



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - الوادي

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبات:

مهن بن خيره سامي

مهن صالحي تقوى
مهن سعدون رجاء
مهن علال تقى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 05 / 06 / 2023
أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	الأستاذ: كرام عبد الرزاق
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	الأستاذ: سامي بن خيره
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	الأستاذ: لخضر يحي

إهداء

السنة الجامعية: 2023/2022

أهدي هذا العمل المتواضع إلى
من بسمتها غايتي و ما تحت أقدامها جنتي أُمي
من علمني أن الدنيا كفاح و صلاحها العلم و المعرفة أُمي
إلى زوجي عبد النور رفيق دربي و ملجئي في الحياة
إلى قرة عيني ليان ابنتي
إلى إخوتي قمره ، صلاح الدين، أروى
إلى جدتي الغالية
إلى حماتي جميلة و إلى حماي عبد الحميد حفظهم الله و رعاهم
شكرا لكم جميعا

تقوى

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى من وهبوني الحياة والأمل، ومن علموني أن ارتقي سلم
الحياة بحكمة وصبر، براء، وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز
أسأل الله أن يشفيه ويعافيه،
ووالدتي العزيزة أطال الله في عمرها.
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين
من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي .

إلى جميع زميلاتي وزملائنا في الدراسة.
إلى أستاذي وأهل الفضل علينا: الأستاذ بن خيرة سامي
الذي غمرنا بالاحترام والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.
إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائله الله العلي
التقدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

رجاء سعدون

الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها, إلى من حملتني وضحت من
اجل تربيتي إلى رمز المحبة والحنان التي لم تبخل علي يوما
بنصيحة أو دعوة صالحة إلى أُمي العزيزة.

إلى الذي كان له الفضل في نجاحي هذا وكان سندي في
مشواري الدراسي وأعطاني فرصة الدراسة ونيل شهادة إلى
أبي العزيز.

يستحقان أن اهدي لهما ثمرة الجهد راجية الله عز وجل لهما
الحفظ

إلى زوجي العزيز الذي ساندني في مشواري هذا
الشكر للأستاذ المشرف على توليه إدارة هذا العمل والسهر
على توجيهنا وتصحيح أخطائنا
إلى اعز الناس عندي, ومن عشت معهم أحلى أيامي حياتي
وحبهم يغمر قلبي إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى جميع زميلاتي وزملائنا في الدراسة
إلى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع سائلة الله تعالى
ان ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

علاّل تقى

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم
((وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ)).

الآية 105 سورة التوبة

الحمد له والشكر لله سبحانه وتعالى

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع
وخاصة

الأستاذ المشرف الأستاذ : بن خيرة سامي

على نصائحه السديدة وصبره معنا وتوجيهه لنا.

كل الأساتذة الذين قاموا بتدريسنا في كلية العلوم الاقتصادية جامعة الوادي

إلى السيد: عاطف خميدة

الذي ساعدنا في توزيع و استرجاع الاستبيانات بالمؤسسة محل الدراسة

إلى الأساتذة المحكمين على توجيهاتهم و نصائحهم

د باديس بوخلوة، د مرزوقي مرزوقي، د الشاهد عبد الحكيم، د عيشوش

عواطف، د سمية دربال

إلى أعضاء اللجنة الموقرة لمناقشة هذا العمل

لطاقم مكتبة التميز على التنسيق والإخراج النهائي

نقول للجميع شكرا لكم تقوى، تقى، رجاء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الوادي، حيث تمّ قياس إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأربعة أبعاد : توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، كما تمّ تحديد أبعاد المتغير التابع -رأس المال البشري- والتي تمثلت في : استقطاب رأس المال البشري، تكوين وتطوير رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري. تمّ الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 60 استبيان على عينة الدراسة، و بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية: مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة مرتفع، كما أنّ مستوى تنمية رأس المال البشري في مرتفع، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تنمية رأس المال البشري، مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

Abstract :

This study aimed to find out the extent to which knowledge management contributes to the development of human capital in the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Directorate-ELOUED, where knowledge management was measured as an independent variable in four dimensions: knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application, and the variable dimensions were determined. Subsequent - human capital - which was represented in: attracting human capital, forming and developing human capital, and preserving human capital. The questionnaire was relied upon as a tool for data collection, as 60 questionnaires were distributed to the study sample, and based on the outputs of the SPSS program, the following results were reached: The level of knowledge management in the organization is high, and the level of human capital development is high, in addition to the presence of an impact Positive for knowledge management processes in the development of human capital in the institution under study.

