

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث 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

رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud -أوماش-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

ترغيني صباح

ميلودي رحيمة

...../Master-GE/GO- GRH /2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

2015/2014

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم

الإهداء

أتقدم بإهداء عملي إلى:

والدي الغالي وأمي الحبيبة حفظهما الله وعفاهما وتغفر
لهما

إلى إخوتي وأخواتي أبنائهم وبناتهم

إلى من كان سندي وأكبر داعمي لي في إتمام هذا
العمل أخي العزيز مراد حفظه الله وأطال في عمره

إلى زميلاتي مريم، أمال، نبيلة، مفيدة

إليهم جميعاً أهدي ثمرة عملي

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم تنزيله: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" (ابراهيم:7)

ويقول عليه الصلاة و السلام: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" الجامع الصغير

فاللهم لك الحمد والشكر أولا وآخرا، وظاهرا وباطنا، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا. أحمدك ربي على أن وفقنتني لإتمام هذه العمل وأصلي وأسلم علي من بعثه الله متمما لمكارم الأخلاق ورحمة للعالمين نبينا محمد وعلي آله وصحبه أجمعين أما بعد:

إن هذه الدراسة ماكان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله ثم بتظافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر و خالص الدعاء وعظيم الإمتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر "الأستاذة ترغيني صباح" التي أشرفت على إنجاز هذا العمل ومدت لي يد العون والمساعدة طيلة فترة هذه الدراسة ولم تبخل عليا بنصائحها ومعلوماتها القيمة.

كما أتقدم بشكري إلى الأستاذ خوني رايح، والدكتور قريشي محمد، والأستاذ فطوش ناصر

كما أتقدم بشكري إلى أساتذة محكمي الإستبانة الدكتورة: أقطي جوهرة، والدكتورة: داسي وهيبة،
والدكتورة: بن ساهل وسيلة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلي مدير وعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة

كما أتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلي كل أفراد كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير أساتذة وعمالا.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة نحو مساهمة رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة ولتحقيق أهداف البحث، استخدمنا استبانة لجمع البيانات وقد وزعت علي عينة بلغت (40) عامل وتم استرجاعها كلها، أي (40) استبانة وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق شروط الإجابة الصحيحة

واعتمدنا في تحليل البيانات علي برنامج spssv.20 وباستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية توصلنا في النتائج إلي وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمختلف أبعادها

وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة للإهتمام بإدارة المعرفة وكذا الإهتمام بالموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، إدارة المعرفة، توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة

Summary :

The objective of This study is knowing the orientations of the questioning individuals in the south big mills corporation G M sud – oumache – biskra about the contribution of the human capital as the main pillar for the implementation of knowledge management . and in order to reach the study objectives we have used the questionnaires to collect the data , as well as they was handed over to sample which was about (40) worker and all of the were retaken 40 questionnaire and after checking them no one of them was excluded because all of them are responding the correct answer condition .

And we rely on SPSS V. 20 program in order to make the data analysis , and by using statistical techniques and we have summed up to the result of the existing affecting relationship between the human capital and knowledge management by all of its dimensions .

Finally ,we had got some of recommendations for the corporation in order to be interested of knowledge management and the human resources.

KEY WORDS :

Human capital , knowledge generation, knowledge sharing, application of knowledge., knowledge, practise south big miller corporation G M sud – oumache – biskra.

قائمة المحتويات.

الصفحة	الموضوع
-	البسملة.
-	آية قرآنية.
-	ملخص
-	Summary
-	شكر وعرقان
-	الإهداء.
-	قائمة المحتويات.
-	قائمة الجداول.
-	قائمة الأشكال.
أ-1	مقدمة عامة.
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري
3	المطلب الأول: مفهوم، خصائص وأهمية رأس المال البشري
4-3	الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري
5	الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري
8-6	الفرع الثالث: أهمية رأس المال البشري

9-8	المطلب الثاني: تصنيفات رأس المال البشري
11-9	المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري
11	الفرع الأول: عمليات إدارة رأس المال البشري
12	الفرع الثاني: المهارات اللازمة لتنمية العنصر البشري
13	المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري
13	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإستثمار في رأس المال البشري .
13	الفرع الأول: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري
15-14	الفرع الثاني: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري .
23-15	المطلب الثاني: نظرية الإستثمار في رأس المال البشري.
23	المطلب الثالث: أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري و محدداته.
24-23	الفرع الأول: أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري
25-24	الفرع الثاني: محددات الإستثمار في رأس المال البشري
27-25	المطلب الرابع: قياس الإستثمار في رأس المال البشري
28	خلاصة
	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة .
31	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها.
32-31	الفرع الأول: مفهوم المعرفة .
33-32	الفرع الثاني : خصائص المعرفة

34	المطلب الثاني: أهمية المعرفة، تصنيفاتها ومصادرها
35-34	الفرع الأول: أهمية المعرفة
37-35	الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة
37	الفرع الثالث: مصادر المعرفة
38	المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة
38	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة ومفهومها
38	الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة
39-38	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
39	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
40-39	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة
42-41	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة
42	المطلب الثالث: عناصر وعمليات إدارة المعرفة
44-42	الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة
49-45	الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة
50	المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تطبيق إدارة المعرفة
50	المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في توليد المعرفة
51	المطلب الثاني: مساهمة رأس المال البشري في المشاركة بالمعرفة
51	المطلب الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تطبيق المعرفة
52	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -GMsud-

54	تمهيد
55	المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - GMSud -
56-55	المطلب الأول: نشأة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
60-56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
62-60	المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
63	المطلب الأول: منهج البحث
63	المطلب الثاني: مجتمع و عينة البحث
65-63	المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة
67-66	المطلب الرابع: صدق أداة البحث و ثباتها
68	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث و تحليلها
70-68	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
76-70	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة
76	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
77-76	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
78	الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج
84-78	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
85	خلاصة
90-87	الخاتمة
96-91	قائمة المراجع

104-99

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج البحث.	(1)
9	فئات رأس المال البشري في المنظمات	(2)
44	عناصر إدارة المعرفة	(3)
46	نموذج دورة إدارة المعرفة -العمليات الأساسية-	(4)
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-GMsud- أوماش-بسكرة.	(5)
61	مراحل إنتاج السميد والفريينة	(6)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
3	خلاصة بتعريفات رأس المال البشري	(1)
56	منتجات مؤسسة -GMsud-	(2)
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(3)
67	معاملات الثبات و الصدق	(4)
69-68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	(5)
70	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي	(6)
72-71	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور رأس المال البشري	(7)
75-74	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة	(8)
77	معاملات الالتواء و التقلطح لمتغيرات الدراسة	(9)
78	اختبار الملائمة	(10)
78	ANOVA للفرضية الأولى	(11)
79	معامل بيرسون للارتباط للفرضية الأولى	(12)
79	معاملات الفرضية الأولى	(13)

80	ANOVA للفرضية الثانية	(14)
80	معامل بيرسون للارتباط للفرضية الثانية	(15)
81	معاملات الفرضية الثانية	(16)
82	ANOVA للفرضية الثالثة	(17)
82	معامل بيرسون للارتباط للفرضية الثالثة	18
83	معاملات الفرضية الثالثة	19
83	معامل بيرسون للارتباط للفرضية الرئيسية	20
84	ANOVA للفرضية الرئيسية	21
84	اختبار الملائمة للفرضية الرئيسية	22

مقدمه

تمهيد :

كان الاعتقاد السائد الى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني والمعدات واليد العاملة..، وبدخول عصر التكنولوجيا أصبحت المعرفة أهم عوامل الإنتاج وأهم مؤثر في نجاح المؤسسة، وبذلك تغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وظهرت مفاهيم جديدة ألا وهي-المعرفة- التي قال عنها بيتر دراكر أنها قوة.

لم يكن لينصب الاهتمام بالمعرفة لولا الازمة التي تعرض إليها العالم الاقتصادي في سنة 1973 أين نجم عنها تسريح عدد كبير من العمال وبالتالي خسارة المؤسسة الاقتصادية العامل والمعرفة التي يحملها في آن واحد، ما دفع المؤسسات والباحثين إلى إيجاد الطريقة التي يتم فيها الحفاظ على المعرفة حتى ولو خرج العامل سواء بتسريح أو وفاة أو طرد...فظهر ما يسمى بإدارة المعرفة.

لقد تبنت المؤسسات في العالم الغربي عملية إدارة المعرفة وذلك لما تحققه من العديد من المزايا، فهيات لها السبل لتحقيقها وجعل لها كيان داخل المؤسسة، ولقد اهتم العديد من الباحثين الاقتصاديين بهذا المجال ووجدوا أن هناك من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ولعل أهم هذه العوامل رأس المال البشري، هذا الأخير الذي له -وحسب العديد من الدراسات في المؤسسات الغربية- مساهمة أكيدة في تحقيق إدارة المعرفة.

1. إشكالية البحث :

تعد المؤسسة الجزائرية كتلك المؤسسات لها هدف البقاء والاستمرار في محيط الثابت فيه والأکید هو عدم الثبات. هذا المحيط الذي يحتاج الحدة والصرامة واكتساب الميزة التنافسية التي من شأنها ان تضمن للمؤسسة الجزائرية التفوق على منافسيها من داخل الوطن وخارجه خاصة مع انفتاح الجزائر على الاقتصاد الرأسمالي. ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud -أوماش-بسكرة التي تملك العديد من الكوادر التي تشكل رأس المال البشري لها هي أيضا تسعى إلى التصدي للمتغيرات التي يشهدها المحيط الذي تنشط فيه، والمعارف التي اكتسبها العاملون طوال العديد من السنوات هي الثروة الحقيقية التي من المفترض على المؤسسة محل الدراسة الحفاظ عليها. ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:



هل يعتبر رأس المال البشري في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة بها ؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في :

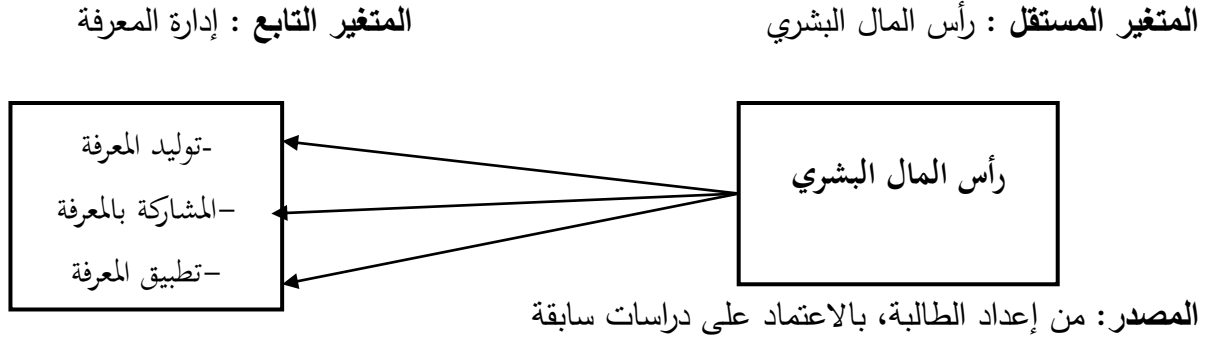
- 1- ما هو واقع رأس المال البشري في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة ؟
- 2- ما هو واقع إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة ؟
- 3- هل يعتبر رأس المال البشري ركيزة لتوليد المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة؟
- 4- هل يعتبر رأس المال البشري ركيزة للمشاركة بالمعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة ؟
- 5- هل يعتبر رأس المال البشري ركيزة لتطبيق المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة؟

2. فرضيات البحث :

- ف1- للرأس المال البشري دور ذو دلالة إحصائية في توليد المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة
- ف2- للرأس المال البشري دور ذو دلالة إحصائية في المشاركة بالمعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة .
- ف3- للرأس المال البشري دور ذو دلالة إحصائية في تطبيق المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة .

3. نموذج البحث

الشكل رقم (1): نموذج البحث



4. أهمية البحث:

إن أهمية البحث تكمن في:

- أهمية الموضوع في حد ذاته كون المؤسسة تنشط في ظل اقتصاد المعرفة، فالمعرفة ورأس المال البشري فيه تعد المورد الأكثر أهمية لخلق القيمة
- تكمن أهمية الدراسة من خلال اهتمامها بأهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة وهو رأس المال البشري بكل جوانبه ومحاولة إبراز تطبيقه في إدارة المعرفة .

5. أهداف البحث :

يسعى هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف هي :

- 1- إيجاد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة " رأس المال البشري وإدارة المعرفة "
- 2- إبراز الدراسات السابقة التي تناولت علاقة رأس المال البشري بإدارة المعرفة
- 3- إبراز من أن رأس المال البشري وكذا إدارة المعرفة لها كيان في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud -أوماش-بسكرة .
- 4- التعرف على مدى اعتبار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud -أوماش-بسكرة رأس المال البشري ركيزة أساسية لتطبيق إدارة المعرفة
- 5- الخروج بنتائج وتوصيات لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud -أوماش-بسكرة

6. دواعي اختيار الموضوع

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع منها

أ. الإعتبارات الموضوعية :

- رأس المال البشري وإدارة المعرفة موضوع يناسب التخصص
- إدارة المعرفة موضوع يهم المؤسسة كونها تعيش في ظل اقتصاد المعرفة.

ب. الإعتبارات الذاتية : رغبة البحث في هذا المجال

7. هيكل البحث : قسمنا البحث الى ثلاث فصول أساسية تشكل في مجملها عن تساؤلنا المطروح عن رأس المال

البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري ويضم مبحثين : المبحث الأول المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري أما المبحث الثاني الإستثمار في رأس المال البشري .

الفصل الثاني : إدارة المعرفة وتتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المعرفة، أما المبحث الثاني المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث مساهمة رأس المال البشري في تطبيق إدارة المعرفة

الفصل الثالث : فتناولنا فيه الدراسة التطبيقية للموضوع وذلك بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud- أوماش-بسكرة

8. حدود الدراسة : حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية

أ. الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud

-أوماش-بسكرة

ب. الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2015/2014

ج. الحدود الموضوعية : تضمن الجانب الموضوعي على دراسة رأس المال البشري (كمتغير مستقل) وإدارة المعرفة (كمتغير تابع)

د. الحدود البشرية : تضمنت الدراسة عينة من العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud

-أوماش-بسكرة

9. الدراسات السابقة :

1-الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول : رأس المال البشري

دراسة فرعون أحمد محمد أليفي، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي في المؤسسة الإقتصادية جامعة المسيلة - الجزائر - 15/14 أفريل 2009

هدفت هذه الدراسة إلى : أصبحت الموارد البشرية هي أكثر الموضوعات التي تهتم الإداريين وأصحاب القرار وقد ظهر مفهوم رأس المال البشري في إطار اقتصاد المعرفة من أجل دمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية فالعامل البشري هو المصدر الحقيقي والأساسي لنمو وتطور المؤسسات وعليه سيتم التعرف في هذا البحث على إبراز أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الإقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية . وكذا علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بتحسين تنافسية المؤسسات وكيفية الإستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة المعرفة

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

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

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

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

هدفت هذه الدراسة الى : أن مسيرة تنمية رأس المال البشري ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات التنمية ونظريات النمو الاقتصادي، فالتنمية البشرية هي جزء من كل لعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية ولقد تطور مفهوم التنمية البشرية مع تطور البعد الإنساني في الفكر التنموي السائد في كل مرحلة وأن الفجوة الكبيرة القائمة بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجال التنمية الإقتصادية تتوقف بدرجة كبيرة مع تطور هذا العنصر .

كما يقوم قطاع التربية والتعليم بدور مهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال البشري من حيث هو مخزون للمعارف العقلية إلى ترجمتها الى مهارات تحقق الإكتشافات وتحولها إلى تطبيقات تكنولوجية جديدة أوتقوم بالإدارة الكفوءة للقوى العاملة والموارد المادية في آن واحد .



دراسة بن براهيم رحمة بجامعة بسكرة لنيل شهادة الماستر دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين-باتنة-2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى : يمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- 1- قياس العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي من حيث الأداء المالي الإبداعي والتنافسي.
- 2- قياس مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
- 3- تحديد مدي الإهتمام برأس المال البشري في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

وتوصلت إلى النتائج التالية :

فقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولى اهتماما بالأداء التنافسي لأنه يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، إذ يساهم في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية أما من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث فقد اتضح لنا بأن توجه المؤسسة نحو استقطاب، تنشيط، صناعة، والمحافظة على رأس المال البشري يساعدها في تقوية وضعها التنافسي وبالتالي تحسين أداءها الاستراتيجي وزيادة القدرة على الاستجابة للمحيط .

2-الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع : إدارة المعرفة

مذكرة ماجستير بجامعة دمشق للطالبة وهيبة حسين داسي بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة المصارف السورية 2006/2007

هدفت هذه الدراسة إلى : تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية

ولقد توصلت إلى النتائج التالية :

1- اعتمدت المصارف الحكومية السورية في توليد المعرفة بشكل كبير على التفاعل بين الأفراد العاملين بالإضافة الى استثمار خبراء من المحيط الخارجي .

2- اعتمدت المصارف الحكومية السورية في خزن المعرفة على الحواسيب بشكل أكثر كما اعتمدت الطرق التقليدية وكذا الأفراد العاملين

3- ركزت المصارف في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات ومختلف أنواع المطبوعات بشكل أكثر مع وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على الأدوات الإلكترونية لتوزيع المعرفة.

4- تعتمد المصارف الحكومية السورية في تطبيقها للمعرفة على خبراء محليين أو الإستعانة بخبراء من الخارج وكذلك الفرق المتعددة الخبرات في محيطها الداخلي.

5- كما أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتائج الارتباط %6, 54

مذكرة بجامعة بسكرة للطالبة ترغيني صباح بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud-أوماش-بسكرة 2011/2010 .

هدفت هذه الدراسة الى :

- إثبات أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها
- إثبات أن إدارة المعرفة عملية تمارس في المؤسسة الجزائرية ولو بشكل غير مباشر

ولقد توصلت الى النتائج التالية الخاصة بالجانب النظري :

1- تتضمن إدارة المعرفة عمليات الحصول على المعرفة من شتى مصادرها، كتوظيف الأفراد من ذوي المعارف والمهارات هذا من شأنه أن يزيد من الرصيد المعرفي للمؤسسة وبالفعل ما تقوم به إدارة المعرفة من التفاعل والتشارك بالمعارف فكل ذلك يساعد على نقل المعارف وبالتالي تحقيق التراكم المعرفي لدى العاملين بالمؤسسة

2- بالإضافة إلى التكوين أوالتعلم التنظيمي وسيلتان لتزويد الأفراد بالمعارف سواء النظرية أوالعملية وحتى السلوكية، وذلك من شأنه أن يطور من معارف الأفراد في المؤسسة

3- أيضا وما يدخل في إطار إدارة المعرفة من الإستعانة بالخبراء وإتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة من حضور الملتقيات والمشاركة في الإجتماعات خاصة تلك التي تتعلق بالعصف الذهني سواء التقليدي أوالإلكتروني كل ذلك من شأنه أن يمكن الأفراد من تبادل المعارف وبالتالي تطويرها.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي : ولقد توصلت الى النتائج التالية



-قيام المؤسسة سواء في بداية نشاطها أوأثناءه بعدة تكوينات في الداخل والخارج مكن المهندسين من اكتساب معارف جديدة تدعم معارفهم النظرية التي اكتسبوها من خلال الدراسة في الجامعة

-قيام المؤسسة بالتوظيف للإطارات والمختصين في الهندسة الكهربائية الميكانيكية وكذا التكنولوجيا الغذائية من شأنه أن يزود المؤسسة في حد ذاتها بالمعارف المختصة على أساس أن الأفراد يمثلون أحد مخزون لمعرفة المؤسسة

-تتوفر المؤسسة على دلائل الآلات سواء الموجودة في الشكل الوثائقي أوالإلكتروني من شأنه أن يمكن العاملين بالمؤسسة من الإطلاع عليها وبالتالي الإستفادة من هذا المخزون المعرفي

-تتوفر المؤسسة على الشبكة العالمية الإلكترونية " الأنترنت " في السنوات السابقة ساعد العاملين بالمؤسسة على الإطلاع على معلومات تهم المؤسسة والأفراد العاملين بها .