Keywords: knowledge management, human capital development, Electricity and Gas Distribution Directorate, Sonelgaz.

فهرس المحتويات

إهداء	
شكر وعرفان	
الملخص:	
فهرس المحتويات	I.....
فهرس الجداول	IV.....
فهرس الأشكال	VI.....
فهرس الملاحق	VI.....
مقدمة	
تمهيد:	أ.....
الإشكالية الرئيسية:	أ.....
فرضيات الدراسة:	أ.....
مبررات اختيار الموضوع:	أ.....
أهداف الدراسة:	ب.....
أهمية الدراسة:	ب.....
الحدود الزمنية والمكانية:	ب.....
المنهج والأدوات المستخدمة:	ب.....
صعوبات الدراسة:	ب.....
نموذج البحث:	ج.....
هيكل الدراسة:	ج.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري	
تمهيد:	5.....
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري	5.....
المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة	5.....
الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها	5.....
أولاً: مفهوم إدارة المعرفة	6.....
ثانياً: أهمية إدارة المعرفة	6.....
الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة و مبادئها	6.....
أولاً: أهداف إدارة المعرفة	6.....
ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة	7.....
الفرع الثالث: عناصر إدارة المعرفة ومتطلباتها	7.....
أولاً: عناصر إدارة المعرفة	7.....
ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة	8.....
الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة	9.....
أولاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	9.....

10.....	ثانيا: نموذج جونيكس والفمان
10.....	ثالثا نموذج wiig1993:
11.....	رابعا: نموذج ديفيد سكاريم
11.....	الفرع السادس: الصعوبات التي تواجه تنفيذ إدارة المعرفة
12.....	المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول تنمية رأس المال البشري
12.....	الفرع الأول : ماهية رأس المال البشري
13.....	أولا : مفهوم رأس المال البشري
13.....	ثانيا : خصائص وأهمية رأس المال البشري
16.....	ثالثا : نظرية رأس المال البشري
18.....	الفرع الثاني: أبعاد وآليات بناء ل البشري
18.....	أولا: أبعاد رأس المال البشري
20.....	ثانيا : آليات بناء رأس المال البشري
22.....	الفرع الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري
22.....	أولا: مساهمة توليد المعرفة في تنمية رأس المال البشري:
22.....	ثانيا: مساهمة تخزين المعرفة في تنمية رأس المال البشري:
22.....	ثالثا: مساهمة نشر وتوزيع المعرفة في تنمية رأس المال البشري:
23.....	رابعا: مساهمة تطبيق المعرفة في تنمية رأس المال البشري:
23.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري
	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة وأثرها على تنمية رأس المال البشري
24.....	أولاً: الدراسات باللغة العربية:
24.....	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
28.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة
28.....	أولا: الدراسات باللغة العربية
30.....	ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية
31.....	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية رأس المال البشري
31.....	أولا: الدراسات باللغة العربية
33.....	ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية
34.....	المطلب الرابع: القيمة المضافة للدراسة
38.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

38.....	تمهيد:
38.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
38.....	المطلب الأول: نبذة عن مديرية التوزيع سونلغاز.
38.....	أولا: التعريف بمجمع سونلغاز
39.....	ثانيا: مديرية التوزيع بالوادي
39.....	ثالثا: لمحة تاريخية عن مراحل التغذية لولاية الوادي بالطاقة الكهربائية
40.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات واجراءات الدراسة