مذكرة ماجستير بجامعة بسكرة للطالب عيشوش رياض مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة 2011/2010

هدفت هذه الدراسة إلى :

1- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة وتأكيد أهميتها في مواجهة التحديات غير المسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال حاضرا ومستقبلا

2- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية ودرجة دعمها لإدارة المعرفة

3- التأكيد على دور إدارة المعرفة في رعاية وتعزيز وتنشئة الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة والإبتكار، وبناء قيم التعاون ودعم تحقيق الجودة العالية وعدم التأخر في الانجاز

4- معرفة ماإذا كانت البنوك الجزائرية تدرك أهمية إدارة المعرفة وما إذا كانت قد بدأت فعليا في تبني مبادرات إدارة المعرفة

5- محاولة التوصل الى اقتراحات وتوصيات مفيدة في نجاح تطبيق هذا النموذج الإداري الهام

وتوصلت الى النتائج التالية المتعلقة بالجانب النظري :

1- المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الإهتمام بها منذ آلاف السنين واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساس فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار، وأساس للحكمة الإدارية

- 2- إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد إمكانية إدارتها، واستعمالها وتخزينها وبالتالي على المنظمة تثمين ما تمتلكه منها بغية تنمية الإبداع والإبتكار مما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية مبكرا والإستعداد للتكيف معها بنجاح .
- 3- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، رغم جهود العديد من الباحثين في تبيان معالمها، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا الى تحقيق الأهداف .
- 4- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المنظمات في كل القطاعات، كونه من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمنظمة .
- 5- إن طبيعة اختيار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية، وطبيعة ونوعية المدخلات التي جرى التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لإدارة المعرفة
- 6- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية
- 7- من الخطأ معاملة مبادرات إدارة المعرفة كمشاريع تقنية بل يجب خلق التكامل بين البيئتين التقنية والاجتماعية
- 8- تعتبر إدارة المعرفة كأحد استراتيجيات التغيير الثقافي والتنظيمي، نتيجة تأثيرها التي تمس كافة جوانب المنظمة

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي :

- 1- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية كانت ايجابية ولكن متوسطة في جميع عواملها الأربعة (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) الأمر الذي يشير الى أهمية الثقافة بالنسبة للبنوك والأفراد العاملين فيها
- 2- أظهرت النتائج أن اتجاهات الأفراد نحو عمليات إدارة المعرفة كانت ايجابية ولكن بدرجة متوسطة كذلك
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها علاقة ايجابية مع كل عمليات إدارة المعرفة
- 4- تعد ممارسات الإدارة العليا أهم عامل ثقافي من حيث درجة التأثير في عمليات إدارة المعرفة ، ثم مستوى إدراكها وبعد ذلك الرؤية المشتركة فالبيئة التعاونية
- 5- ظهر أن البنوك العمومية محل الدراسة تختلف في توجهها نحو إدارة المعرفة من حيث ممارسات الإدارة العليا و ظهر تشابهها في العوامل الثقافية وكذا توجهها نحو عمليات إدارة المعرفة

6- ظهر غياب الإدراك المفهومي لإدارة المعرفة في أفراد عينة الدراسة كمنهج حديث في أفراد عينة الدراسة يختلف عن إدارة المعلومات .

7- أظهرت نتائج الإنحدار البسيط أن هناك تأثيرا ايجابيا لكل العوامل الثقافية في إدارة المعرفة وبالتالي صحة كل الفرضيات الفرعية للدراسة

8- أظهرت نتائج الإنحدار المتعدد أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على إدارة المعرفة وبالتالي ظهرت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

3. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين: رأس المال البشري وإدارة المعرفة

دراسة للطالب شداد رداه حظية بجامعة بسكرة لنيل شهادة الليسانس إدارة أعمال دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-فرع جنرال كابل-2013

هدفت هذه الدراسة إلى :

1- التعرف على مفهوم رأس المال البشري ،الاستثمار في رأس المال البشري ومجالات الاستثمار فيه، وقياس العائد من الإستثمار في رأس المال البشري

2- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة

3- معرفة العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة

توصلت إلى النتائج التالية المتعلقة بالجانب النظري:

1- تعتبر الكفاءة البشرية التي تمتلك معارف وخبرات ولديها القدرة على الإبداع والابتكار والأداة الرئيسية الأولى التي تعتمد عليها إدارة المعرفة في تحقيق التميز

2- أن توفر المؤسسة على نظام موارد بشرية متكاملة يعمل على استقطاب الكفاءة البشرية ويعمل على تعزيز قدرات وزيادة رصيدها المعرفي والمحافظة عليها وتنشيطها أساس تحقيق الميزة التنافسية لأن القرن الواحد والعشرين أصبح يعتبر عصر معرفة

3- أن تنمية رأس المال البشري في عصر المعرفة أصبحت ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات طالما أنها تحرص على البقاء والنمو والاستمرارية

- 4- أن نموذج تسيير الكفاءات ونموذج تسيير المعارف ونموذج تسيير الجودة الشاملة يعتبر أحدث المداخل الاستراتيجية لتنمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعارف الكامنة للموارد البشرية مما يمكن المؤسسة الاقتصادية من اكتساب ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة
- 5- أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال العمل على تنميته وتطويره المستمر بالتدريب والتكوين أصبح ضرورة قسوة في ظل اقتصاد المعرفة
- 6- تعتبر إدارة المعرفة من أهم الوسائل التي تعمل على تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات الخبيرة في تخزين المعرفة وجعلها متاحة لكافة العمال من أجل تطوير معارفهم وتحسين أدائهم
- 7- تعد إدارة المعرفة أداة مهمة للمؤسسات للاستثمار في رأس مالها البشري من خلال الاستعانة بالخبراء والعمل على تخزين المعرفة التي يقدمونها إضافة إلى معرفة الأفراد العاملين والقيام بشرها بين كافة العاملين والعمل على تطبيقها في الواقع الميداني للمساهمة في تحسين الأداء

وتوصلت إلى النتائج التالية المتعلقة بالجانب التطبيقي :

لقد أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة تهتم برأس المال البشري بحيث أنها تقوم باستقطابه، صناعته، تنشيطه والمحافظة عليه، ليس هذا فقط بل إن ذلك ساهم في تحقيق إدارة المعرفة، إذ بينت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي :

1- المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول (رأس المال البشري) هو 1,5583 وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الأولى حسب مقياس ليكرت ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور هو موافق جدا ما يشير إلى المؤسسة محل الدراسة تقوم بالإهتمام برأس المال البشري من استقطاب، صناعة، تنشيط ومحافظة

2- المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الثاني (إدارة المعرفة) هو 1,69 وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الأولى حسب مقياس ليكرت، ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور هو موافق جدا مما يشير إلى المؤسسة محل الدراسة تقوم بإدارة المعرفة بجميع أبعادها

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري X وتوليد المعرفة (Y₁) عند مستوى دلالة 5% حيث بلغت قيمة الارتباط 0,446 وكان اتجاه العلاقة ايجابي معناه كلما زاد الإهتمام برأس المال البشري من استقطاب وصناعة و زاد توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة



- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري X والمشاركة بالمعرفة (Y_2) عند مستوى دلالة معنوية 5% حيث بلغت قيمة الارتباط 0,559 وكان اتجاه العلاقة موجبا أي طرديا أي كلما زاد الإهتمام برأس المال البشري من استقطاب وصناعة و زادت المشاركة بالمعرفة في المؤسسة محل الدراسة .
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري X وتطبيق المعرفة (Y_3) عند مستوى دلالة 5% حيث بلغت قيمة الارتباط 0,692 وكان اتجاه العلاقة ايجابي معناه كلما زاد الإهتمام برأس المال البشري من استقطاب وصناعة و ... زاد تطبيق المعرفة محل الدراسة .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- جاءت هذه الدراسة لتوضح واقع رأس المال البشري في مؤسسة جزائرية من القطاع الخاص
- 2- ابراز الدور الذي يمارسه رأس المال البشري علي إدارة المعرفة
- 3- التفرد بثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة في حين اعتمدت أغلب الدراسات السابقة التي وجدناها علي أربعة أبعاد.



الفصل الأول

الإطار النظري حول رأس المال

البشري

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والإبتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءاتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز ولتوضيح أكثر لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين. في المبحث الأول سنتناول فيه المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري، وفي المبحث الثاني الإستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري:

بما أن المورد البشري أصبح من أهم الأصول داخل المؤسسة حيث أصبح المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة. ويعتبر مصدر للإبداع والأفكار الجديدة ولتعلم داخل المؤسسة ولهذا تطرقنا لمفهوم رأس المال البشري وخصائصه وأهميته.

المطلب الأول : مفهوم خصائص و أهمية رأس المال البشري

الفرع الأول : مفهوم رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس مال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 م وكتابات بيكر سنة 1964 ، وهناك بعض الباحثين الذي يعيدون بدايات الإهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الإنتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات¹. بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح ومن هذه المفاهيم والتعريفات ما يلي :

عرف رأس المال البشري بأنه " القيمة غير المحسوبة² القادرة على دعم الإنتاجية والإبتكار وخلق فرص العمل وتعزيزها " و لدينا الجدول رقم (1) يوضح خلاصة بتعريفات رأس المال البشري³

المؤلف	تعريف رأس المال البشري
(1999) kowlopowlos of frappaolo	القيمة المجمعّة للمعرفة المتوافرة للمنظمة
(2003) weatherly	المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لإستثمارها في أعمالهم

¹ فرعون أمحمد محمد أليفي ، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة الجزائر ، 14 ، 15 افريل 2009 ، ص 05

² michel foury . ressource humaine stratégie et création valeur une économie du capital humain la nouvelle imprimerie la battery 58 500 clamenc d'impression : 11088 . imprime en France , p21

³ ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ص 242

مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتقتن في عقول العاملين فيها ومعها من الأطراف الخارجية	fermands et .al (2004)
يتضمن رأس المال البشري المعرفة والمهارات والجدارات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الإقتصادي لهم	OECD (1999 : 19)
يمثل المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين من أجل تزويد الحلول للزبائن	schnltz et .al (2002)
يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمنظمة	Xu et .al (2002)
يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة	Reanch et .al (2005)
يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة	greve et .al (2006)
مجموع قوى العمل ومعارفهم حول العمل والتي تشمل مجموعة العناصر مثل الجدارات والمهارات والاتجاهات نحول العمل وسرعة البديهة والتحفيز	Reinhardt .al (2001)
مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل	(2006)العلي و آخرون
يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز	fitz – enz (2000)
توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم	ياسين (2007)

المصدر : ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ،إدارة المعرفة،إثراء للنشر والتوزيع، 2011،ص 242

الفرع الثاني : خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها¹:

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

2- محدودية رأس المال البشري : إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات العقلية والجسمية للفرد ولأن تكلفة الإستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الإستثمار محدودة بدورية حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

3- عدم مرئية رأس المال البشري : أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشراً هاماً يتمثل في الإستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية كما أن هناك بعض الخصائص الأخرى مثل :

1- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالإستثمار البشري بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها

2- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للإستهلاك. حيث يمكن فقده لمجرد موت صاحبه وهذا ما يفسر زيادة الخطر في الإستثمار البشري .

¹ نادية إبراهيمي ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2012، 2013 ص 5 .

الفرع الثالث : أهمية رأس المال البشري

شهدت الحياة على مر العصور انجازات مذهلة تدل على القدرة البشرية في تشييد الصروح الهائلة للحضارة البشرية بوجهيها (الإنساني واللائساني) من خلال ارتفاع قيمة العنصر البشري كوحدة اقتصادية واعتباره منذ القدم جزء من ثروة الأمم لما يساهم به العمل البشري في عملية الإنتاج واستنادا لتمايز الطاقة الإنتاجية للإنسان وتفوقها على جميع أشكال الثروة الأخرى الأمر الذي يضع العمل البشري كأهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق حتى في ظروفه الممكنة¹

كما يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية :²

1 - يمكن للمورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد وقابل للنفاذ .

2 - العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية

3 - الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف إنتاجاته

4 - يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري وتشير نظريات النمو الإقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الإقتصادي طويل الأجل. ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليما . من هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام³.

5 - أنه يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات وغير ذلك تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات فالمنظمة التي تملك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقي وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.

¹ نافز أيوب، محمد علي، الاخمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم فيه، ص 07.

² فرعون أمحمد محمد أليفي، مرجع سابق ، ص07.

³ عماد الدين أحمد المصباح رأس المال البشري في سورية، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، ص6

- 6 - أنه يساعد في خلق معارف جديدة فكلما كان رأس المال البشري أكثر غني كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة .
- 7 - أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده فهو من الموارد الحرجة والنادرة لذا يصعب تقليده ومحاكاته وهذا يتطلب من المنظمة ضرورة المحافظة عليه والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- 8 - أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة وهذه مهمات لا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود أفراد مؤهلين ويمتلكون رأس مال بشري لكي يساهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظمتهم.
- 9 - أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن لأن واحدة من مكونات رأس المال البشري هي التدريب فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية ما يحقق إنتاجاً أعلى يشبع رغبات ومتطلبات الزبائن .
- 10 - له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة¹ .
- 11 - إيجاد بيئة التعليم: تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى وذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي .
- 12 - المحافظة على العاملين المتميزين: و يتم ذلك بتوفير نظم وأساليب للإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.²

¹ ناصر محمد سعود جرادات و آخرون، مرجع سابق، ص ص 245 - 246.

² عبد الستار حسين يوسف دراسة، و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص ص 8-9.

يتبين من خلال استعراض أهمية رأس المال البشري بأن هذه الأهمية تتبع من ثلاث ضرورات أساسية هي :¹

- 1- ضرورة تحقق النجاح لأن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات هو تحقيق النجاح والذي يسهم في تحقيقه الأفراد المؤهلون والقادرون على حمل رسالة المنظمة بكفاءة وفعالية وحتى يتمكن الفرد من القيام بذلك فهم بحاجة لأن يكونوا متحصنين بقدرات وإمكانيات ومصارف متميزة أي يتوفر لديهم رأس المال بشري كبير.
- 2 - ضرورة تحقيق الميزة التنافسية إذ يقاس نجاح المنظمات بمدى تحقيقها للميزة التنافسية أي مدى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة والتغلب على المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات أفضل مما يقدمه الآخرون .
- 3- ضرورة خلق معارف جديدة كلما امتلكت المنظمة رأس مال بشري مهم كلما تمكنت من خلق وإنشاء معارف جديدة نتيجة قدرة الأفراد على البحث والتحليل والتفكير .

المطلب الثاني : تصنيفات رأس المال البشري

تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه على النحو الآتي :²

- 1- **النجوم اللامعة والعقول المدبرة** : التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة ، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي (75%) من إجمالي العاملين فيها.
- 2- **العاملون المتعلمون الجدد** : الذين هم في طور التعلم لإكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف أخرى ، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (2.5 %) ويراعي السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت بحكم حسابه ككلف ضائعة .
- 3 - **العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظماتهم** : بحيث لا يمكن الإستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول إذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%) .³

¹ ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ، نفس المرجع ، ص 246 .

² صفوان محمد المبيضين ، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 122.

³ سعد علي العنزي و آخرون ، إدارة رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ص

4- العاملين صعبى المراس : والتي يفترض على المنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين ، وتسكين حركة تلك المنظمات المنافسة بحرص واقعي ، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن (2.5%) حتما والشكل التالي:رقم (2) يمثل فئات رأس المال البشري في المنظمات .

<p>2- المتعاملون الجدد new learners (2.5%) هم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمنقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها</p>	<p>1- النجوم و العقول star brains (75%) وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات KSA المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية</p>
<p>4 - العاملون صعبى المراس difficult employees (2.5%) وهم فئة العاملون صعبى المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل trouble mackers في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للإستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة علي الإستثمار في رأس المال البشري</p>	<p>العاملون الطبيعيون normal employees (20%) وهم العاملون الماديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة و عقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الإقتصادية لها</p>

المصدر : صفوان محمد المبيضين و آخرون مرجع سابق، ص 123

المطلب الثالث : إدارة رأس المال البشري

أكد (paul squires.2003) إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات (managi knowledge and skills) ، مضيفا بالقول أن معظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها ، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الإستثمار فيها وتحسين

المردودات الإقتصادية منها ، وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات بكفاءة وفعالية¹ :

1- **تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه** : يعني بدراسة متطلبات المهارات والمعرفة المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقدراه بشكل سليم وبالطبع أن مثل هذه الفكرة ليست جديدة ، فالمنظمات منذ زمن طويل قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لتحديد المتطلبات المعرفية والمهارية للوظائف فيها بهدف تحديد معدلات الأجور والإحتياجات التدريبية والوصف الوظيفي وتدوين مستلزماته وغيرها .

2- **تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم** : يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف التي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة) ، وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال والمشرفين والمديرين للحصول على تقييمات لتلك المهارات والمعرفة ، والتي يمكن أن تكون حاسمة (crucial) في إدارة المقدره الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية .

يستخلص مما سبق إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف (job analysis specialists) لغة مشتركة للمهارات والمعرفة (common language) قواعد بيانات (data bases) مسوحات (surveys) لمواقع العمل والوظائف المحددة وإذا ما تحقق ذلك فإن المنظمة تكون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات والمعرفة وبأسلوب الدعم المطلوب للمقدرة الجوهرية لها ، وزيادة على ذلك أن المنظمة ستحقق فهما صلدا لإتساع رأس المال البشري وعمقه في حالة قيامها بما سيتم درجه في أدناه بشكل سليم²:

- 1- تحديد فجوات المهارات فيها
- 2- استقطاب وجذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات
- 3- تحديد الإحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدره الجوهرية لها .
- 4- إتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين (training providers) لها ، والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال

¹سعد سعد العنزي و آخرون، مرجع ، ص ص، 2012 - 2013

²نفس المرجع ، ص ص 209 - 210

- 5- تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات (pay for skills) التي يمتلكها الأفراد العاملين .
- 6- ضمان أن التسريح (layoffs) لا يجعل المنظمة أن تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها .
- 7- اختيار العاملين الذين يمكن ضمهم بغرض مشروعاته (project teams) بشكل أكثر فاعلية
- 8- تعليم العاملين أن يتوجب عليهم النظر لأنفسهم كحزمة أو رزمة أو كتلة من المهارات (packet of skills) التي ينبغي مسايرتها جنب إلى جنب مع المقدرة الجوهرية للأعمال مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري .
- 9- القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها وتخمين نوع التدريب المناسب الذي يخلقها من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري فيه.

الفرع الأول : عمليات إدارة رأس المال البشري

- من أهم العمليات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة لتنمية رأس مالها البشري هي:¹
- استقطاب رأس المال البشري: يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب .
 - صناعة رأس المال البشري: يشمل على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية ،وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الضروري بينها .
 - تنشيط رأس المال البشري : من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين
 - المحافظة على رأس المال البشري : بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي.
 - الإهتمام بالزبائن : ويهتم بتوثيق متطلبات الزبائن وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية لهم والسعي للإحتفاظ بالزبائن القدامى .

¹ على محمد تجيل ، سليمة طبائية ، مداخلة بعنوان التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، الجزائر ، ص 8 .

الفرع الثاني : المهارات اللازمة لتنمية العنصر البشري

هناك أربع مهارات أساسية يحتاجها العنصر البشري أو القائم على إدارة العنصر البشري تتمثل في ما يلي:¹

1- **المهارة الإنسانية والاجتماعية** : و تتبلور هذه المهارة أساسا في الإتصال وفهم الآخرين ، فالمدير يجب أن يكون متصلا جيد لأنه يقضي معظم وقته في الإتصالات مع مرؤوسيه ورؤسائه وزملائه والجمهور المتعامل مع منظمته ، أما فهم الآخرين فيقصد به مهارة المدير في التعرف على شخصيات العاملين وأفكارهم وقيمهم واتجاهاتهم والإلمام بالتغيير الذي يطرأ عليها وأثر هذا التغيير على العمل والعاملين وعلاقاتهم .

2- **المهارة التنظيمية** : ويقصد بها هنا أن يكون المدير على فهم بأهداف المنظمة والإدارة والعاملين ومحاولة إدماج هذه الأهداف مع بعضها وتقليل من نواحي الصراع فيها وفهم السياسات العرضية للمنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل والعلاقات والأنظمة المختلفة للتعيين والتدريب والنقل والترقية والإعارة والحوافز بالإضافة إلى هذا فإن المهارة التنظيمية تتضمن أن يضيف المدير تأملاته على الأهداف والسياسات والقواعد ويطور فيها ويقترح تعديلها كلما رأى ذلك مناسبا في إطار من الظروف القائمة في إدارته والمنظمة والبيئة المحيطة وإذا توفرت مثل هذه المهارة فإن المدير سوف يتمكن من البحث على أفضل الطرق لإستغلال الإمكانيات المتاحة وبالشكل الذي يحافظ على تكامل المنظمة والمجتمع .

3- **المهارة الفنية** : وتتضمن هذه المهارة عدة جوانب فمن جانب العمل تعني الفهم الجيد والإلمام الوافي بالعمل الذي يؤديه المدير والعمل المطلوب انجازه من إدارته والقدرة على تدريب المرؤوسين للقيام بأعبائهم بدرجة عالية من الكفاءة كما يعني تطوير العمل والإضافة عليه والتوصل إلى أحسن الطرق لإنجازه

4- **المهارة الفكرية** : وتتكون هذه المهارة من العناصر الرئيسية التالية : القدرة على التحليل - الإحساس بالمشكلات - النظرة المستقبلية للأمور - التفكير المتجدد - القدرة على التغيير والتغيير - المرونة الفكرية التي تساعد على حسن التكيف مع المواقف ومن المعروف أن الإدارة العليا تحتاج إلى تنمية المهارات الفكرية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو نسبة أعلى من المهارات الفنية في حين أن المستوى الإشرافي يحتاج إلى تنمية القدرات أو المهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو بنسبة أعلى من المهارات الفكرية .

¹ محمد حسين السيد ، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه في

إدارة الموارد البشرية ، ص ص 41 ، 42 ، www.abahe.co.uk

المبحث الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري

الفرع الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الإنفاق علي تطوير القدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة الإنتاجية¹ " ويعرف كذلك بأنه " مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والإتجاهات والسلوكيات من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله " ²

كما يمكن تعريف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه "استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات معلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع ،كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه"³ وفي تعريف آخر : " على أنه المدخلات التي تقوم بها الشركات في المواهب والتقنيات التي تعزز المنافع التنافسية وتكون قيمة وفريدة و يجب أن تبقى بعيدة عن منال الشركات الأخرى " ⁴ وبصيغة أخرى فإن العاملين الذين يملكون هذه المواصفات هم فقط الذين يكونون مؤهلين ليكونوا رأس المال البشري وبذلك فإن مهارات الموظفين هي الموجودات ، ممتلكات للشركة كبقية الموجودات الأخرى الملموسة .

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته⁵

¹ فرعون أمحمد محمد أليفي ، مرجع سابق 15

² عبد اللطيف مصطفى ، درر رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد 7 (2009)

³ مؤيد نعمة الساعدي ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر و التوزيع عمان الأردن ط ، ص 289

⁴ نفس المرجع ص 289

⁵ رايح عرابية،حنان بن عوالي،ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،2011،ص9 .

الفرع الثاني : أهمية الإستثمار في رأس المال البشري

لقد زاد اهتمام الإقتصاديين ورجال الأعمال بالإستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى :¹

1- أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الإقتصادية إذ لا تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ،ولذا فإن النظرية التقليدية للإستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية ، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية ، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الإقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية ، ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الإستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.

2- شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الإستثمار وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الإستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة

3- أكد الفريد مارشال " A.MARSHALL " أن أهمية الإستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ،والإقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم و ذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود² وللنهوض بعملية الإستثمار في رأس المال البشري فان شولتز " يقترح الإهتمام بالإستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر :³

أ - الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا ،كما عن طريق تخفيض الوفيات، نوعا عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض و زيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية

¹ هشام بوعفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية بمؤسسة " سوناريك فرجيوة " رسالة مكلمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الأخوة منتوري ، قسنطينة 2005/2006 ص ص 47 - 48 .

² مركز البحوث و الدراسات بالقرعة التجارية الصناعية بالرياض ، مرجع سابق ، ص 4.

³ هشام بوعفوس ، مرجع سابق ، ص 48 .

ب - التعلم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة إذ أن الإستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس مالها البشري .

المطلب الثاني : نظرية الإستثمار في رأس المال البشري

رغم أن نظرية الإستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز ، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقي الإنتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى :¹

1- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري

2- تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد

3- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع

4- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري والناجمة من موت أو عجز الفرد أثناء الحروب والذي يقلل من مخزون الثروة القومية .

5- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجمة من هجرة العمالة ، والإستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب .

أولا : نظرية شولتز:

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل فسعى إلى تحويل الإنتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلي الإهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري ، فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية . وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة ، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للإستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية².

¹ رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية الدار الجماعية - الإسكندرية للنشر و التوزيع ط 2010 / 2011 ص ص 64 - 65 .

² نفس المرجع، ص ص 65 - 66.

وبعد مفهوم شولتز للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الإقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه ، فمن وجهة نظر شولتز إن هذا النوع من الإستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية كما حققه الإستثمار في رأس المال المادي ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الإقتصادي وقد بني شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي :¹

1- أن النمو الإقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساس إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري

2- يمكن تفسير الإختلافات في الإيرادات وفقا للإختلافات في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي .

صنف شولتز أشكال الإستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى هي :² الصحة ، التدريب والتكوين أثناء العمل ، التعليم الرسمي ،تعليم الكبار وأخيرا الهجرة والتنقل من أجل الإستفادة من فرص عمل أفضل ، وركز شولتز في تحليله على التعليم الرسمي باعتباره شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية ، ويعتبر أهم شكل من أشكال الإستثمار في رأس المال البشري ، بل هو رأس المال البشري ذاته لأنه يمكن أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والإختلافات في دخل الفرد والمجتمع كما يرى شولتز أن التحليل الاقتصادي للتعليم يجب أن يأخذ في الحسبان نوعين من الموارد :³

1- كل الموارد الضرورية واللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها واكتساب المعارف والكفاءات.

2- كل مدا خيل وإيرادات فرص العمل الضائعة على الفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه استغلها ولم يلتحق بالتعليم .

¹ نفس المرجع، ص 66.

² نادية إبراهيمي ، مرجع سابق ص 6 .

³ نادية إبراهيمي ، مرجع سابق ص 7 .

ثانيا : الأبحاث المكلمة لنظرية رأس المال البشري

1- إسهامات بيكر: يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري ، من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب ، ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري ، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة فإن تكاليف الاستثمار ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري¹ ، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد والاختلافات في الأجور ودرجة الخطر والسيولة والمعرفة ، ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل : شكل العلاقة بين العمر والإيرادات و توزيع الإيرادات فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً لأن العائد المتوقع من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات وتتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت ، وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية ، فإنه يمكن هذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة ، وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات ، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد .²

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات ، ويرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه³ .

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما : التدريب العام والتدريب المتخصص ، كما تم تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين ، أيضاً

¹ راوية حسن ، مرجع سابق، ص 70 .

² نفس المرجع ، ص ص 70 . 71

³ فرعون أحمد محمد أليفي ، مرجع سابق ، ص 18 .

أمكن التمييز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها ، تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية ¹ .

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب ، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بهاو يعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معينة يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر ، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته ، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب ، ويمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذ زاد الإنتاج الحدي للفرد على الأجر الممنوح له من المنظمة ، ولكي تحافظ المنظمة على مستوى الأجور للمنظمة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل ، ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام ، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى ، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب لأن المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب ، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها ² .

أما بالنسبة للتدريب المتخصص ، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى ، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد لعمله وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص ، أيضا فإن تكلفة التعرف على الإمكانات المحتملة للفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختبار وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما أمثل ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها ، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا ، ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى ، ويرجع هذا إلي أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى ، أما

¹ راوية حسن مرجع سابق، ص 71.

² نفس المرجع، ص ص 71 - 72 .

بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب .

وتشكل الموارد البشرية أهم ما تملكه أي مؤسسة متخصصة فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجمد وتتآكل بقدم ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين¹ .

وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص ، ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدرا الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام ، و بالتالي يكون لدى المنظمة استعدادا لدفع أجرا أعلى للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه للعمل ، كذلك فمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريبا متخصصا يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة ولو وجد مثل هذه المنظمة فهولا يترك عمله بمنظمتة إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجرا أعلى من أجره الحالي وظروف العمل الأخرى .

إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص) ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب ، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد ، أو المنظمة) .

ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين :²

1- أن تحصل المنظمة على انتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حاليا ، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا " بالعائد على النجاح "

2- أن تدرك المنظمة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة وهذا الاحتمال ليس محددًا ولا ثابتًا، ولكنه يرتبط بمستوي الأجور فيها وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المرتبطة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح

¹ فرعون أحمد محمد أليفي، مرجع سابق، ص 19

² راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 73- 74

2- إسهامات مينسر : استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف الى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدي حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاس الاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد ،فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب، ويساعد التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية في النموذج على إظهار مدى الاختلاف بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب حيث يرتبط التفاوت في الدخل والناجح من التدريب أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري¹ .

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري تمثلت هذه الأهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب وأخيرا تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الفرد القوى العاملة ، أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلم والخبرة ، وقد برر مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بأن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد وعلى هذا فهو يمثل نوعا من أنواع التدريب ، كما برر إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد قد يقبل عملا ما يقدم له أجرا منخفضا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل ، وبناءا على هذا فإن التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان .

وقد امتد استخدام المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبيق على تحليل تكلفة التدريب فقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين هما :²

- التكلفة المباشرة

- التكلفة غير المباشرة

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 75 .

² رياض بن صوشة ، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة 2007 ص 146 .

- تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العدد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين ، أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة وتتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة ، ومن أمثلة هذا النوع من التكاليف الإيرادات الضائعة والتي تتمثل أكثر من نصف التكلفة الكلية للتعليم كما أن نسبة الإيرادات الضائعة للمتدرب قد تفوق مثيلتها في مجال التعليم .

وقد أشار مينسر إلى الصعوبة النسبية في قياس التكلفة والعائد على التدريب ، أما بالنسبة لقياس التكلفة فينطوي على عدد من المشاكل منها :¹

1- نقص البيانات الخاصة بالتكلفة

2- صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج والناجحة من ضياع وقت العامل القديم في تدريب عامل جديد

3- اعتبار بعض البنود مثل المواد المستهلكة أثناء التدريب تكلفة استهلاك بينما يجب حسابها كتكلفة مباشرة للتدريب.

4- صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب نتيجة صعوبة تقسيم الأفراد إلى مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة للمقارنة .

ونتيجة لهذه الصعوبات اقترح مينسر استخدام قائمة دخل الفرد بجانب قائمة التكاليف المنظمة لكن يشوب هذه الطريقة بعض جوانب القصور منها :²

- اختلاف تكلفة التدريب باختلاف عمر الفرد ، حيث تقل بتقدم العمر لذا يجب أخذ العمر في الاعتبار

- احتمال وجود بعض الانحرافات في البيانات لعدم أخذ احتمال الوفاة في الحسبان وعدم حصول الفرد على العائد مما يظهر تكلفة التدريب أكبر من قيمتها الحقيقية

- إضافة الدخل الخاص للفرد إلى الدخل المتحقق له من العمل مما يساعد على توسيع الاختلافات في الإيرادات في عمر متقدم حيث توجد علاقة موجبة بين الدخل الخاص والعمر .

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 79- 77 .

² رياض بن صوشة، مرجع سابق ص 147.

- عدم صحة الافتراض بأن الاختلاف بين إيرادات المجموعة التجريبية والضابطة يرجع إلى الاختلاف في التدريب وحده حيث توجد عوامل أخرى تؤثر على مستوى وشكل الإيرادات وفقا لعمر الفرد ، أما قياس معدل العائد على التدريب فتمثل صعوبته في وجود بعض العوامل غير المادية مما يؤثر على حسابات القيمة الحقيقية لمعدل العائد.

- وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد و منها :

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل (تنمية رأس المال البشري تتأثر ايجابيا بالتعليم بمستوى الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي).

- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة .

ثالثا: الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري :

شاب القصور نظرية رأس المال البشري في عدد من الجوانب منها ¹

- افتراض كمال السوق وهي ليست كذلك سواء من حيث العمالة أو الأجور المركبة .

- افتراض أن التعليم يرفع الإنتاجية

- عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري (التعليم ، التدريب) على تفسير متغيرات الدخل مرض إلاجزيا.

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري اختلاف الدخل حسب العرق والجنس والخلفية العائلية منصب العمل كما لوحظ اختلاف النتائج باختلاف النماذج والبيانات المستعملة أهداف أخرى للتعليم غير اقتصادية مما دفع إلى بروز نظريات أو تفسيرات أخرى لفوارق الأجربين العاملين.

1- **نظرية المصفاة** : ترى هذه النظرية أن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لرب العمل إذن فالتعليم يلعب دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله .

¹ نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص ص 7-8

2- نظرية الإشارة : تعتبر هذه النظرية التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد مجرد إشارة أولية عن إنتاجيته المستقبلية المحتملة، إن الإشارات تمكن رب العمل من تحديد الأجر قبل معرفته الإنتاجية وقد قدمت النظرية تفسير المكافأة هذه الإشارات ولكن لم تؤكد لنا دور التعليم في الإنتاجية .

3- نظرية التنافس على العمل و خط الإنتظار : ترى هذه النظرية أن الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية مكان العمل والتقنية ، وأن التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم ، كما ترى أن رب العمل مستعد لتأهيل العاملين لديه لشغل الأعمال اللازمة له (السوق الداخلية) ، وأن رب العمل مستعد لدفع أجر عادل لحملة المهارات للإحتفاظ بهم (التكوين الخاص بالمؤسسة) ، بحيث أن العامل يقبل بالبقاء في خط الإنتظار (البطالة) بغية الحصول على عمل جيد ذي أجر ومزايا مرتفعة لا تتخفف رغم وجود عرض فائض من الراغبين في العمل .

4 - نظريات تجزؤ سوق العمل : إن التيار الآخر المقابل لنظرية رأس المال البشري وتفرعاته في تفسير فوارق الأجر بين العاملين هو تيار " السوق العمل المجزأ " ويقوم على افتراض واختبار وجود عدة أسواق عمل منفصلة:

- سوق عمل أولية مستقلة : هناك دوران للعاملين في أطر القيادة

- سوق عمل أولية تابعة : هناك ثبات نسبي غير إبداعي في أطر الإدارة والإنتاج .

- سوق عمل ثانوية : هناك دوران في العمل الأقل مهارة لأنها هامشية.

المطلب الثالث: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ومحدداته

الفرع الأول : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها :¹

1 - البعد الثقافي : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله .

¹ أماني خضر شلتوت ، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة و مكتب غزة الإقليمي)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2009 ص ص 24- 25

2- **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

3- **البعد الاجتماعي :** فمن المعروف أن التعليم ينمي 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 الإنسان بالذات .

4- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

6- **البعد الأمني :** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتربوي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار .

الفرع الثاني : محددات الاستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلاً جانب التأهيل ، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف ، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي :¹

- **التخطيط :** ويعنى بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة .

- **التنمية :** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه ، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية،شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج .

¹ رابع عرابية ، حنان بن عوالي، مرجع سابق ص 12 .

- **التوظيف** : ويتم من خلال إتاحة فرص العمل للقوي البشرية التي تم تميمتها وتأهيلها من خلال برامج التعلم والتدريب بما يمكن يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته¹ .

المطلب الرابع : قياس الاستثمار في رأس المال البشري

لقد استندت قياسات العائد على استثمار رأس المال البشري إلى بحث وتقصي متواصلين لسنوات عديدة مضت بالكلم والنوع على المستوى العالمي من قبل العديد من الباحثين وخصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية ومعهد (saratogo) المشهود له بمحاولاته الجادة لتقديم منهجية شاملة لقياس أثر أداء العاملين على مستوى القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ويعود الفضل في ذلك إلى مؤسس هذا المعهد الدكتور (jac fitz - enz) الذي سعي لتطوير طريقة المقارنة المرجعية للأداء البشري كمفهوم من خلال التركيز على تحديد صورة فهم واضحة لتأهيل المورد البشري على المدى البعيد ولجميع المستويات بعد الأخذ بالحسبان الدقة في الموازنة بين الكلفة والعائد² .