الفـرـع الأول: مجتمـع وعيـنـة الدراسـة	43
الفرع الثاني: تصميم الاستبيان	43
الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبانة	45
المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	42
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة	42
المطلب الثاني: عرض وتحليل الفرضية الأولى	49
أولاً: توليد المعرفة	50
ثانياً: تخزين المعرفة	51
ثالثاً: توزيع المعرفة	52
رابعاً: تطبيق المعرفة	53
المطلب الثالث: عرض وتحليل الفرضية الثانية	55
أولاً: استقطاب رأس المال البشري	55
ثانياً: تكوين وتطوير رأس المال البشري	56
ثالثاً: المحافظة على رأس المال البشري	58
المطلب الرابع: عرض وتحليل الفرضية الثالثة	60
-ارتباط توليد المعرفة برأس المال البشري	60
-ارتباط تخزين المعرفة برأس المال البشري	61
-ارتباط توزيع المعرفة برأس المال البشري	61
-ارتباط تطبيق المعرفة برأس المال البشري	62
تحليل الانحدار الخطي باستخدام مربعات الصغرى	62
أ- دراسة أثر توليد المعرفة في تنمية رأس المال البشري	62
ب- دراسة أثر تخزين المعرفة في تنمية رأس المال البشري	63
ج- دراسة أثر توزيع المعرفة في تنمية رأس المال البشري	64
د- دراسة أثر تطبيق المعرفة في تنمية رأس المال البشري	65
هـ- دراسة أثر متغير ادارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري	66
المطلب الخامس: عرض وتحليل الفرضية الرابعة	68
- اختبار ANOVA للفروقات في متغير الجنس ورأس المال البشري	68
- اختبار ANOVA للفروقات في متغير العمر ورأس المال البشري	68
- اختبار ANOVA للفروقات في متغير المؤهل العلمي ورأس المال البشري	69
- اختبار ANOVA للفروقات في متغير الخبرة المهنية ورأس المال البشري	69
المطلب السادس: اختبار الفرضيات (المناقشة)	70
- اختبار صحة الفرضية الأولى	70
- اختبار صحة الفرضية الثانية	70
- اختبار صحة الفرضية الثالثة	71
- اختبار صحة الفرضية الرابعة	71
خلاصة الفصل:	73
خاتمة	75

78.....	قائمة المصادر والمراجع
84.....	الملاحق

فهرس الجداول

15.....	الجدول رقم (1-01): أهمية رأس المال البشري حسب توجهات بعض الاكاديميين
41.....	الجدول رقم (2-01): مقياس ليكرت الخماسي
42.....	الجدول رقم (2-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
42.....	الجدول رقم (2-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
43.....	الجدول رقم (2-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
44.....	الجدول رقم (2-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
45.....	الجدول رقم (2-06): الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الأول من المحور الأول(توليد المعرفة)
47.....	الجدول رقم (2-07): الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الثاني من المحور الأول(تخزين المعرفة)
48.....	الجدول رقم (2-08): الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الثالث من المحور الأول(توزيع المعرفة)
49.....	الجدول رقم (2-09): الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الرابع من المحور الأول(تطبيق المعرفة)
50.....	الجدول رقم (2-10): حساب المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات الكلية
51.....	الجدول رقم (2-11): حساب المتوسطات والانحرافات لاستقطاب رأس المال البشري
52.....	الجدول رقم (2-12): حساب المتوسطات والانحرافات لبعث تطوير وتكوين الرأس المالي البشري
54.....	الجدول رقم (2-13): حساب المتوسطات والانحرافات للمحافظة على رأس المال البشري
55.....	الجدول رقم (2-14): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية للمحافظة على رأس المال البشري
56.....	الجدول رقم (2-15): جدول التوزيع الطبيعي (إدارة المعرفة)
56.....	الجدول رقم (2-16): جدول التوزيع الطبيعي (تنمية رأس المال البشري)
57.....	الجدول رقم (2-17): ارتباط توليد المعرفة لرأس المال البشري
57.....	الجدول رقم (2-18): ارتباط تخزين المعرفة لرأس المال البشري
63.....	الجدول رقم (2-19): ارتباط توزيع المعرفة لرأس المال البشري
63.....	الجدول رقم (2-20): ارتباط تطبيق المعرفة لرأس المال البشري

الجدول رقم (2-21): ارتباط ادارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري	64
الجدول رقم (2-22): اختبار الانحدار المتعدد لتوليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري	64
الجدول رقم (2-23): اختبار الانحدار المتعدد لتخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري	64
الجدول رقم (2-24): اختبار الانحدار المتعدد لتوزيع المعرفة على تنمية رأس المال البشري	66
الجدول رقم (2-25): اختبار الانحدار المتعدد لتطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري	66
الجدول رقم (2-26): اختبار الانحدار المتعدد لادارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري	66
الجدول رقم (2-27): اختبار الانحدار المتعدد التدريجي	66
الجدول رقم (2-24): اختبار الانحدار المتعدد لتوزيع المعرفة على تنمية رأس المال البشري	66
الجدول رقم (2-25): اختبار T-test للفروقات في متغير الجنس رأس المال البشري ...	68
الجدول رقم (2-26): اختبار T-test للفروقات في متغير العمر رأس المال البشري	68
الجدول رقم (2-27): اختبار T-test للفروقات في متغير المؤهل العلمي و رأس المال البشري	69
الجدول رقم (2-28): اختبار T-test للفروقات في متغير الخبرة المهنية و رأس المال البشري	69
الجدول رقم (2-29): المتوسطات الحسابية والانحرافية لعمليات إدارة المعرفة	70
الجدول رقم (2-30): المتوسطات الحسابية والانحرافية لرأس المال البشري	71