إن عدم توافر بيانات مؤتمتة وبدوية عالية الدقة على أنشطة رأس المال البشري وإنتاجيته وفي نهاية كل يوم عمل فعلي لا يمنح المنظمة فرصة مناسبة لحساب العائد على الاستثمار (return on investmen) له بنجاح ، وبتجاهل بيانات رأس المال البشري الدقيقة ، وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها قد يضع المنظمة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية فيها والاستجابة لها بفاعلية ، وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لمواقع البيانات في قواعدها " الأساسية" في المنظمة لم تكن هي في تجميعها وتنظيمها بالأسلوب الذي يساعد المديرين بإدارة مشكلات رأس المال البشري وإنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للاستثمار فيها بأحسن صورة ولعل من المفيد توكيده هنا أن كلف العاملين في أمريكا حسب إحصائيات (2001) وصلت إلى ما يزيد على (40%) من المصروفات الكلية للشركة الصناعية ، يكون من المهم . إذا قياس العائد على الاستثمار (Roi) لرأس المال البشري ، والإدارة هنا ستحتاج إلى نظام قياس وزني (metric system) له بحيث يصف ويحدد الكلف ويتوقعها ويرسم منحى الإنتاجية لكل قوة العمل في الشركة أكثر من ذلك ، يعد مهما للغاية لتبني قياسات نوعية وكمية للتكاليف والطاقات والزمن ، فالقياسات الكمية يفترض أن تمد الإدارة بماذا حدث ؟ وتقوم القياسات النوعية بدورها في تزويدها ببعض الأفكار حول لماذا حدث ذلك ؟ وبالتالي ستقدم القياسات تلك

¹ مركز البحوث و الدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل ،الاستثمار في رأس المال البشري ص 11 .

² سعد علي العنزي ، مرجع سابق ، ص 206 .

بنوعيتها الكمي والنوعي تصورات حول النتائج والدوافع أو الأسباب الكامنة وراء ذلك ، في ضوء ما سبق عن سبل تحسين أداء المنظمات نرى أن القياس والمقياس (measurement) بشكل أدق هو إدارة الأداء الحيوي ، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء وبدون ذلك أن المقياس لا يمكن :¹

1- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين

2- معرفة ما يجري داخل المنظمة

3- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها وغض النظر عنها

4- تزويد المنظمة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي

5- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته

6- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط المنظمة وجدولتها بالبيانات المعدة لذلك

باختصار يمكن القول أنه عندما لا نتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الاقتصادية المضافة لا يمكن إدارتها بفاعلية .

فالعاملون أكثر من البنايات الكبيرة والمعدات الضخمة يحتاجون ذلك الاهتمام المتزايد حول قياس أهميتهم ومدى ملائمتهم لمنظمتهم وخصوصا تلك التي تتعلق برأس المال البشري ، على قاعدة زمنية محددة وتدريب المعنيين حول كيفية استعمالها بهدف تطوير قابلياتهم وإكسابهم خبرات يمكن أن تساعد في ذلك²

1- تحويل البيانات إلى صيغة معلومات هادفة تكون ذات دلالة ومعنى لمستخدميها

2- تحويل المعلومات إلى فكرة وذكاء يرتبط بقضايا أعمال المنظمة

3- المشاركة في الفكر والذكاء بين جميع الأفراد المعنيين حول القضايا المطلوب تحليلها ودراستها وخصوصا حول معرفة كيف ولماذا ومتى تتم تلك المشاركة ؟

¹ سعد علي العنزي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 207- 208

² سعد علي العنزي، مرجع سابق ص 208

4- تكوين وبناء نظام معرفي يتناول ما يتم توزيعه وترويجه حول إدارة رأس المال البشري وتحفيز المهتمين لتوفير المعلومات المهمة التي تحقق موجودا معرفيا لأغراض قياسه.

خلاصة الفصل:

إن للموروث البشري أهمية كبيرة لما يمتلكه من قدرات ومهارات وخبرات، فعلى المؤسسة استقطاب المواهب وصناعة رأس مالها البشري والمحافظة على العاملين المتميزين.

ويمكن تصنيف رأس المال البشري إلى العاملين الجدد والفئة المتميزة والعاملون الطبيعيون وصعبوا المراس، وهناك أربع مهارات ينبغي توفرها في القائم على إدارة العنصر البشري تتمثل في المهارات الإنسانية الاجتماعية والفكرية والتنظيمية والفنية.

الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات الإنسان من أجل تقديم أفضل ما لديه في أدائه العمل. وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري تكمن في كونه أعلى أنواع الاستثمار قيمة ولكونه أساس التقدم التقني. تتمثل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في البعد الثقافي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد العلمي والبعد الأمني.

الفصل الثاني

الإطار النظري حول إدارة المعرفة

تمهيد:

أصبحت المعرفة من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المنظمات، بل أكثر من ذلك تعد عاملا محددًا لإستمراريتها ولبقاءها وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة. تسعى المنظمات بالاعتماد علي المعرفة إلي التأقلم مع هذه التغيرات وإلى استباقها

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم المعرفة ودورها في المنظمة تم تقسيم هذا الفصل إلي ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه مفاهيم أساسية حول المعرفة، وفي المبحث الثاني المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث مساهمة رأس المال البشري في تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المعرفة

ظهرت المعرفة بظهور الإنسان ورافقت تطوره جيل بعد جيل وتطورت بتطور الفكر الإنساني إلى أن أصبحت المعرفة السمة الغالبة في العصر الحالي ومن أهم المؤشرات التي يمكن خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة و خصائصها

الفرع الأول : مفهوم المعرفة

إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث يعتبرها الكثيرون نفس الشيء لكن في الحقيقة هناك فرق بين المصطلحات الثلاثة نوضحها كالآتي :

البيانات DATA : " هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة مثال ذلك أسماء مجردة من أي تفسير أو أرقام ، رموز ، صور " ¹

المعلومات information : " مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص ، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم ، تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها " ²

وفي تعريف آخر للمعلومات: " المعلومة هي كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن ملاحظة " ³

المعرفة : " هي معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة " ⁴.

¹ صولح سماح ، دور تسير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ،دراسة ميدانية حول مركز البحث العلمي في الجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2012 – 2013 ص 134

² عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل في إدارة المعرفة ، ط3 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن 2012 ص 113

³ jean manrice bureau et jean francoi pyces .la managemet des connaissance dan l'entreprise .les édition d'organisation .paris .1992 .p 19

⁴ نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ،دار المريخ للنشر و التوزيع ،2004 ، ص 390

كما تعريف بأنها " هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة ، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شئنا من قبل أوأنها معرفة تصنيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة"¹.

وفي تعريف آخر للمعرفة " نجد أنها عبارة عن الزبائن وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة "²

وفي تعريف 1999 brian للمعرفة : " هي قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها "³

وفي تعريف المعرفة تعريفا شاملا: " هي عبارة عن بيانات مجردة ليس لها معنى تم تطويرها وتقيحها لتتحول إلى معلومات لها معنى وتستخدم لإتخاذ القرارات وعند المعالجة هي معلومات ترقى إلى درجة المعرفة التي تستخدم في حل المشاكل واتخاذ القرارات وتعتبر المعرفة هي قوة للمؤسسة "

الفرع الثاني : خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص متعددة من أهمها ما يلي:⁴

- 1- أنها إنسانية : فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها ، وجدير بالذكر أن كثيرا من المعارف يحتفظ بها على خلاف في رؤوس الأفراد
- 2- أنها تراكمية : إذ تتكون المعرفة وتحدث عن فترات زمنية طويلة نسبيا ، وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أوالمنظمة بغرض معالجة مشكلات أومواقف معينة.
- 3- أنها مجردة أثيرية وغير ملموسة : أنها توجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى.
- 4- أنها تولد وتتجدد : إذ أن لدي بعض المنظمات خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في هذه المؤسسات بخاصة والمجتمع بعامة الذين يعول عليهم في عملية توليد المعرفة وتجديدها .

¹ عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سابق، ص 114

² هاشم فوزي دباس العبادي ، عادل هادي حسين البغدادي ، التعلم التنظيمي و المنظمة و المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ص 204

³ علاء فرحان طالب ، أميرة الجنائي إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، 2009 ص 55

⁴ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريقة إلى التميز و الزيادة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،2013 ، ص-ص ، 63 -65

- 5- أنها تتقدم : فكما تولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقدم وتموت أيضا فالمعرفة في مجال علم الحاسوب مثلا أصبحت تتقدم بسرعة تفوق حتى سرعة أجهزة الحواسيب نفسها ، كما أن بعض المعارف تموت بموت الشخص حاملها وبعضها الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة
- 6- أنها تحاز وتمتلك : فالحائز للمعرفة يمكنه الإحتفاظ بها أوبيعها أوالمتاجرة بها أوهبتهأ مجانا لمن يريد ومع ذلك تصل موجودة عنده.
- 7- أنها تخزن : فالمعرفة يمكن أن تخزن في الوثائق ، وأدمغة الأفراد وقواعد المعرفة ومواقع الأنترنت وغيرها .
- 8- أنها لا تفني بالإستعمال : إذ أن المعرفة قابلة للإستعمال الدائم لأكثر من غرض.
- 9- تزيد من عائدات المنظمة وتعتبر من الروافع المذهلة : إن المعرفة تعتبر كنزمتجدد في الشركات لا يضمحل عند استخدامها بالطريقة المثلى حيث أن المعرفة لا تستهلك ، حيث أن مستهلكها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي تؤدي إلى زيادة قيمتها.¹
- 10- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وادراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير: فالمعرفة على عكس البيانات لا تعني بتركيب المعطيات والحقائق بصورة صورية وإنما تهتم بالعلاقات البيئية المفيدة وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات ، أي تحديد ارتباط المعرفة بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة²
- وقد أشار (عجام ، 2007 : 72) إلى أن زاندر وكونجين "zander e kogut" قد أضافا خاصيتين للمعرفة هما قابلية الترميز والتعلم كما يأتي :³
- * قابلية الترميز : **codifiability** : وتشير إلى المدى الذي تكون به المعرفة مترابطة أو مرمزة حتى إذا كانت نتيجة المعرفة المرمزة صعبة الإفصاح عنها للأفراد الآخرين
- * قابلية التعلم : **teachability**: وتعكس الحد الذي تستطيع به المعرفة التحدث لأفراد آخرين من خلال التدريب وغيره

¹ خضر مصباح اسماعيل طيطي : إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن ، ط ، 2010 ص 26 .

² سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن، ط 2007 ص 32

³ أكرم سالم الجنابي : إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية دار الوراق للنشر و التوزيع ، ط 2013 ص ص 59 - 60

المطلب الثاني: أهمية المعرفة ، تصنيفاتها ومصادرها

الفرع الأول : أهمية المعرفة

إن أهمية المعرفة للمنظمات على اختلافها تبرز ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها وتبرز هذه الأهمية فيما يلي:¹

- 1- كونها مستلزما مهما من مستلزمات تطور المنظمات إلى منظمات معرفية ومنظمات متعلمة .
- 2- ذلك الإقتصاد الذي يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الإقتصاد
- 3- الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يعرف باسم اقتصاد المعرفة
- 4- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها للإعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية لتكون أكثر مرونة
- 5- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ، وحفزت على الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.²
- 6- تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها .
- 7- المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة³
- 8- ينظر إلى المعرفة على أنها قاعدة ارتكاز أساسية للتنمية⁴ الإنسانية والحضارية وأساس لبناء مجتمع المعرفة ، إذ أصبح للموارد البشرية (رأس المال البشري) المبدعة قوة جديدة في هذا المجتمع كونهم صناع المعرفة ووكلاء تغيير .حتى إن قوة الأمم أصبحت تقاس بما لديها من طاقة بشرية مبدعة قادرة على اختيار

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق ص 62

² محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ط 2008 ص 20

³ أحمد الخطيب خالد زيفان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ،عالم الكتاب الحديث، عمان الأردن ط 2009 ص 10

⁴ عمر أحمد همشري، مرجع سابق،ص 63

المعارف اللازمة والحصول عليها والإفادة منها.

9- يمكن القول بأن المعرفة هي الثروة الدائمة والمتجددة بمعنى أنه السبيل لإنتاج الثروة وتطوير مجتمع الرفاهية وتحسين جودة حياة الإنسان.

الفرع الثاني : تصنيف المعرفة

تصنف المعرفة في نوعين رئيسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفيما يلي شرح مبسط لهما:¹

1- المعرفة الصريحة أو الظاهرة (explicit) أو الموضوعية (objective)

هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها وتخزينها في الوثائق والمكتبات وقواعد البيانات وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة في شكل رموز ، والمعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم ، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات المنظمة ، وخدماتها وفي إجراءات عملها²

1- المعرفة الضمنية (tacit)

ويطلق عليها أيضا المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة وتتمثل في النماذج العقلية والخبرات والإعتقادات والقيم والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها وتتميزها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلا من خلال الإستعلام والمناقشة والإحتكاك مع صاحب المعرفة ، وعليه فقد تخسرها المنظمة في حال غادر حاملها المنظمة بسبب الإستقالة أو التقاعد أو بسبب الوفاة أو لأي سبب آخر ولذلك تطلب المنظمة من أفرادها المتميزين تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة مكتوبة وتشجيعهم على نشرها وتقاسمها مع زملائهم الآخرين فيها .

مما سبق يمكن القول بأن هناك سمتان أساسيتان للمعرفة الضمنية وهما³

¹ عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 66

² sybiccoutere ,mechele viesste : le management des connaissance en mode multi projet , internationale maitrise en gestion de la formation , université de sher brooke septembre , 2013 , p 06

³ عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 67

* أنها ذاتية (شخصية) ومتجذرة بعمق في عقول الأفراد وخبراتهم وقيمهم وعواطفهم واتجاهاتهم ومثالياتهم، وبذلك يصعب ترميزها

* أنها تعتبر مصدرا مهما لمعرفة المنظمة وتنافسياتها لأن المنظمات المنافسة تجد صعوبة في استنساخها أو تقليدها وعليه تعمل هذه المنظمات جاهدة على استقطاب حاملي هذه المعرفة للعمل لديها إذا تمكنت من ذلك.

وتشير الأدبيات إلى ضرورة توافر شرطين أساسيين لتبادل المعرفة الضمنية وتشاركتها واستخدامها هما: ¹

* الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الإجتماعية والمهنية الصحية بينهم وبمعنى آخر توافر مناخ تنظيمي يشجع على تبادل المعرفة الضمنية وتشاركتها

* وجود تفاعل شخصي غير رسمي بين أفراد المنظمة لأن تبادل المعرفة الضمنية وتشاركتها يكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية منها من الرسمية

ويضيف باحثون آخرون نوعين آخرين من المعرفة هما ² :

1- **المعرفة الكامنة (latent)**: وهي معرفة يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك من خلال أساليب الإستنباط المعرفي وملاحظة السلوك و يتواجد هذا النوع من المعرفة في العقل البشري وفي المنظمات على نحو عام .

2- **المعرفة المجهولة (unknown)** : وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط والمناقشة والبحث والتجريب وتتواجد أيضا في العقل البشري والمنظمات علي نحو عام وصنف آخرون

(M.Marquardt) المعرفة إلى خمسة أنماط هي ³:

1- **معرفة كيف (know – how)** أو **المعرفة الإجرائية** : وتتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء وتتمثل في قيام الفرد مثلا بسلسلة خطوات أو أفعال لتحقيق هدف معين أو استخدامه استراتيجيات مختلفة من أجل انجاز الأهداف وإجراءات التعلم

¹ المرجع نفسه ، ص 67

² عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 68

³ marquadt Micheal j. building the Learning organization : mastering the five element for corporate learning david – black , publishing company , usa , 2002, p 47

2- معرفة ماذا (know – what) أو المعرفة الإدراكية : وتشمل الحقائق القريبة للمعلومات التي يمكن نقلها كالمعرفة الصريحة.

3- معرفة لماذا (know – why) أو المعرفة السببية : وتشير للمعرفة العلمية للمبادئ والقوانين العلانية والأسباب والبحوث التطبيقية وتبرير الأعمال .

4- معرفة أين (know – where) : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها

5- معرفة متى (know – when) : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة

الفرع الثالث : مصادر المعرفة

عرف (cullen e saffady.2005) مصدر المعرفة بأن ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد علي أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد ، وقديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة ، ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى قسمين ¹ :

1-مصادر داخلية : حيث تعد المعرفة أحد أهم المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة ، وذلك من خلال خبراتهم ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم ومذكراتهم ، في أغلب الأحيان يكون من الصعب نقل هذا النوع وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون له منافعته الكثيرة لصالح المنظمة .²

2- مصادر خارجية : وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين الخ) والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام .³

¹ ليث عبد الله القهوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف (التنظيمية) ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 22

² marquandt micheal , building the learning , organization mastering the five elemnts for corporate learning , usa , 2002 , p 4

³ عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 65

المبحث الثاني : المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الأول : نشأة إدارة المعرفة و مفهومها

الفرع الأول : نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ وقت طويل ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا ، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ، ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية ، ومنذ مطلع التسعينات من القرن الماضي ، في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الإصطناعي أشار إدوارد فرانييوم Edward Freigne إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " knowledge is power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة (knowledge engineering) ومع ولادته استحدثت سيرورة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة و في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة knowledge management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال تغيير عنوان مجلة وإعادة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة¹

الفرع الثاني : مفهوم إدارة المعرفة

أدى الإهتمام الكبير بإدارة المعرفة من قبل علماء الإدارة والباحثين والمهتمين والمختصين إلى تقديم عدد كبير من التعريفات لإدارة المعرفة سنورد أهمها فيما يلي:

إدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها ويهتم علماء الإدارة بهذه المعارف في موضوعين²:

الأول : ما يسمونه بالتكنولوجيا المنظمة organizational technology والتي هي المعارف التي تنعكس علي

شكل وتصميم المنظمة

¹ نعيم البراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع عمان - الأردن ، 2009 ، ص 75

² علاء فرج الظاهر ، إدارة المعلومات و المعرفة ، دار الراية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 41

الثاني: هو البحث والتطوير Research and development وهو الجهد الموجه لتطوير هذه المعارف خاصة المعارف الفردية للإنتاج.

وتعرف أيضا " إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق فاعليتها في المنظمة " ¹

ويعرف كروس CROSS إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة وتجميعها واستخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال " ² .

وفي تعريف آخر " إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي " ³

وتعرف إدارة المعرفة تعريفا شاملا : " هي عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد قيمة تنافسية للمنظمة " .

المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة و أهدافها

الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة : الناس والعمليات والمنتجات والأداء التنظيمي الكلي ، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة بما يلي: ⁴

1- استثمار رأس المال الفكري : إذ أصبحت قيمة المنظمات وأسهمها تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري

2- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية، وذلك تعزز من التزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف .

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 33

² بسام محمود المهيترات ، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، دار جليس للزمان للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص 12

³ ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص 138

⁴ عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص ص 110 - 111

- 3- تعزيز المقدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة
- 4- تحسين الأداء التنظيمي ، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.
- 5- الإرتقاء بمستوى رأس المال البشري وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل ، ومساعدته في حل مشكلاته فيه ، وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه وإعداده لإستيعاب التغيير والتكيف معه وإذكاء روح التعاون لديه والعمل بروح الفريق وزيادة رضاه عن العمل .
- 6- تخفيض التكاليف ، ووضع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة
- 7- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء ، الوسطاء ، الوثائقيون)
- 8- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون¹
- 9-تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء و تحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف
- 10 - مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء
- 11- يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين
- 12- زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها²
- 13- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد³ على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
- 14- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- 15 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة⁴.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق، ص 92

² خضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ط 2010 ، ص 58

³ الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة مصر القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 42

⁴ فلاق محمد ، عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، ص 8

الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية والتي تؤدي بمجملها إلى تميز المنظمة وريادتها¹:

1- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية .

2- الإرتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة ، وتحسينه وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركز حول المعرفة

3-الإرتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل

4- إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه

5- تجذير ثقافة الإبداع والإبتكار في المنظمة .

6- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة .

7- التركيز على تنمية الجوانب الإجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة

8- المساهمة في النشاطات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة .

9- دراسة الأوضاع الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر علي فاعلية مبادرات إدارة المعرفة .

10- تسهيل في عملية تقاسم المعرفة.

11- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.

12- تساهم إدارة المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.²

¹ عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص ص - 112 - 113.

² طارق قدين صالح المسند ، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني ، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، 2009

13 - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية

14- تكوين مصدر موحد للمعرفة

15-الإعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة

16- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليتها

17- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .

18- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.

19- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف¹

المطلب الثالث : عناصر وعمليات إدارة المعرفة

الفرع الأول : عناصر إدارة المعرفة

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:²

1 - التعاون (Collaboration) : يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق ،حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة وبين أقسام ووحدات المنظمة.

2- الثقة (TRUST) : الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المنظمة فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة .

3- التعلم (LEARNING) : يعد عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر إدارة المعرفة ، فالتعلم إنما يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أوبالتأثيرعلى الآخرين.

¹ كاظم إبراهيم الظاهر ، مرجع سابق ص ص 90-91

² عصام نور الدين ،إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2010 ، ص ص40-41

4- المركزية (centralization) : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية للمنظمة فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية .

5- الرسمية (formalization) : المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم بهذه السياسات والإجراءات والقواعد والأهداف

6- الخبرة الواسعة والعميقة (skills shaped): ضرورة لإدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة ، وذلك يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة ، بمعنى أنها تكون مركزة وتخصصية ، فالمعلوم أن هناك مستويات إدارية أفقية في المنظمة مثل الدوائر المتخصصة ، كما يشرف على الأقسام رؤساء أقسام متخصصين أي أن العلاقات التي تربط بين المدراء تكون من نفس المستوى الإداري وهي علاقات أفقية

7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support: مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة ، فالباحثين والمهتمين في مجال المعرفة وإدارة المعرفة يرون أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة

8- الإبداع التنظيمي (organizational creativity) : القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين ويمكن أن نلخص العناصر السابقة في خمسة بني أساسية حسب ما أشار إليه كل من tricia wilkersonet nancy¹dubois

- الثقافة التنظيمية la culture organisationnelle

- المحتوى le contenu

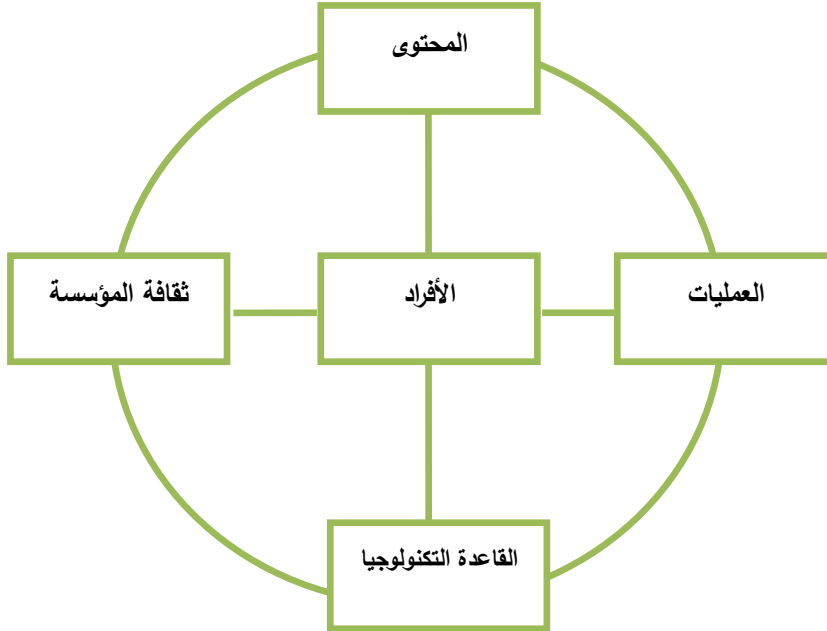
- العمليات les processus

- القاعدة التكنولوجية l'infrastructure technologique

¹ توغني صباح ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، أوماش - بسكرة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010 / 2011 / ص 26

– الأفراد les personnes

الشكل رقم ((3)) يوضح عناصر إدارة المعرفة



المصدر : ترغيني صباح مرجع سابق ص 27

1-الثقافة التنظيمية : وهي تمثل القيم والاتجاهات والعادات و..... التي تتبناها المؤسسة والمنتشرة بين أفرادها. والإتجاهات هي التي تدفع الأفراد في التفكير والتصرف ،لذا يشكل عنصر الثقافة عنصرا هاما لإدارة المعرفة

2- المحتوى : و يتمثل في المعارف ، البيانات ، المعلومات والسلوكيات التي تعتبر كمصدر للمحتوى

3- العمليات : وهي النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسهل إنشاء واستعمال المعارف

4- القاعدة التكنولوجية : وتتمثل في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية أجهزة الحاسوب وتوابعها لتخزين ونقل المعرفة و تبادلها .

5- الأفراد : بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات العمل بروح الفريق ، المشاركة ، الإبداع والإبتكار.

الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة

أولاً : مفهوم عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما ، ويتفق المفكرون القاديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام كما يشير "king" إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة اغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة و يمكن الإشارة إلى مقاربات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة¹.

يشير alec إلى أربع عمليات معرفية ، تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد و هكذا دواليك .

مقاربة لمنظمة (Arthur andersen) للإشارة في الأعمال التي قدمت تقييمها لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج .

- مقارنة قدمتها دافينبورث (davenport) التي تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجرى تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل ، وتتضمن سيرورات العمل والعمليات سيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها ، وتختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها منظمة ما من منظمة إلى أخرى ومن قطاع لآخر ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره وحتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل شبكة الطلبات والتسعير، ولا بد للتقدم في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة .

¹ وهيبة حسين داسي ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة دمشق ، 2006 ، 2007 ص ص 52 - 53

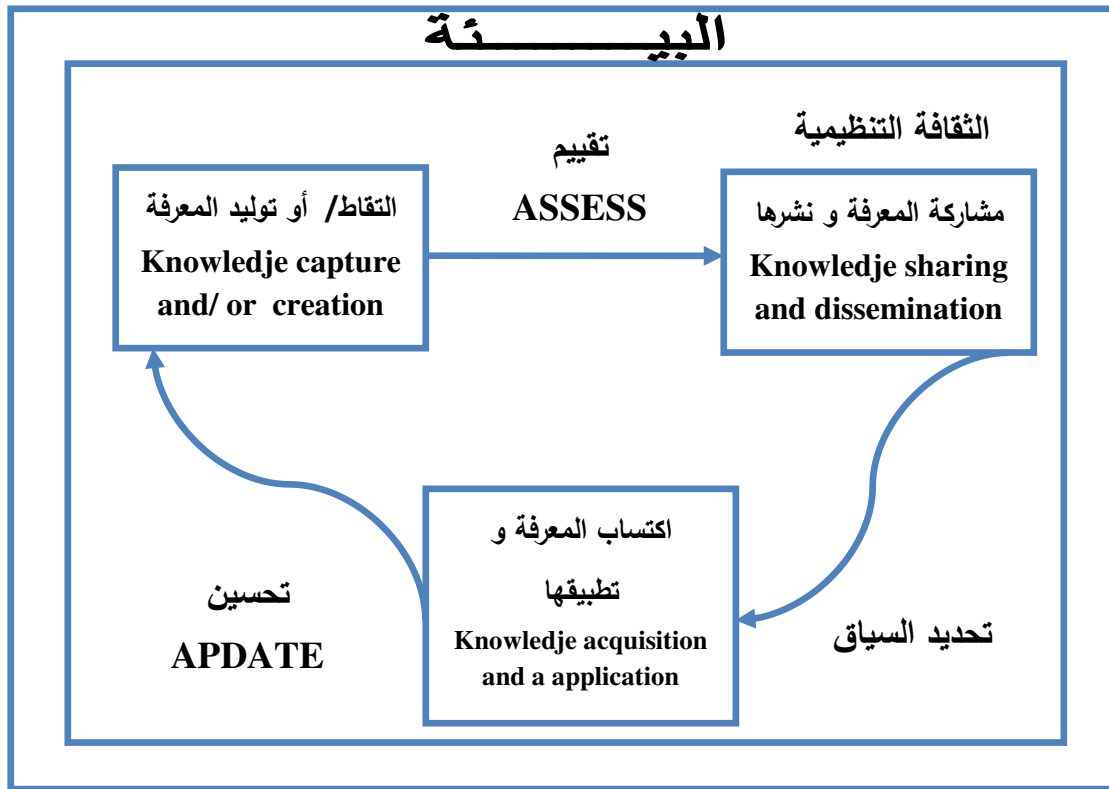
وفي مقاربة نوناكا وتاكونشي الجديرة بالذكر حيث أكدوا أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ، وتهدف هذه المقاربة إلى بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها .

ويرى كيرلي وكيفوتز أن إدارة الأصول المعرفية في المنظمة يتضمن ثلاث عمليات أساسية:¹

توليد المعرفة، مشاركتها أي جعلها متوفرة في المكان والوقت المناسبين وأخيرا تطبيقها فبدون هذه المرحلة لا يمكن للمنظمة تحقيق القيمة من المعرفة التي تم توليدها ومشاركتها

وبواقفه " دالكير dalkir " إذ يرى أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة يمكن التعبير عنها في الشكل التالي الذي يعبر عن نموذج لدورة إدارة المعرفة

شكل رقم ((4)) نموذج دورة إدارة المعرفة العمليات الأساسية



المصدر : رياض عيشوش ، مرجع سابق ص 38

¹ رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010 ، 2011 ، ص38

للانتقال من مرحلة التقاط المعرفة و / توليدها إلي مرحلة تبادل المعرفة ونشرها يتم تقييم المحتوى المعرفي وبالتالي تصبح المعرفة في سياق معين لغرض فهمها (اكتسابها) وبعد ذلك يتم تطبيقها ، هذه المرحلة تقوم بتغذية عكسية إلى المرحلة الأولى لغرض تحيين أو تحديث المحتوى المعرفي لتكون هناك دورة معرفية جديدة .

وبالتالي ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز على ثلاث عمليات أساسية لإدارة المعرفة :

أولاً: توليد المعرفة : knowledge generation

توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وتنفيذ خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها مما يعزز ذلك ضرورة فهم أن (المعرفة والإبتكار) عملية مزدوجة ذات اتجاهين ، فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندما يتحقق يصبح مصدراً لمعرفة جديدة¹.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية²:

1-المعرفة المشتركة (socialization) :وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

2- المعرفة الخارجية المجسدة (eseternalization) : وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل .

3- المعرفة التركيبية (combination) : وتتم بتحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة وذلك من خلال الإتصال بين الجماعات أونشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

¹ حسين عجلان حسين ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمة الأعمال ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ص ص ، 27 28

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص ص، 196 ، 197

4- المعرفة الداخلية (internulization) : وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظميه ومبادرات إستراتيجية.

ثانيا : المشاركة بالمعرفة :

تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق وأن عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى ظاهرة ، كما تعتمد على مدي الإستعداد ووحدة الهدف، كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي إلى الجماعي فضلا عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرة ويرى الباحث أن التنظيم الشبكي المتقدم في المنظمات كالإنترنت والاكسترنيت ، يتم من خلاله التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا وعلى أوسع نطاق جغرافي ، من قبل أطراف الشبكة جميعها ولا سيما بعد تجسيد المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك ما يمكن من زيادة الفاعلية ورفع مستوى الكفاءة في صنع القرار ¹.

حيث أن تشارك المعرفة يتم من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية ²:

1- استرجاع المعرفة : مشاركة المعرفة من المؤسسة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المؤسسة .

2- تبادل المعرفة : مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين .

3- خلق المعرفة : حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لتوليد معارف جديدة ، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال الأفراد الموجودين ، المشاركة ، وأيضا المعرفة التنظيمية .

ثالثا : تطبيق المعرفة

يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها ويبين بافروستن 1999 peffer Sutton أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق ، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها ، ولذلك

¹ أكرم سالم الجنابي ، مرجع سابق ، ص 81

² رياض عيشوش ، مرجع سابق ، ص 42

لابد من أن يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول ، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء ، وما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح ، كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل ، فإذا فعلت المؤسسة ذلك فإنها تستوجب الإحترام والإعجاب وليس الخوف .

وتشير اللجنة الإقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية ، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل ، وهذه المؤسسات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال و التطبيق¹.

¹ رياض عيشوش ، مرجع سابق ، ص 43

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تطبيق إدارة المعرفة:

إن العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة وعلاقة وطيدة بإعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى هذا الأساس فإن أول مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها على إستخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري وتمثل هذه المعرفة عن وجهة نظر (Paft 2001، 258) الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما، والأحكام التي يتوصل إليها الفرد ويتمرن عليها بعد مرور مدة أدائه لها¹. باعتبار أن الرأس المال البشري هو تجمع لمعارف ومهارات يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، وبالتالي فإن ثراء العقل المفكر يتميز بإنتاجه للمعرفة الضرورية لبقاء المنظمة وتطورها كما بين "سوليفان وآخرون 1998 ويمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي²:

المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في توليد المعرفة:

يمكن النظر إلى المعرفة من عدّة جوانب، فمن الناحية الإقتصادية تكون المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة، حيث تشكل قيمة مضافة عند استثمارها، ومن الناحية الإدارية يمكن النظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة.

وبذلك فالعلاقة تكمن في كون رأس المال البشري بإعتباره ضروري لإنشاء المعرفة، يعكس قدرة الأفراد داخل المنظمة على توليد معارف جديدة تسهم في زيادة قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف، أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل، وهذا يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها كما يقول "لوسير وتروسييلير" (1977: 15)، وأن هذه المعرفة غالبا ما تقع مسؤولية إدارتها على المديرين والأفراد المتميزين ذوي الخبرات والقدرات المتميزة الذين يملكون رأس مال بشري، وعلى هؤلاء تقع مسؤولية تحقيق البقاء للمنظمة³.

¹ حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في معمل سيمنت الكوفة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، ص 150. Phhttp://www. Docudes k. com.. يوم 7/ 04/ 2015 على الساعة 52: 16

² ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 243.

³ ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 244.

المطلب الثاني: مساهمة رأس المال البشري بالمشاركة بالمعرفة:

فكلما كان هناك رأس مال بشري كبير أدى ذلك إلى توافر معارف كبيرة وكثيرة ومهمة الأمر الذي من شأنه أن يزيد من قدرات الأفراد على المشاركة بالمعارف التي يمتلكونها، ويرى (أشنون، 2002: 287) بأن المعرفة تتولى التركيز على العقل المنظمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن نقل المعرفة من عقل لأخر وتحويل المعلوماتية إلى معرفة من خلال تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تطبيق المعرفة:

بصدد تطبيق المعرفة أشار (bruk، 1999) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة يجب عليها تعيين مدير المعرفة الذي يحث علي التطبيق الجيد للمعرفة، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات المشاركة بالمعرفة، وأنه يؤكد علي استخدام وإعادة الاستخدام، ومنه فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى عمليات الابتكار، إذ تظهر أهمية رأس المال البشري في تطبيق المعرفة من خلال تعلم وتدريب وتحفيز الأفراد علي تطبيق المعرفة بشكل جيد ومفيد لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

¹خليفة عيسى وآخرون، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة فرع جنرال كابل بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2014، ص 177

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة حيث حاولنا أن نبرز من خلاله أهمية المعرفة وإدارتها والتي أصبحت ذات بعد إستثماري وإستراتيجي حقيقي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والنمو للمنظمات، حيث تعد المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها، وأصبح ينظر لها كمصدر أساسي للميزة التنافسية، فمستقبل المنظمات اليوم يتوقف على مدى الإدراك والإستثمار في المعرفة إستثماراً أمثل يضمن لها البقاء والنمو وتعتبر عمليات إدارة المعرفة هي سر تحقيق النجاح والتميز.

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمنظمات اليوم توليد المعرفة والمشاركة بها وتطبيقها للمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها لذا تعد أمراً حاسماً وحيوياً.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن

الكبرى للجنوب GMsud

- أوماش - بسكرة

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع رأس المال الشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وتحديد أبعادهما وكل المفاهيم المرتبطة بهما، في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud -أوماش- بسكرة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud -أوماش- بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث .

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud –أوماش – بسكرة

سننظر في هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، هيكلها التنظيمي وإلى مراحل العملية الإنتاجية.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث انبثقت عن العقد التأسيسي بتاريخ: 14/02/1999 م، وهي مؤسسة إنتاجية طبيعتها القانونية مؤسسة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L، نشأت برأس مال قدره 000 , 400 000 60 دج ثم تم رفع رأسمالها بتاريخ: 04/04/2000م إلى 00 , 135 000 000 دج وذلك بدخول شركاء جدد. وبتاريخ 24/03/2007 م، تم تغيير الشكل القانوني للشركة من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة أسهم S.P.A و رفع رأسمالها إلى 00,00 300 000 000 دج و ذلك بدخول شركاء جدد.

وهي شركة جزائرية إماراتية تقع في منطقة النشاطات بأوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة، ويعود سبب اختيار هذه المنطقة لإنجاز المشروع لعدة أسباب أهمها: أنها منطقة نشاطات صناعية ويقطعها الطريق الوطني (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية إضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة O.A.I.C المجاورة للمؤسسة والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب).

كما يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد، الفرينة، الكسكس ومواد تغذية الأنعام، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ: 54225 م² منها 4700 م² مغطاة، ولقد تم انطلاق المشروع في 08 جوان 2001 أما الإنتاج الفعلي فقد كان في فيفري 2003 لوحدة إنتاج السميد والفرينة، والتي تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية بـ: 5300 في اليوم موزعة كما يلي:

- الطاقة الإنتاجية الإجمالية بـ 5300 قنطار.
- طاقة إنتاج السميد 2000 قنطار في اليوم.
- طاقة إنتاج الفرينة هي 3300 قنطار.

ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): منتجات مؤسسة (GMSud)

المنتوج	النوع	السعة
الفرينة	عادية	1/5/25/50 كغ
	ممتازة	01 كغ
الدقيق	ممتاز	10/25 كغ
الكسكس	رفيع	01/05 كغ
	متوسط	01/05 كغ
النخالة		40 كغ
سمولات		25 كغ

المصدر: مسؤول مصلحة الإنتاج يوم 2015/04/19

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة تمتلك تشكيلة متنوعة من المنتجات بحيث تركز اهتمامها على إنتاج الدقيق أكثر من المنتجات الأخرى باعتباره من المنتجات الأساسية للمستهلك .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

يقدر عدد عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بحوالي 196 عامل موزعين على عدة مديريات ومصالح نوردها فيما يلي:

1. الإدارة العامة: يشرف على تسييرها مدير المؤسسة وهو يعمل دائما على تطوير المؤسسة من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي يراها تدر أرباحا للمؤسسة، والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وهو الذي يساهم في إعداد خطط مستقبلية للمؤسسة.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1.1- الأمانة العامة: هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد

وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2.1- مكتب مساعد المدير: يقوم بمساعدة المدير في تطبيق القرارات التي يتم اتخاذها، ويحل محله في حالة غيابه.