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01-1): النموذج الافتراضي للدراسة من إعداد الطالبات ج
الشكل رقم (02-1): ابعاد رأس المال البشري 18
الشكل رقم (01-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيعسونلغاز الوادي 39
الشكل رقم (02-2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 42
الشكل رقم (03-2) توزيع العينة حسب متغير العمر 43
الشكل رقم (04-2): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي 44
الشكل رقم (05-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية 44

فهرس الملاحق

- الملحق رقم 01: الاستبيان 80
الملحق رقم 02 : أسماء المحكمين 83
الملحق رقم (03) : مخرجات برنامج SPSS 84

مقدمة

تمهيد:

سابقاً، كانت الفكرة السائدة، أنَّ الثروات تتكوّن من الأصول الملموسة كالمعدات و المباني، و منذ دخول عصر التكنولوجيا أصبحت المعرفة أهمّ عوامل الإنتاج، مما أدّى إلى التحوّل في الاقتصاد من اقتصاد ماديّ إلى اقتصاد المعرفة، و من هنا ظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف و المهارات بين أيدي العاملين في الوقت المناسب للاستفادة منها، حيث تُشكّل إدارة المعرفة أهميةً كبيرةً بالنسبة لمختلف المؤسسات في الوقت الراهن، ذلك لأنها تُحسّن من استغلال الخبرات و المهارات التي يمتلكها العنصر البشري الموجود داخل المؤسسة، و ذلك من أجل اتخاذ قرارات مناسبة و تعزيز مركز المؤسسة في السوق.

الإشكالية الرئيسية:

ما هو اثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز بالوادي.

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو مستوى عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز بالوادي.
2. ما هو مستوى أساليب تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز بالوادي.
3. هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في المديرية محل الدراسة ؟

4. هل توجد فروق في تصور المبحوثين تجاه تنمية رأس المال البشري تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟

فرضيات الدراسة:

1. مستوى عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز بالوادي مرتفع.
2. مستوى أساليب تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز بالوادي مرتفع.
3. يوجد أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز بالوادي
4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة نحو تنمية رأس المال البشري تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) في المديرية محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع: تُوجد مجموعة من المبررات جعلتنا نختار هذا الموضوع من بينها :

- إدارة المعرفة و رأس المال البشري موضوع يناسب التخصص.

- إدارة المعرفة ورأس المال البشري موضوعان يهتمان المؤسسة بدرجة كبيرة.
- رغبة الباحثات في هذا المجال.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في ما يلي :

- تقديم الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة و رأس المال البشري.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري.
- معرفة مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع سونلغاز-الوادي.
- التوصل إلى نتائج في الجانب التطبيقي للبحث و الخروج بتوصيات.

أهمية الدراسة:

تحتل دراستنا أهمية كبيرة نظرا للتحويلات التي طرأت على الاقتصاد العالمي حيث جعلت من إدارة المعرفة ضرورة ملحة لجميع مؤسسات العالم، لذا هذه الدراسة ما هي إلا محاولة لتوضيح مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز بالوادي.

الحدود الزمانية والمكانية:

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2023/2022.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي.

المنهج والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من أجل إسقاط المعلومات النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، و من الأدوات البحثية الكثيرة فلقد اخترنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

صعوبات الدراسة:

- تقليص صفحات الدراسة يحول دون الإلمام بشتى مجالات الموضوع.
- قصر المدة.