3.1- مصلحة الأمن و الوقاية: والتي تقوم بالمهام التالية:

- حماية الأشخاص والممتلكات.

- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوئة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع.

- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أية حركة مشبوهة

- وتشرف الإدارة العامة على كل من مديرية الإستغلال ومديرية الإدارة والمالية ومديرية التجارة.

2. مديرية التجارة: وفيها يتم تسويق المنتج النهائي، ويوجد بها ما يقارب 40 موظف أي نسبة

20% من عدد العمال الإجمالي، ويوجد بها ثلاثة مصالح:

2-1 المصلحة التجارية: وتضم حوالي 15 إداري، تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والإتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبها، وكذلك الإتفاق معهم على برنامج تسليم الطلبية وعلى طريقة التسليم، كما يتم في هذه المصلحة ابرام الصفقات وتحديد الطلبيات من أجل إعداد خطة للإنتاج والتموين، والقيام بإعداد تقارير يومية وشهرية ثم سنوية على حركة المنتج تام الصنع، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة وعلى طرق البيع، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة الشركات المنافسة وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

2-2 أمناء الصندوق: وعددهم 3، يقومون بقبض المداخل النقدية للمؤسسة وكذلك الشيكات ودفعها للبنك من أجل تحصيلها، ومتابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة، والقيام بدفع أجور العمال وتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة.

2-3 مصلحة النقل: وتضم حوالي 22 عامل، هذه المصلحة جد مهمة بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة في نفس الوقت تقوم بعملية توزيع المواد المصنعة على نقاط

البيع الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الإتفاق على عملية النقل

3. مديرية الإستغلال: و يوجد بها حوالي 108 عامل تقريبا أي ما يمثل نسبة 53,10 % من عدد العمال الإجمالي وهي تعد من أكبر المديريات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وتشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن و النوعية، وتندرج ضمن هذه المديرية المصالح التالية:

3-1 مصلحة التموين: وتضم هذه المصلحة حوالي 07 إداريين، يقومون بتوفير المواد واللوازم الخاصة بالعملية الإنتاجية وفي الوقت المناسب، وتقوم أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة في الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة.

3-2 مصلحة الإنتاج: وتضم حوالي 12 إداري، تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع.

3-3 مصلحة تسيير المخزونات: ويوجد بها حوالي 04 إداريين، تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم كذلك بإعداد الطلبات عند وصول المخزون الى الحد الأدنى.

3-4 مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بإصلاح التعطيلات الخاصة بآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

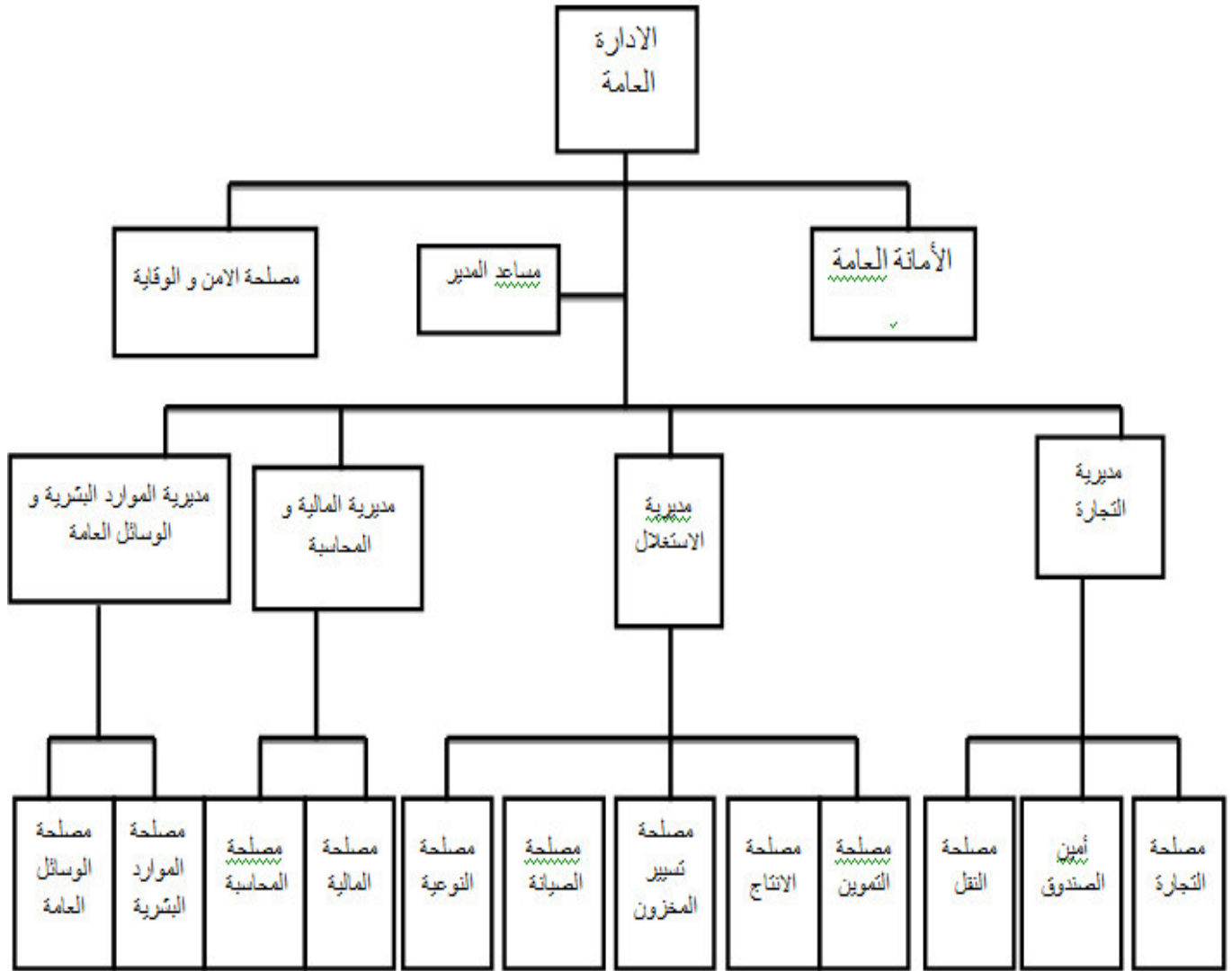
- فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ويضم حوالي 03 عمال ومهمتهم صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية

- فرع الميكانيك العام: ويضم حوالي 06 عمال، وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3-5 مصلحة النوعية: وتوجد بها عاملتان تهتمان بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين) وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل :

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها
- تقوم هذه المصلحة أيضا بالمزج بين عدة أنواع من الحبوب لتحسين الجودة.
4. **مديرية المالية و المحاسبة:** ويوجد بها ما يقارب 17 موظف بنسبة 8,67 % من عدد العمال الإجمالي، وتضم هذه المديرية:
- 1-4 مصلحة المالية:** وتضم حوالي 10 إداريين، ويتم فيها التخطيط للميزانية المالية للمؤسسة ومعرفة مدخلاتها ومخرجاتها.
- 2-4 مصلحة المحاسبة:** وتضم حوالي 07 إداريين، ويتم فيها إعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي للمؤسسة.
5. **مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة:** تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة فهي تهتم بالعنصر البشري وكل ما يحتاجه العامل لكي يؤدي نشاطه كاملا، وهي تتكون من 28 موظف، أي ما يمثل نسبة 14,28 % من العدد الإجمالي للعمال وهي تتكون من مصلحتين:
- 1-5 مصلحة الموارد البشرية:** وتضم هذه المصلحة حوالي 17 إداري، لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:
- فرع تسيير المستخدمين.
 - فرع الأجور.
 - فرع الخدمات الإجتماعية.
- 2-5 مصلحة الوسائل العامة:** ويوجد بها حوالي 11 إداري، وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل مستلزمات العمل داخل المؤسسة وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.
- ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في المخطط الآتي:

الشكل رقم: (5) الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud.



المصدر: مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 2015/04/20

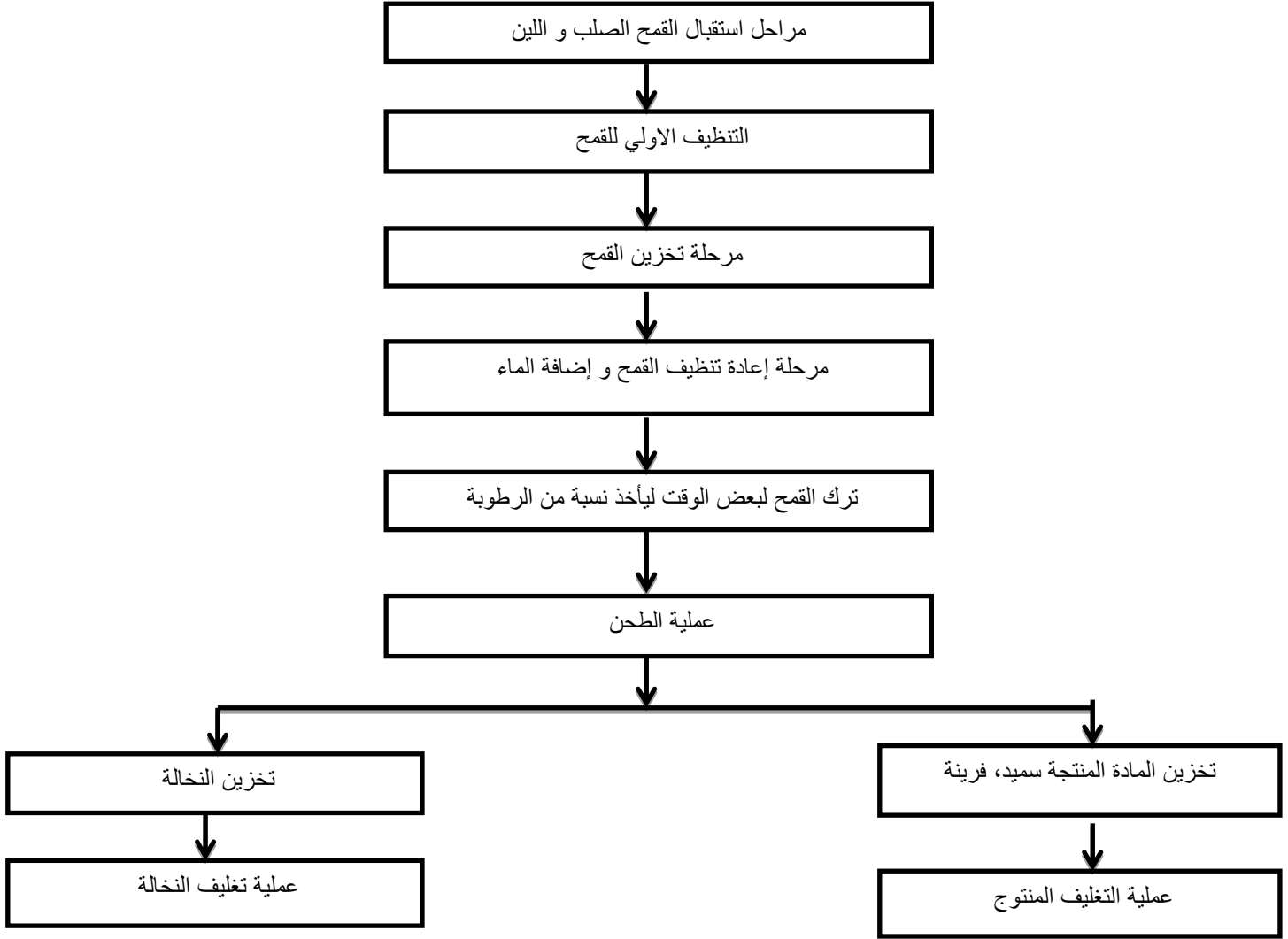
المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة:

تتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على وحدتين للإنتاج: وحدة إنتاج السميد والفرينة، ووحدة إنتاج الكسكسي وفيما يلي المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج في كلا الودنتين:

1. مراحل إنتاج السميد والفرينة، وعندما يتم استقبال القمح الصلب أوللين يتم تنظيفه تنظيفا أوليا ثم تخزينه ليعاد تنظيفه ويضاف إليه الماء ويترك بعض الوقت ليأخذ نسبة من الرطوبة، ثم تأتي بعد

ذلك عملية الطحن التي ينتج عنها منتج السميد والفرينة والذي يتم تغليفه، من جهة أخرى تنتج النخالة ويتم تغليفها أيضا وهذه المراحل موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم: (6) مراحل إنتاج السميد و الفرينة.



المصدر: مصلحة الإنتاج (وحدة السميد والفرينة)

1. **مراحل إنتاج الكسكسي:** إن المادة الأولية لإنتاج الكسكسي هي السميد ويأتي هذا الأخير من الوحدة السابقة (وحدة إنتاج السميد)، حيث يتجمع السميد في مجمع لتقديره، ومن جهة أخرى هناك مجمع لتقدير الماء ثم يتم خلط السميد والماء في خلاط ثم ينتقل الخليط إلى مجمع الإنتاج ثم ينتقل الكسكسي إلى الفرن المزود بالبخار، ثم إلى المجفف ومنه إلى المبرد وبعده إلى غريال يتم فيه تصفية المنتوجات التامة وتحويلها إلى مخزن خاص بها ومن ثم تغليفها في أكياس مختلفة الأحجام، ومن جهة أخرى يتم عودة الدقيق من الغريال المجفف ومن مجفف الإنتاج إلى

الخلاط وهناك كذلك طاحنة بعد الغريلة تقوم بطحن المواد الخشنة لتعود إلى المجفف وتمر مرة أخرى بالمراحل السابقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس¹ ويهدف هذا البحث إلى دراسة مساهمة رأس المال البشري في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud -أوماش- بسكرة. وسوف يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تحليلها وتفرغها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social science) SPSS.V20 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud -أوماش- بسكرة والبالغ عددهم 96. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والذي بلغ حجمها 40 موظف وقد تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث وتم استرجاعها كلها أي 40 استبانة وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي- تطبيقات اقتصادية و ادارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط5، 2007م، ص 113.

المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة

1. أداة البحث

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث (رأس المال البشري وإدارة المعرفة) تم اختيار الإستبانة كوسيلة لقياس "رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة " حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فثبات الإستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه وقد تم الإستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الإستبانات الخاصة بالرأس المال البشري وكذا إدارة المعرفة وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: الجنس، العمر المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المنصب الإداري

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، وينقسم إلى محورين الأول خاص بالرأس المال البشري وأبعاده المختلفة وتتضمن (17) عبارة حيث يضم كل من:

- بعد استقطاب رأس المال البشري: 5 عبارات من 1 إلى 5
- بعد صناعة رأس المال البشري: 5 عبارات من 6 إلى 10.
- بعد تنشيط رأس المال البشري: 2 عبارات من 11 إلى 12.
- بعد المحافظة على رأس المال البشري: 5 عبارات من 13 إلى 17.

أما المحور الثاني خاص بمتغير إدارة المعرفة وأبعاده المختلفة وتتضمن (18) عبارة حيث يضم كل من

- بعد توليد المعرفة: 4 عبارات من 18 إلى 21.
- بعد المشاركة بالمعرفة: 7 عبارات من 22 إلى 28.
- بعد تطبيق المعرفة: 7 عبارات من 29 إلى 35.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر

الجدول رقم (3) درجات مقياس " ليكارت الخماسي"

الإجابة	أُتفق تماما	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته ثم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) كما يلي: ¹

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات². والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية³
- تحليل التباين للانحدار (T): لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة⁴
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات التابعة الآتية (توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة تطبيق المعرفة) في المتغير المستقل وهو رأس المال البشري
- اختبار معامل الإلتواء والتفليج من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات⁵
- معامل الثبات ألفا كرونياخ: لقياس ثبات أداة البحث⁶.

¹ صلاح الدين حسين البهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الادارية، تطبيقات باستخدام SPSS، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2006م، ص 77

² حسن ياسين طعمة و آخرون، طرق الاحصاء الوصفي، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2009م، ص 96.

³ شفيق العنوم، طرق الاحصاء، تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام SPSS، دار المناهج عمان الاردن، 2009م، ص 419.

⁴ أحمد حسن الرفاعي، مرجع سابق، ص 120.

⁵ شفيق العنوم، مرجع سابق، ص 67.

⁶ Sauders, M, lewis and Thernlisil A, Researd Methods for business students, 3rd education, financial times, p rentice hall, London ,2003IK p19.

المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها.

1. صدق أداة البحث (صدق الإستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:¹

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى كما طلب إليهم النظري مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أوالتغيير أوالحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (1) والاستبيان في صورته النهائية بالملحق رقم (2).

- **صدق المحك :** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,95) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. **ثبات الأداة (reliability):** يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أونتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث

¹ موفق الحمداني و آخرون، مناهج البحث العلمي- أساسيات البحث العلمي- جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، ط، 2006، ص 150.

باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

جدول رقم (4) معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0,96	0,932	5	استقطاب رأس المال البشري
0,93	0,881	5	صناعة رأس المال البشري
0,97	0,948	2	تنشيط رأس المال البشري
0,93	0,881	5	المحافظة على الرأس المال البشري
0,95	0,910	17	المجموع
0,94	0,894	4	توليد المعرفة
0,96	0,936	7	المشاركة بالمعرفة
0,98	0,976	7	تطبيق المعرفة
0,96	0,935	18	المجموع
0,95	0,92	35	الإستبانة ككل

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد علي مخرجات spss .v20

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,92)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث) مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث و تحليلها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	25	62,5%
	أنثى	15	37,5%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل أو يساوي 30 سنة	25	62,5%
	31-40 سنة	13	32,5%
	41-50 سنة	1	2,5%
	من 51 سنة فأكثر	1	2,5%
	المجموع	40	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	8	20%
	ليسانس	26	65%
	دراسات عليا	06	15%
	المجموع	40	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	35%
	5-10 سنوات	19	47,5%
	11-15 سنة	5	12,5%
	أكثر من 15 سنة	2	5%
	المجموع	40	100%
عدد الدورات التدريبية	لا شيء	24	60%
	دورة واحدة	10	25%
	دورتين أو أكثر	6	15%
	المجموع	40	100%
المنصب الإداري	مسؤول قسم	18	45%

55%	22	عون إدارة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

- يظهر من الجدول رقم (5) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (62,5%) في حين بلغت نسبة الإناث (37,5%) من أفراد عينة البحث أو الدراسة. ويفسر الارتفاع الكبير في نسبة الذكور راجع لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة
- بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (أقل من أو يساوي 30 سنة) احتلت أعلى نسبة (62,5%) في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (41-50 سنة) بلغت (2,5%) وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بلغت هي أيضا (2,5%). وتشير هاته النتائج أن الأغلبية العظمى من موظفين مؤسسة GMSud بسكرة يمتاز بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل (حيث بلغت نسبتهم في الإجمالي (95%)
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد أن (20%) من الباحثين الذين كان مؤهلهم العلمي ثانوي فأقل، مقابل (65%) من حملة شهادة ليسانس في حين كانت نسبة حملة شهادة الدراسات العليا (15%). ومن هنا يتضح أن مجتمع البحث أو الدراسة مؤهل بدرجة علمية كافية لكي يكون مدركا وعلى معرفة بالقضايا محل البحث حيث أن نسبة الأفراد الذين لديهم ليسانس ودراسات عليا بلغت (80%)، و عليه فإن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف
- وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (35%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات و(47,5%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات) في حين نجد أن (12,5%) من الباحثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 11 إلى 15 سنة) أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (5%) من مجموع أفراد عينة البحث.
- بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية أن (60%) من أفراد عينة البحث لم يشاركوا في أي دورات تدريبية ، وقد يمثلون فئة الموظفين الجدد الذين لم يتسن لهم بعد الالتحاق بأي من البرامج التدريبية، و (25%) من أفراد عينة البحث شاركوا في دورة تدريبية واحدة بينما (15%) من أفراد عينة البحث شاركوا في دورتين أو أكثر. وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب- أوماش- بسكرة بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية من أجل قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه

- أما في الأخير وبالنسبة لمتغير المنصب الإداري أن (45%) من أفراد عينة البحث منصبتهم الإداري مسؤول قسم، و(55%) من أفراد عينة البحث منصبتهم الإداري عون إدارة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل محاور الإستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس سلم ليكرت لإجابات أفراد عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة بالمحورين المتمثلين في رأس المال البشري وإدارة المعرفة وقد تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى وذلك عن طريق إيجاد الفرق بين أكبر وأقل وزن في المقياس وهما (1 و5) أي المدى يساوي (5-1=4)، ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5 وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس والمقدر بـ 0,8 يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة. ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	لا اتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما
	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,14-3,40]	[5-4,20]

بعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت، سيتم تحديد اتجاه اجابات المبحوثين من الإجابة

على:

السؤال الفرعي الأول ما هو واقع رأس المال البشري في مؤسسة GMSud؟ و من أجل الإجابة على هذا السؤال تم الاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور رأس المال البشري

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المفسرة	
أُتفق تماما	0,81	4,37	استقطاب رأس المال البشري x1	أولا
أُتفق تماما	0,71	4,52	تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات و جذبهم للعمل فيها	1
أُتفق تماما	1,01	4,30	تقوم المؤسسة بتحديد فجوة المهارات المطلوبة قبل الاستقطاب	2
أُتفق تماما	0,81	4,50	تحرص المؤسسة على جذب الموظفين الذين يمتلكون قدرات عالية	3
أُتفق تماما	1,09	4,22	تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف	4
أُتفق تماما	0,81	4,30	تعتمد المؤسسة في شغل الوظائف المهمة على الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة فيها مثل الاستقطاب الداخلي	5
أُتفق تماما	0,68	4,26	صناعة رأس المال البشري x2	ثانيا
أُتفق	1,02	4,15	تقدم المؤسسة دورات تدريبية متتابعة لموظفيها	6
أُتفق	0,93	4,05	تحرص المؤسسة على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها	7
أُتفق تماما	0,80	4,25	قوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون و التفاهم بين الموظفين (فرقة العمل)	8
أُتفق تماما	0,64	4,50	تشجع المؤسسة الموظفين لتقديم ما لديهم من آراء ومقترحات في العمل.	9
أُتفق تماما	0,70	4,37	تحت المؤسسة الموظف الجديد أن يتعلم	10

			من غيره	
تأفق تماما	0,85	4,32	تنشيط رأس المال البشري x3	ثالثا
تأفق تماما	0,86	4,35	تشجع المؤسسة الجماعات التي تتمتع بالكفاءات في طرح أفكارهم بحرية	11
تأفق تماما	0,88	4,30	تترك المجال للموظفين في التصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم وخبراتهم	12
تأفق تماما	0,90	4,33	المحافظة على رأس المال البشري x4	رابعا
تأفق تماما	0,95	4,35	من أهداف نظام التحفيز في المؤسسة إبقاء الكفاءات في المؤسسة	13
تأفق تماما	1,01	4,30	تهتم المؤسسة بتقديم الدعم المعنوي للموظفين لابقائهم في المؤسسة	14
تأفق تماما	1,09	4,30	تحافظ المؤسسة على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية	15
تأفق تماما	1,07	4,37	تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الموظفين من ترك العمل بأساليب مختلفة مثل زيادة الرواتب زيادة الحوافز المادية الترقيات التدريب	16
تأفق تماما	0,94	4,32	تعتمد المؤسسة على نظام العقاب لتقليل معدلات الغياب	17

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- الجدول السابق يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أو عبارات رأس المال البشري بأبعاده، وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من أكبر إلى أصغر متوسط حسابي حيث:
1. استقطاب رأس المال البشري: لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,37 وهو يندرج ضمن الفئة الخامسة (5-4,20) حسب مقياس ليكرت وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت "أتفق تماما" مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تتبنى استقطاب رأس المال

البشري، حيث تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها، وتعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف.... إلخ

2. صناعة رأس المال البشري: لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,26 وهو يندرج ضمن الفئة الخامسة (5-4,20) حسب مقياس ليكرت وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت (أتفق تماما) مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسستهم تقوم بصناعة رأس المال البشري، حيث تقدم المؤسسة دورات تدريبية متتابعة لإدارييها، وقوانين العمل بالمؤسسة تشجع علي تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الموظفين (فرق العمل).... إلخ

3. تنشيط رأس المال البشري: لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,32 وهو يندرج ضمن الفئة الخامسة (5-4,20) حسب مقياس ليكرت، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت "أتفق تماما" مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تعمل على تنشيط رأس المال البشري. حيث تشجع المؤسسة الجماعات التي تتمتع بالكفاءات في طرح أفكارهم بحرية... إلخ

4. المحافظة على رأس المال البشري: لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,33، وهو يندرج ضمن الفئة الخامسة (5-4,20) حسب مقياس ليكرت وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد أيضا كانت "أتفق تماما" مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تعمل على المحافظة على رأس المال البشري. حيث تحافظ المؤسسة علي المكانة الإجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية، وتسعي المؤسسة لتحقيق رضا الموظفين من ترك العمل بأساليب مختلفة مثل زيادة الرواتب، زيادة الحوافز المادية، الترقيات التدريب... إلخ

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول (رأس المال البشري) هو 4,3237 ، وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الخامسة (5-4,20) حسب مقياس ليكرت ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور هو "أتفق تماما" مما يشير إلى المؤسسة محل الدراسة تقوم بالإهتمام برأس المال البشري من استقطاب صناعة تنشيط ومحافظة. فالمؤسسة محل الدراسة تهتم بجذب العمالة ذات الكفاءة خاصة في مصلحة الإنتاج ومصلحة الجودة وذلك لما تحتاجه هاتان المصلحتان من معرفة فنية .

السؤال الفرعي الثاني: ما هو واقع إدارة المعرفة في مؤسسة GMSud ؟ و من أجل الإجابة على هذا السؤال تم الإعتماد علي النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المفسرة	
أتفق تماما	0,84	4,21	توليد المعرفة y1	خامسا
أتفق تماما	0,92	4,37	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الجديدة	18
أتفق تماما	0,92	4,40	تولي المؤسسة أهمية لتدعيم الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل	19
أتفق تماما	1,01	4,27	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة	20
أتفق	0,99	3,80	هناك ثقافة التسامح مع الأخطاء لطرح أفكار جديدة	21
أتفق تماما	0,82	4,25	المشاركة بالمعرفة y2	سادسا
أتفق	0,99	3,97	تكلف المؤسسة الموظفين في وظائف معينة بانجاز أعمال تخص وظائف أخرى. الدوران الوظيفي	22
أتفق	0,90	4,00	يهتم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية	23
أتفق تماما	0,80	4,62	توفر المؤسسة الانترنت لمختلف الإداريين من أجل اكتساب معارف تخص العمل	24
أتفق تماما	0,84	4,55	يتم توفير الانترنت التي تساعد الموظفين على تبادل المعارف فيما بينهم	25
أتفق تماما	1,13	4,27	يتم توفير الاكسترانت التي تساعد على تبادل المعارف مع الزبون أوالمورد	26
أتفق تماما	1,10	4,10	لدى الموظفين وقت إضافي ليتحاوروا حل مشاكل العمل و يتبادلوا الحلول والخبرات	27
أتفق تماما	0,98	4,25	لدى الموظفين استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين.	28

سابعاً	تطبيق المعرفة y3	4,36	0,91	أتفق تماماً
29	يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل	4,35	1,00	أتفق تماماً
30	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية	4,35	0,89	أتفق تماماً
31	تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها	4,50	0,90	أتفق تماماً
32	توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة	4,45	0,95	أتفق تماماً
33	تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال التوجيه والارشاد لموظفيها	4,37	0,95	أتفق تماماً
34	تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات	4,25	1,05	أتفق تماماً
35	تستخدم المؤسسة إدارة المعرفة في البحوث والدراسات والابتكارات الخاصة بمجال أعمالهم.	4,30	1,06	أتفق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV.20

- الجدول السابق يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أو عبارات إدارة المعرفة بأبعادها وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من أكبر إلى أصغر متوسط حسابي حيث:
1. توليد المعرفة: لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,21 وهو يندرج ضمن الفئة الخامسة (4,20-5) حسب مقياس ليكرت وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت "أتفق تماماً" مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تعمل على توليد المعرفة، حيث يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الجديدة، وتستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة... إلخ
 2. المشاركة بالمعرفة: لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,25 وهو يندرج ضمن الفئة الخامسة (4,20-5) حسب مقياس ليكرت وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت "أتفق تماماً" مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تعمل على المشاركة بالمعرفة أي أن الأفراد

يشاركون بمعارفهم وينشرونها من أجل الإستفادة منها. حيث يهتم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، ويتم توفير الأنترنت التي تساعد الموظفين علي تبادل المعارف فيما بينهم..... إلخ

3. **تطبيق المعرفة:** لقد بلغ المتوسط الحسابي 4,36 وهو يندرج ضمن الفئة الخامسة (4,20-5) حسب مقياس ليكرت وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت "أفق تماما" مما يشير إلى أن اغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تعمل على تطبيق المعرفة. حيث تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال التوجيه والإرشاد لموظفيها، وتوفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة، ويتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين اجراءات العمل.... إلخ

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الثاني (إدارة المعرفة) هو 4,2780، وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الخامسة (4,20-5) حسب مقياس ليكرت ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور هو "أفق تماما" مما يشير إلى المؤسسة محل الدراسة تقوم بادارة المعرفة بجميع أبعادها. فكما هو معلوم أن أغلب مؤسساتنا الجزائرية لا تعي مصطلح إدارة المعرفة لكن ضمنا فهي تمارس عملية إدارة المعرفة هذا ما لمسناه من النتائج المتحصل عليها من تحليل الإستبانة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-7, 7] بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3].

وفيما يلي حساب معاملات الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة والأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

جدول رقم (9) يوضح معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis		Skewness		المتغيرات - الأبعاد -
الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	
0,733	0,804	0,374	-1,247	استقطاب رأس المال البشري
0,733	1,578	0,374	-1,041	صناعة رأس المال البشري
0,733	- ,763	0,374	-0,828	تنشيط رأس المال البشري
0,733	0,947	0,374	-1,405	المحافظة على رأس المال البشري
0,733	1,095	0,374	-1,244	رأس المال البشري
0,733	-0,351	0,374	-0,911	توليد المعرفة
0,733	1,642	0,374	-1,467	المشاركة بالمعرفة
0,733	1,302	0,374	-1,434	تطبيق المعرفة
0,733	0,882	0,374	-1,276	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpSS.v20

من خلال الجدول يتضح أن معاملات Skewness كانت محصورة بين (-1,276, -1,244) وكذلك معاملات التفلطح Kurtosis محصورة بين (0,822 ; 1,095) مما يشير الى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا ويعد شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

بحيث أننا قمنا باختيار الدراسة الفائزة بأن الالتواء يكون محصورا بين (-3, 3) والتفلطح (-7, 7)

الفرع الثاني: اختبار ملائمة النموذج
جدول رقم (10) يوضح اختبار الملائمة

Sig	T	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,572	-0,570		0,295	-0,168	الثابت 1
0,000	0,067	0,928	0,067	1,028	المتغير المستقل x

a.variable dependente : y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

من الجدول نلاحظ أن الدلالة الاحصائية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعمول به وهو Sig= 0,05، مما يعني أن النموذج ملائم لاختبار فرضياته

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الاولى: رأس المال البشري له دور ذو دلالة إحصائية في توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (11) يوضح Anova للفرضية الاولى.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة الاحصائية Sig
الانحدار	20,097	1	20,097	102,210	0,000
1 الخطأ	7,472	38	0,197		
الكل	27,569	39			

a : variable dependante : y₁

b : Valeurs predites : constantes x

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv.20

جدول رقم يوضح (12) معامل بيرسون للارتباط للفرضية الاولى

الخطأ المعياري	معامل التحديد معدل	Rdeu معامل التحديد	معامل بيرسون الارتباط R	النموذج
0,44342	0,722	0,729	0,854	1

a : valeurs prédites : (constantes),x

من الجدول رقم (11) نلاحظ

1. **الدلالة الإحصائية** بما أن مستوى الدلالة الاحصائية هو Sig=0,000 وهو أقل من Sig =0,05 معناه بأن توليد المعرفة يفسر بواسطة رأس المال البشري أي أن له أثر في توليد المعرفة وعليه نقبل الفرضية البديلة الأولى.
2. **قيمة الارتباط** من الجدول رقم (12) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0,854 أي أن هناك ارتباط قوي بين رأس المال البشري وتوليد المعرفة
3. **معامل التحديد** : من الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,729 أي %72,9 من توليد المعرفة يفسره رأس المال البشري وما تبقى من النسبة يفسر بواسطة عوامل أخرى خارج النموذج.

جدول رقم(13): يوضح معاملات الفرضية الأولى

Sig	T	الأخطاء المعيارية		النموذج	
		الأخطاء غير المعيارية	الأخطاء المعيارية		
		A	الخطأ المعياري	Beta	
0.897	0.131	0.055	0.417		الثابت 1
0,000	10.110	0,962	0,067	0.854	المتغير المستقل x

a.variable dependente : y1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة A:0.962 معناه اذا زاد المتغير X رأس المال البشري بوحدة واحدة فإن Y1 توليد المعرفة سيزيد ب 0.962، ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل أن هذه المعلمة دالة إحصائياً.

2. اختبار الفرضية الثانية: رأس المال البشري له دور ذو دلالة إحصائية في المشاركة بالمعرفة في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (14) يوضح Anova للفرضية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة الاحصائية Sig
الانحدار	21,360	1	21,360	150,464	0,000
1 الخطأ	5,395	38	0,142		
الكل	26,755	39			

a : variable dependante : y_2

b : Valeurs predites : constantes x

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv.20

جدول رقم (15) يوضح معامل بيرسون للارتباط للفرضية الثانية

النموذج	معامل بيرسون الارتباط R	Rdeu معامل التحديد	معامل التحديد معدل	الايخطاء المعيارية
1	0,894	0,798	0,793	0,37678

a : valeurs prédites : (constantes),x

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20 من الجدول رقم (14) نلاحظ:

1. الدلالة الاحصائية: بما أن مستوى الدلالة هو $Sig = 0,000$ وهو أقل من $Sig = 0,05$ معناه بأن المشاركة بالمعرفة يفسر بواسطة رأس المال البشري. أي أن رأس المال البشري له أثر في المشاركة بالمعرفة. وعليه نقبل الفرضية البديلة الثانية
2. قيمة الارتباط: نلاحظ من الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.894 أي هناك ارتباط قوي بين رأس المال البشري والمشاركة بالمعرفة.
3. معامل التحديد R^2 : نلاحظ من الجدول رقم (15) أن معامل التحديد يساوي 0,798% أي 79,8% من المشاركة بالمعرفة يفسره رأس المال البشري، أما ما تبقى من النسبة يفسره عوامل أخرى خارج النموذج.

جدول رقم (16) يوضح معاملات الفرضية الثانية

Sig	T	الأخطاء المعيارية		النموذج
		الأخطاء غير المعيارية	الأخطاء المعيارية	
		A	الخطأ المعياري	Beta
0.926	0.093-	0.033-	0.355	الثابت
0,000	12.266	0.991	0.081	1 المتغير المستقل x

a.variable dependente : y2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

من الجدول رقم (16) نلاحظ أن

قيمة A: 0.991 معناه اذا زاد المتغير X رأس المال البشري بوحدة واحدة فإن Y2 المشاركة بالمعرفة ستزيد ب 0.991، ومستوي الدلالة أقل من 0.05 مما يدل أن هذه المعلمة دالة احصائيا.

3. إختبار الفرضية الثالثة: رأس المال البشري له دور ذو دلالة إحصائية في تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (17) يوضح Anova للفرضية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة الاحصائية Sig
الانحدار	27,833	1	27,833	221,491	0,000
1 الخطأ	4,775	38	0,126		
الكل	32,608	39			

a : variable dependante : y_3

b : Valeurs predites : constantes x

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

جدول رقم (18) يوضح معامل بيرسون للارتباط للفرضية الثالثة

النموذج	معامل بيرسون الارتباط R	Rdeu معامل التحديد	معامل التحديد معدل	الايخطاء المعيارية
1	0,924	0,854	0,850	0,35449

a : valeurs prédites : (constantes),x

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن :

1. **الدلالة الإحصائية:** بما أن مستوى الدلالة الاحصائية Sig= 0,000 وهو أقل من Sig = 0,05 ومعناه ان تطبيق المعرفة يفسر بواسطة رأس المال البشري أي أن رأس المال البشري له أثر في تطبيق المعرفة. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة الثالثة.
2. **قيمة الارتباط:** نلاحظ من الجدول رقم (18) أن معامل إرتباط بيرسون يساوي 0,924 أي ان هناك ارتباط قوي بين رأس المال البشري وتطبيق المعرفة.
3. **معامل التحديد R^2 :** نلاحظ من الجدول رقم (18) أن معامل التحديد يساوي 0,854 أي 85,4% من تطبيق المعرفة يفسره رأس المال البشري.

جدول رقم (19) يوضح معاملات الفرضية الثالثة

Sig	T	الأخطاء غير المعيارية	الأخطاء المعيارية		النموذج
		A	الخطأ المعيارى	Beta	
0.124	1.575-	0.525	0.334		الثابت 1
0.000	14.883	1.132	0.076	0.924	المتغير المستقل x

a.variable dependente : y3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20 من الجدول رقم(19)نلاحظ أن:

قيمةA:1.132معناه: إذا زاد المتغير X رأس المال البشري بوحدة واحدة فإن Y3تطبيق المعرفة ستزيد ب 1.132،ومستوي الدلالة أقل من 0.05 مما يدل أن هذه المعلمة دالة احصائيا.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول رقم(20)يوضح معامل بيرسون للارتباط للفرضية الرئيسية

الأخطاء المعيارية	معامل التحديد معدل	معامل التحديد	الإرتباط	النموذج
0,31311	0,928	0,860	0,857	1

a. Valeurs prédites : (constantes), X

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن: معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.928 أي أن هناك ارتباط قوي بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة. ونلاحظ كذلك معامل التحديد يساوي 0.860 أي أن 86 % من متغير إدارة المعرفة راجعة لتأثير رأس المال البشري أما 14 % تعود إلي عوامل خارج النموذج

جدول رقم (21) يوضح anova للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	Sig
الإنحدار	22,972	1	22,977	234,367	0,000
1 الخطأ	3,725	38	0,098		
الكل	26,703	39			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), X

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

من الجدول رقم(21) نلاحظ أن مستوي الدلالة الإحصائية يساوي sig0.000معناه إدارة المعرفة يفسر بواسطة رأس المال البشري وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية.