نموذج البحث:

متغير مستقل

متغير تابع

ب

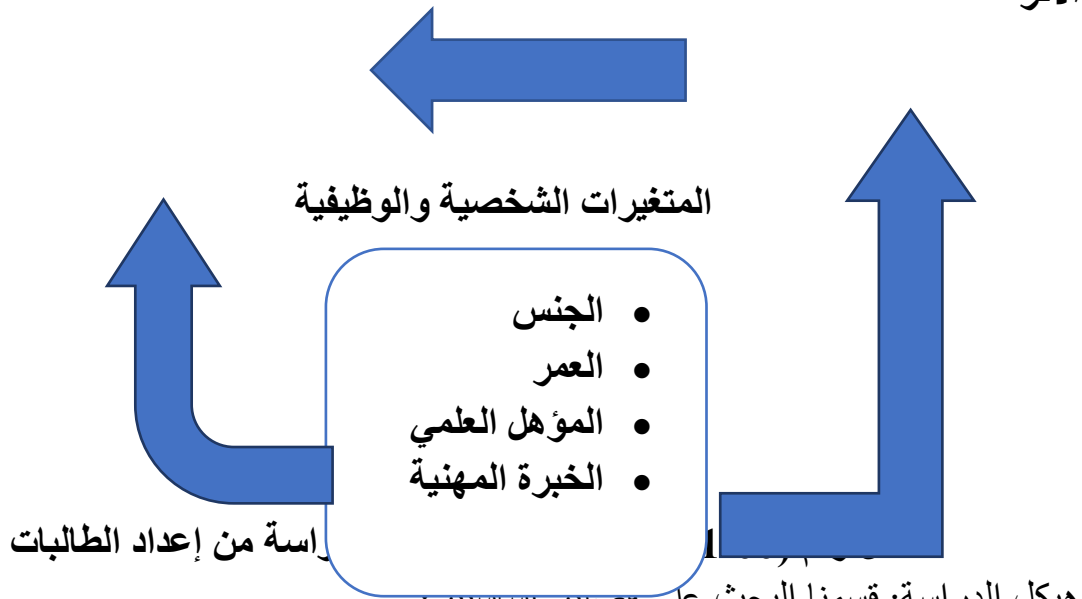
تنمية رأس المال
البشري.

1. استقطاب رأس المال

إدارة المعرفة

1. توليد المعرفة

2. تخزين المعرفة



هيكل الدراسة: قسمنا البحث على فصيلين أساسيين:

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة، و يضم مبحثين: المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الدراسة التطبيقية للموضوع و ذلك بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الوادي

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة
المعرفة وتنمية رأس المال
البشري

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة من ضمن الأساليب الإدارية الحديثة التي شهدت تطورا ملحوظا في هذا المجال حيث تبنتها العديد من المؤسسات باعتبارها ركنا أساسيا يدعم نجاح منظمات الأعمال ويحقق أهدافها ويمثل رأس المال البشري كافة الكوادر البشرية التي يقع على عاتقها كافة عمليات المؤسسة في كافة المستويات الإدارية. من أجل الإحاطة بمختلف هذه الجوانب، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين نتناولها على النحو الآتي:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

لقد اكتسبت إدارة لمعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي واجهت المؤسسات وتزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لقد عرف سكايرم إدارة المعرفة "على أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسيمها بشكل جلي من خلال المنظمة".¹

وتعرف أيضاً "بأنها الإدارة المنهجية للمنظمة، أصول المعرفة لغرض خلق قيمة وتلبية المتطلبات الإستراتيجية يتكون من المبادرات والعمليات والاستراتيجيات والأنظمة التي تدعم وتعزز التخزين والتقييم والمشاركة وخلق معرفة".²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج إن إدارة المعرفة هي "عبارة على مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة حيث تساعد على إيجاد المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:³

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها تطبيقياً وتقييمها.
4. تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها البشري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
5. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
6. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
7. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة و مبادئها

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:¹

¹نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، طبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص77.

²Emil Hajric. Knowledge Management (A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in your Organization). 2018. p24

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric\(PDF\).pdf&ved=2ahUKEwjwtaibn4z_AhVf57sIHZAaDc8QFnoECAGQAQ&usg=AOvVaw2S-HwnPLQMkt2DNNWF8JdV\(11-4-2023/23:07\).](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf&ved=2ahUKEwjwtaibn4z_AhVf57sIHZAaDc8QFnoECAGQAQ&usg=AOvVaw2S-HwnPLQMkt2DNNWF8JdV(11-4-2023/23:07).)

³صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص42-43.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
2. تحسين خدمة الزبائن عن طريق اختزال الزمن المتفرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
3. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
4. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
5. تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثليها.
6. تمكين إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
7. المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

هناك عدة مبادئ لا تقوم إدارة المعرفة إلا بها وهي:²

- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المؤسسة من العمل كفريق واحد ليحقق عنصر التشارك المعرفي.
- الثقة: فالعمل الذي يقوم على الثقة المتبادلة بين العاملين يحقق التبادل الحقيقي الفعال للمعرفة.
- التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في خدمة المؤسسة.
- اللامركزية: وتعني تفويض الصلاحيات، حيث إن توليد المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني إن خبرة العاملين في المؤسسة يجب أن تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي تخصصية.
- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن إن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.

الفرع الثالث: عناصر إدارة المعرفة ومتطلباتها

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

تتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:³

* البيانات:

مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

¹الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة التنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه: في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 67.

²عدي إياذ خليل فياض، درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، قدمت الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 20-21.

³نعيم إبراهيم، مرجع سابق، ص 92-93.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

* المعلومات:

وهي حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

* القدرة:

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بضع الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على المعلومات عندئذ نستطيع القول أن احد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

* الاتجاهات:

فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات ، انه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكد ينقص العديد من المؤسسات.

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

اعتبرت بمثابة محددات تقيس نجاح المؤسسة في إقامتها من عدمها، منها:¹

1. تكنولوجيا المعلومات: تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي فهم حضير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني. فالمؤسسة التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة معارفها ستكون الأحسن و الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسية الموجودة في عالم الأعمال اليوم فتكنولوجيا المعلومات وما توفره من قدرة على جمع وتصنيف وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات والمعلومات الأجهزة والأفراد والمؤسسات، كشبكة الانترنت وشبكتي الانترنت و الاكسترنانت من شأنها أن تكون مفتاح نجاح مبادرات إدارة المعرفة.

2. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، التي تحدد العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة. نفس الشيء ينطبق على دور الثقافة التنظيمية في تبني مبادرات إدارة المعرفة، حيث أن القيم السائدة تكون محفزة لتشارك وتدفق المعارف، خاصة إذا كانت قائمة على الشفافية والثقة مما يشجع العمل في روح تدفق الفريق، والعكس صحيح.

¹مجدي نويرة، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، دراسة حالة مؤسسة البريد-المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2010-2011، ص 24-25.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

3. الهيكل التنظيمي: يعرف على انه " عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل، من تحديد الرتب والوظائف، توزيع المسؤولية، محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية، حيث قد يكون عنصرًا معاونًا لإدارة المعرفة ومعيقًا له، كالهيكـل التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل المؤسسة وحجب معارفه على باقي أفراد المؤسسة يكون معيقًا لإدارة المعرفة.

الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة

هناك أربع عمليات لإدارة المعرفة اتفق عليها بعض الباحثين وهي:¹

عملية توليد المعرفة:

وقد أشار نوناكا إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ، وبتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك (Nonaka&Tukeuchi, 1995:59).

عملية خزن المعرفة:

يرى الباحث إن المؤسسات تلجأ إلى خزن المعرفة والمعلومات الضرورية الخاصة بالأعمال والمهام والخبراء والمنافسين والمجهزين والزبائن وأوضاع السوق، بالوسائل المختلفة القديمة المتعارف عليها كما في السجلات الورقية والوثائق والكتب، والوسائل التقنية الحديثة كما في الحواسيب والأقراص المدمجة الليزرية والفلأش رام والرقاقات الممغنطة والسوبر- هارد، بغية استرجاعها والإفادة منها في الوقت المناسب أو لأغراض المستقبلية.

عملية نشر و توزيع المعرفة:

وتتضمن عمليات التوزيع والمشاركة و النقل والتدفق ، وان عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى ظاهرة، كما تعتمد على مدى الاستعداد ووحدة الهدف (Gupta&Govindergan.2000:475).

عملية تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديد ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، من خلال أساليب تطبيقية عدة منها الفرقية ومبادرات العمل والتدريب والخبير الداخلي (Heisig&Vorbeck2000:119).