جدول رقم(22)اختبار الملائمة للفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	T	Sig
	A	الخطأ المعياري			
الثابت 1	-0,168	0,295		-0,570	0,572
المتغير المستقل x	1,028	0,067	0,928	0,067	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.20

من الجدول رقم(22)نلاحظ أن: قيمة Aتساوي 1.028معناه اذا زاد رأس المال البشري بوحدة واحدة فإن إدارة المعرفة ستزيد ب 1.028، ومستوي الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 مما يدل أن هذه المعلمة دالة احصائياً.

خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة - حيث تطرقنا الى النشأة والتطور وهيكلها التنظيمي إضافة الى منتجاتها وكذلك الى مراحل العملية الانتاجية في المؤسسة. وقد اعتمدنا على الاستبانة كوسيلة للحصول على المعلومات حول واقع رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة. حيث قمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة واسترجاعها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة، كالنسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الإنحدار، معامل الإلتواء والتقلطح وغيرها من الأساليب الإحصائية التي رأينا أنها تساعدنا علي الوصول إلي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واختبار الفرضيات توصلنا إلي صحة الفرضيات المنطلق منها واستنتجنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد، مشاركة، تطبيق المعرفة).

خاتمه

يعتبر رأس المال البشري أهم أصول المؤسسة، حيث لا يمكنها تحقيق أهدافها الأساسية بدونها، فالرأس المال البشري هو المحرك الديناميكي الفعال لكافة العمليات فعلى المؤسسة أن تعمل على استقطاب المهارات النادرة وجذبها للعمل فيها والعمل على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار وتنشيطه لإنعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين والمحافظة عليهم من خلال التدريب والتكوين والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي. ثم القيام بإدارة هذه المعرفة والمهارات النادرة من خلال القيام بتوليد المعرفة وتخزينها في نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة ونشرها بين العم ال ثم العمل على تطبيقها فعليا وعند إنجاز هذا البحث توصلنا الى النتائج التالية:

✓ النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1. تعتبر إدارة المعرفة من أهم الوسائل التي تعمل على تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، بالإضافة الى استخدام تكنولوجيا المعرفة الخبيرة في تخزين المعرفة وجعلها متاحة لكافة العمال من أجل تطوير معارفهم وتحسين أدائهم
2. تعد إدارة المعرفة أداة مهمة للمؤسسات للاستثمار في رأس مالها البشري من خلال الاستعانة بالخبراء والعمل على تخزين المعرفة التي يقدمونها إضافة الى معرفة الافراد العاملين والقيام بنشرها بين كافة العاملين والعمل على تطبيقها في الواقع الميداني للمساهمة في تحسين الأداء
3. تعتبر الكفاءة البشرية التي تمتلك معارف وخبرات ولديها القدرة على الابداع والابتكار الأداة الرئيسية الاولى التي تعتمد عليها إدارة المعرفة في تحقيق التميز
4. أن إدارة رأس المال البشري أصبحت هي المتغير الرئيسي الذي يأخذه بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات من طرف المؤسسات
5. يعتبر المورد البشري أهم دعامة لإدارة المعرفة لأنه هو من يملك المعرفة ولديه القدرة على تطبيقها عمليا في الجانب الميداني
6. أن من أسباب فشل العديد من المؤسسات هو إهمال دور العنصر البشري وعدم إعطائه المكانة اللائقة به
7. أن من أسباب نجاح العديد من المؤسسات هو الاهتمام بدور العنصر البشري وإعطائه المكانة اللائقة به من تحفيزات مادية ومعنوية مثل التدريب، الترقيات، زيادة الاجور.

✓ ومن النتائج المحققة في الدراسة الميدانية:

- GM sud أوماش - بسكرة- تهتم بالرأس المال البشري بحيث تقوم باستقطاب، صناعته ، تنشيطه والمحافظة عليه، ليس هذا فقط بل إن ذلك ركيزة أساسية في تطبيق إدارة المعرفة، إذ بينت الدراسة الميدانية مايلي:
1. المتوسط الحسابي لجميع الابعاد المتعلقة بالمحور الاول (رأس المال البشري) هو 4,3237 وهذا المتوسط ينتمي الى الفئة الخامسة [5-4,20] حسب مقياس ليكارت ومنه نستنتج ان درجة الموافقة على هذا المحور هو أتفق تماما مما يشير الى المؤسسة محل الدراسة تقوم بالاهتمام بالرأس المال البشري من استقطاب صناعة، تنشيط، ومحافظة فالمؤسسة محل الدراسة تهتم بجذب العمالة ذات الكفاءة خاصة في مصلحة الانتاج ومصلحة الجودة وذلك لما تحتاجه هاتان المصلحتان من معرفة فنية
 2. المتوسط الحسابي لجميع الابعاد المتعلقة بالمحور الثاني (إدارة المعرفة) هو 4,2780 وهذا المتوسط ينتمي الى الفئة الخامسة 5-4.20 حسب مقياس ليكارت ومنه نستنتج ان درجة الموافقة على هذا المحور هو " أتفق تماما" مما يشير الى المؤسسة محل الدراسة تقوم بإدارة المعرفة بجميع أبعادها. فكما هو معلوم أن أغلب مؤسساتنا الجزائرية لا تعي مصطلح إدارة المعرفة لكن ضمينا فهي تمارس عملية إدارة المعرفة هذا ما لمسناه من النتائج المتحصل عليها من الاستبانة
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (X) و توليد المعرفة (y_1) عند مستوى دلالة 5% حيث بلغت قيمة الارتباط 0,854 وكان إتجاه العلاقة موجبا أي طرديا أي كلما زاد الاهتمام برأس المال البشري من استقطاب وصناعة ، تنشيط ومحافظة زاد توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.كون رأس المال البشري باعتباره ضروري لتوليد المعرفة، يعكس قدرة الأفراد داخل المؤسسة على توليد معارف جديدة تساهم في زيادة قدرة المؤسسة ككل على الفهم والتصرف أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل.
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (X) والمشاركة بالمعرفة (y_2) عند مستوى دلالة 5% حيث بلغت قيمة الارتباط 0,894 وكان إتجاه العلاقة موجبا أي كلما زاد الاهتمام بالرأس المال البشري زاد ت المشاركة بالمعرفة محل الدراسة.فكلما كان هناك رأس مال بشري كبير أدى ذلك الى توافر معارف كبيرة وكثيرة ومهمة الامر الذي من شأنه أن يزيد من قدرات الافراد على المشاركة بالمعارف التي يمتلكونها

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (X) وتطبيق المعرفة (y_3) عند مستوى دلالة 5% حيث بلغت قيمة الارتباط 0,924 وكان اتجاه العلاقة موجبا أي كلما زاد الاهتمام بالرأس المال البشري زاد تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وذلك بتوفير الوسائل الضرورية لتطبيق الافكار الجديدة، ومساهمة المؤسسة في تطبيق المعرفة من خلال التوجيه والارشاد لموظفيها
6. ومن الفرضيات الفرعية توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 5% في المؤسسة محل الدراسة.
7. ما توصلت اليه اتجاهات الافراد كانت موافقة على وجود إدارة المعرفة لكن ما لمسناه حقيقة أن إدارة المعرفة ليس لها مكان في الهيكل التنظيمي، وبالتالي إدارة المعرفة التي نتكلم عنها هي إدارة المعرفة التي يحملها أفراد العينة من إدراك لها . وعملياتها تمارس لكن ليس بشكل رسمي.

- التوصيات:

1. نوصي المؤسسة بالاهتمام بإدارة المعرفة وأن تجعل لها كيان قائما في حد ذاته من أجل الاستفادة من المورد البشري وإستغلاله أكبر إستغلال.
2. الاهتمام بالموارد البشرية الذين تفوق نسبة عملهم في المؤسسة مدة طويلة لأنهم هم المالكون للمعرفة والخبرة التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.
3. التأكيد على أهمية رأس المال البشري وضرورة الإستثمار فيه
4. تفعيل الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي والمخاطرة والمسامحة عند الخطأ.
5. ينبغي تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة وتحفيز الأفراد علي استخدامها، وهذا للمساهمة في عمليات إدارة المعرفة.
6. الإهتمام بالهيكل التنظيمي بحيث يجب أن يكون متميزا بالمرونة لتسهيل انسيابية المعرفة داخل المؤسسة.
7. الإهتمام بالثقافة التنظيمية كمدعم لرأس المال البشري من تطبيق إدارة المعرفة.

آفاق البحث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها ومن خلال ما تم تفحصه من مراجع نقترح إشكاليات البحث التالية:

1-تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرأس المال البشري للتشارك بالمعرفة

2-رأس المال البشري ...دعامة أساسية للذاكرة التنظيمية للمؤسسة

3-أثر التشارك بالمعرفة في المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.

• قائمة الكتب:

1. أحمد الخطيب خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن ط 2009
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي-تطبيقات اقتصادية وإدارية-دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2007.
3. أكرم سالم الجنابي إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط 2013.
4. بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس للزمان للنشر والتوزيع، ط 2012
5. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعلومات والمعرفة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 2010.
6. حسن ياسين طعمة وآخرون، الإحصاء الوصفي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط 2009
7. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط
8. خضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط 2010
9. خضر مصباح ،اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ،دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط 2010
10. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندر
11. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2008
12. سعد علي العنزري ،أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2009
13. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ،المفاهيم والنظم والتقنيات ،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2007

14. شفيق العتوم ، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج عمان،الأردن،ط 2009.
15. صفوان محمد المبيضين ،تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط 2013.
16. صلاح الدين حسين البهيتي ،الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام spss،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،ط2، 2006
17. عبد الستار العلي وآخرون ،المدخل في إدارة المعرفة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،الأردن،ط3، 2012
18. عبد الستار حسين يوسف،دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ،جامعة الزيتونة الأردنية،عمان ،الأردن،ط2005
19. عصام نور الدين،إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2010
20. علاء فرج الطاهر،إدارة المعلومات والمعرفة ،دار الرياءة للنشر والتوزيع،ط2010
21. علاء فرحان طالب،أميرة الجنابي،إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط 2006
22. الكبيسي صلاح الدين،إدارة المعرفة،مصر القاهرة،المنظمة العربية ،ط 2005
23. عمر أحمد همشري،إدارة المعرفة الطريق إلي التميز و الريادة ،دار صفاء للنشر و التوزيع،ط 2013
24. ليث عبد الله القهوي،استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية،دار حامد للنشر والتوزيع،ط 2013
25. محمد عواد الزيادات،إدارة المعرفة،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط 2008
26. موفق الحمداني وآخرون ،مناهج البحث العلمي -أساليب البحث العلمي-جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن،ط 2006
27. مؤيد نعمة الساعدي،مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن،ط

28. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ،إدارة المعرفة،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط 2011
29. نجم عبود نجم ،الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات،دار المريخ للنشر والتوزيع ،ط 2004
30. نعيم ابراهيم الظاهر،إدارة المعرفة ،جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط 2009
31. هاشم فوزي دباس العبادي ،عادل هادي حسين البغدادي ،التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن،ط 2009 .
- قائمة المذكرات:
32. محمد حسين السيد،أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات،بحث مقدم إلي الأكاديمية العربية البريطانية للحصول علي درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية www.abahe.co.uk
33. أماني خضر شلتوت،تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري،دراسة علي موظفي الوكالة في قطاع غزة(الرئاسة و مكتب غزة الإقليمي)،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2008
34. صولح سماح،دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة،دراسة ميدانية حول مراكز البحث الجزائر،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013.
35. رياض عيشوش،مساهمة الثقافة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة،دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2010/2011.
36. رياض بن صوشة،تنمية الموارد البشرية مدخل اسيراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير الخروبة، 2007.

37. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية علي الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض، استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية 2009.
38. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة تخرج لنيل الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1-2013
39. هشام بوفكوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2006/2005
40. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007/2006
- قائمة الملتقيات:
41. حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة، جامعة الكوفة كلية الإدارة و الإقتصاد pdf.created withdesk.pdf.writer- Trizl..http://www.docudesk.com
42. حضري دليلة بغداوي جميلة، مدخلة بعنوان استثمار رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة الشلف 2011
43. رابح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الإستثمار في رأس المال البشري، الملتقي الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
44. عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المعرفية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 7 (2009)

45. علي محمد ثجيل، سليمة طبايبية، مداخلة بعنوان التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد المعرفة الشركة الجزائرية للتأمين، جامعة 8 ماي 1945 قالة الجزائر
46. عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية، قياس عائد الإستثمار في رأس المال البشري، جمعية العلوم الإقتصادية السورية
47. فرعون أمحمد محمد أليفي، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة إلي الملتي الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة الجزائر 14-15 أبريل 2009
48. فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية، الملتي الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف
49. مركز البحوث و الدراسات بالغرفة التجارية الصناعية، ورقة عمل الإستثمار في رأس المال البشري.
50. خليفي عيسي وآخرون، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، فرع جنرال كابل بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2014.
51. نافز أيوب محمد علي أحمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه www.qou.edu/arabic/research program/reseaches
- NAFZ.Ayoub.pdf pages.nafz.Ayoub/R1.dr أطلع عليه يوم 2014/10/19 الساعة 10.36
52. يوسف أبو فارة و آخرون، واقع رأس المال البشري في الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال أطلع عليه يوم 2014 / 10 / 19 الساعة 10.36 ratoul.recherche.arrab logs.com/yocef abufara pdf

• المراجع باللغة الأجنبية

53. Jean manrice bureau et jean francoi pyces la management de connaissance dan lentreprise.les édition dorganisation paris.

54. Marquadt Micheal J. building the learning organization. mastering the five
élément for corporate lemming david-black. publishing company. usa. 2002
55. Michel Foury. ressource humaine stratégie et création valeur une économie du
capital humaine la nouvelle imprimerie la ballery 58500 clemec dampression 11088
en France
56. Sauders. M. louis and thernsil A. researd Methods for business
studettes. 3. édition Financial times P. rentice hall. london 2003..
57. Sybiccoutere. mechele viesste. la managemente des connaissance en mode
multi projet. internationale maitrise en gestion de la formation. univrsité de sher
brooke. septembre. 2013

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ محاضر ب	أقطي جوهرة	1
أستاذ محاضر ب	داسي وهيبة	2
أستاذ محاضر أ	بن ساهل وسيلة	3

الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم: علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

استبانة بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، تم انجاز هذه الإستبانة بهدف التعرف على مساهمة رأس المال البشري في إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD بأوماش - بسكرة- أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الإستبانة بموضوعية على الأسئلة المطروحة فيه للإستفادة من المعلومات وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتم، علما أن كافة المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذة: ترغيني صباح

الطالبة: ميلودي رحيمة

السنة الدراسية: 2015/2014

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

رجاء ضع إشارة (x) في المربع المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من أو يساوي 30 سنة 31-40 سنة
41-50 سنة من 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ليسانس دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات
11-15 سنة أكثر من 15 سنة

5- عدد الدورات التدريبية: لا شيء دورة واحدة دورتين أو أكثر

6- المنصب الإداري: مسؤول قسم عون إدارة

الجزء الثاني:

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس المال البشري لدى عمال المؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل

(فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

سلم القياس					الفقرات
1	2	3	4	5	
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	أولا: استقطاب رأس المال البشري:
					1. تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها.
					2. تقوم المؤسسة بتحديد فجوة المهارات المطلوبة قبل الإستقطاب
					3. تحرص المؤسسة على جذب الموظفين الذين يمتلكون قدرات عالية
					4. تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف
					5. تعتمد المؤسسة في شغل الوظائف المهمة على الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة فيها. مثل الإستقطاب الداخلي
					ثانيا: صناعة رأس المال البشري:
					6. تقدم المؤسسة دورات تدريبية متتابعة لموظفيها وإدارييها.
					7. تحرص المؤسسة على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها.
					8. قوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الموظفين. (فرق العمل)
					9. تشجع المؤسسة الموظفين لتقديم ما لديهم من آراء ومقترحات في العمل.
					10. تحث المؤسسة الموظف الجديد أن يتعلم من غيره.

					ثالثا: تنشيط رأس المال البشري:
					11. تشجع المؤسسة الجماعات التي تتمتع بالكفاءات في طرح أفكارهم بحرية.
					12. تترك المجال للموظفين في التصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم و خبراتهم.
					رابعا: المحافظة على رأس المال البشري:
					13. من أهم أهداف نظام التحفيز في المؤسسة ابقاء الكفاءات في المؤسسة.
					14. تهتم المؤسسة بتقديم الدعم المعنوي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة.
					15. تحافظ المؤسسة على المكانة الإجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية.
					16. تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الموظفين من ترك العمل بأساليب مختلفة مثل زيادة الرواتب، زيادة الحوافز المادية، الترقية، التدريب
					17. تعتمد المؤسسة على نظام العقاب لتقليل معدلات الغياب.

المحور الثاني: إدارة المعرفة: ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

سلم القياس					الفقرات
1	2	3	4	5	
لا	لا	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	خامسا: توليد المعرفة:
					18. يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الجديدة
					19. تولي المؤسسة أهمية لتدعيم الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طرق

					العمل
					20. تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة
					21. هناك ثقافة التسامح مع الأخطاء لطرح أفكار جديدة.
					سادسا: المشاركة بالمعرفة:
					22. تكلف المؤسسة الموظفين في وظائف معينة بإنجاز أعمال تخصص وظائف أخرى.(الدوران الوظيفي)
					23. يهتم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
					24. توفر المؤسسة الأنترنت لمختلف الإداريين من أجل اكتساب معارف تخصص العمل
					25. يتم توفير الأنترنت التي تساعد الموظفين علي تبادل المعارف فيما بينهم
					26. يتم توفير الإكسترنال التي تساعد علي تبادل المعارف مع الزبون أوالمورد.
					27. لدي الموظفين وقت اضافي ليتحاوروا حول مشاكل العمل ويتبادلوا الحلول والخبرات.
					28. لدي الموظفين استعداد ورغبة لتقاسم و مشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين
					سابعا: تطبيق المعرفة
					29. يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين اجراءات العمل.
					30. يتم تشجيع الموظفين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإستفادة منها في أعمالهم اليومية.
					31. تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها.
					32. توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة.
					33. تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال التوجيه و الإرشاد لموظفيها.
					34. تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات .
					35. تستخدم المؤسسة إدارة المعرفة في البحوث والدراسات و الابتكارات الخاصة بمجال أعمالها.

نشكركم على تعاونكم معنا