الفرع الخامس: نماذج إدارة المعرفة

من بين أشهر نماذج لإدارة المعرفة نذكر ما يلي:

أولاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة

يقوم نموذج ليونارد بارتون على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وان هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة الاختراع وهذه المعرفة التي يمكن أن نراها وتلمسها لأنها ملموسة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن ان تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا في ما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعو له الآخرون الثقافة التنظيمية.¹

ثانيا: نموذج جونيكس والفمان

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- بالإضافة إلى جودة المعرفة والتي تتمثل في ضمان المعرفة المكتسبة المتاحة لكل المستخدمين لتعميم الفائدة إلى الوصول إلى الرقي الصناعي.
- العوائد الممكنة : قياس الآثار والفوائد التي تحدثها إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة.
- الأثر الكلي : يؤدي استخدام المورد البشري لإدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة.²

ثالثا نموذج wiig1993:

- قدم wig نموذجا لإدارة المعرفة وأطلق عليه نموذج المعرفة المؤسسية ويتكون من خمس مراحل :
1. مرحلة إعداد المعرفة : يتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة واكتسابها وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي و الإبداع والابتكار و الحدس ليصل إلى نشرها بالطرق المتاحة.
 2. مرحلة اكتساب المعرفة : حيث يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لاستخدامها، وتتم هنا بعض العمليات لضمان رفعة المعرفة.
 3. مرحلة تقنية المعرفة : حيث يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المؤسسة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمؤسسة، فيتم تحويل المعرفة إلى مواد لجعلها قادرة على المنافع، أي اختيار المعرفة الأكثر فائدة للمؤسسة.
 4. مرحلة التوزيع المعرفة ونشرها : حيث يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتتم عملية النشر والتوزيع من خلال عملية التعليم والتعلم والتدريب وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 117-118.

² سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2015، ص 48.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

5. مرحلة الرفع المعرفي : وضمن هذه المعرفة تكون المؤسسة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها، وتبدأ عمليات الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك، وتحقيق عمليات التعليم والتعلم وتزيد عمليات الابتكار والإبداع لتكون أساس لتحقيق الميزة التنافسية.¹

رابعاً: نموذج ديفيد سكاريم

وهذا النموذج قدمه ديفيد سكاريم ويقوم على قوتين محركتين و عوامل النجاح السبعة لإدارة المعرفة:²

تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلقة.

والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار. أما العوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

❖ معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

❖ المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

❖ المعرفة في الأفراد: تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

❖ المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

❖ الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

❖ المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

❖ الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

وخلاصة القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع لتستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئة القاعدة الأساسية لذلك.

الفرع السادس: الصعوبات التي تواجه تنفيذ إدارة المعرفة

¹ خالصة فتح الله، أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020-2021، ص 61.

² نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 120-121.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

يشير الباحثان Ichijo&Nonaka إلى سببين رئيسيين للصعوبات التي تكابدها الشركات في إعداد برامج فعالة لإنشاء المعرفة وإدارتها وهي:¹

■ إن الأنظمة التقليدية للإدارة لا تلائم المعرفة ويجب مراجعتها حتى يمكن إدارة كفاءة الشركة التي تركز على المعرفة بفعالية وامتياز، ويجب إعادة دراسة ومراجعة الأفكار التقليدية عن الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الشؤون المالية والتسويق لأجل إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي بإبداع وكفاءة وفعالية.

■ يبقى تأثير التطبيق العملي للإطار النظري لإدارة المعرفة على الأعمال في بيئة الأعمال الحقيقية غامضا، ويعزى هذا جزئيا إلى حقيقة إن هناك مبادرات بحثية قليلة جدا تحلل الكيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة بالتحديد في التغلب على قضايا إدارة المعرفة الهامة التي يواجهها رؤساء الشركات الآن، ونتيجة لهذا فإن المديرين يميلون إلى بحث إدارة المعرفة في ذاتها، دون تطبيقها على قضايا الأعمال الحقيقية، وقد نتج عن هذا أنهم غالوا في التوكيد على تقنية المعلومات، وتبعاً لذلك فإنهم يخفقون في تعلم كيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة في حل قضايا الأعمال الهامة مثل العولمة، حوكمة الشركات وإدارة التغيير في الشركات.

ويمكن اعتبار غياب متطلبات إدارة المعرفة (القيادة، القوى البشرية، الثقافة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) من اكبر العوائق التي تواجه إدارة المعرفة.

المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول تنمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي ينبغي التنقيب عنها ومحاولة استثمارها وكمورد استراتيجي لا محدود من المعارف الكامنة والإبداع والابتكار. وتتمثل رؤوس الأموال البشرية في كافة طاقات ومهارات الأفراد وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري وقدرة توظيفها للمعرفة ولتوضيح أكثر لهذا المطلب تم تقسيمه إلى ثلاث فروع، في الفرع الأول سنتناول فيه ماهية رأس المال البشري، وفي الفرع الثاني أبعاد وآليات بناء رأس المال البشري، وفي الفرع الثالث علاقة عمليات إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري.

الفرع الأول : ماهية رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري المحور الحاكم في رأس المال الفكري باعتباره المحرك الرئيسي للإبداع، وباعتباره المورد المحدد للقيم غير الملموسة في عمر المعرفة ويعتبر مصدرا

¹ابوزيدوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز. دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014-2013، ص 34-33.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

للابتكار والتجديد والتعلم داخل المؤسسة ولهذا تطرقنا إلى مفهوم رأس المال البشري وخصائصه وأهميته ونظريته.

أولاً : مفهوم رأس المال البشري

يشير مصطلح رأس المال البشري إلى مخزون المهارات والمعارف المتجسدة في القدرة على أداء العمل، ومن ثم إنتاج القيمة الاقتصادية وهي المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الموظفين/ العاملين بواسطة التعليم والتدريب والخبرات. وتشير العديد من النظريات الاقتصادية المبكرة إلى أن رأس المال البشري بأنه يمثل "العمل labor" الذي يعد بدوره أحد وسائل الإنتاج التقليدية، ويعد مورداً يمكن استبداله ومتجانساً وقابلًا للتبادل بسهولة.¹ ويرى Mrudula أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد مورداً استراتيجياً والذي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة البشرية والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار والتجديد والتحسين المتواصل للموارد الأخرى، وذلك من خلال التفعيل الكامل لقدرات وطاقات الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وتحويل نتائج أعمالها إلى مخرجات تحقق قيمة مضافة تنافسية.²

يولد الأفراد المعرفة والمهارات (رأس المال البشري) يحتفظون بها ويستخدمونها ويخلقون رأس المال الفكري.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لرأس المال البشري: بأنه كافة المهارات والمعارف والقدرات الإنتاجية والإبداعية التي يمتلكها الأفراد على مدار حياتهم بما يمكنهم من استغلال إمكاناتهم كأفراد منتجين في المجتمع .

ثانياً : خصائص وأهمية رأس المال البشري

1- خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها:⁴ - **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان

¹-حاتم صلاح بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2012م، ص 174.

²-أمل مصطفى عصفور، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر الجديدة، جمهورية مصر العربية، 2017م، ص 14.

³- ARMSTRONG'S HANDBOOK of HUMAN ، MICHAEL ARMSTRONG AND STEPHEN TAYLOR-³ MANAGEMENTPRACTICE 2014، Thirteenth edition، p75.

⁴- حافظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2018/2017م، ص 111و110.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه.

– محدودية رأس

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

– **رأس المال البشري غير ملموس:** أي أن المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد لا يمكن ملاحظتها، والتي تظهر من خلال القيمة التي يقدموها من خلال مستويات الأداء والإنتاجية ومن خصائص رأس المال البشري أيضاً ما يلي:

لرأس المال البشري جزآن، أحدهما فطري والآخر مكتسب.

. ينمو رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التعلم بكل أنواعه.

ويحتاج إلى التجديد.

. يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.

. يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.

2- أهمية رأس المال البشري :

لقد شهدت الحياة على مر العصور انجازات مذهلة تدل على القدرة البشرية في التشييد الهائل للحضارات البشرية من خلال ارتفاع قيمة العنصر البشرية كوحدة اقتصادية واعتباره منذ القدم جزء من ثروة الأمم، ونتيجة لتفوق الطاقة الإنتاجية للإنسان وتميزها على جميع أشكال الثروة الأخرى، يمكن اعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق حتى في ظروفه الممكنة.¹

وهذا ما يعكس أهمية امتلاك رأس المال البشري الذي يعتبر أيضاً:²

- مصدراً من مصادر النمو المستمر.
- عاملاً أساسياً يدفع إنتاجية القطاعات المختلفة.
- محور التنافس المستدام في ظل العصر الحالي الذي أصبحت فيه الموارد اللا ملموسة تعد العمود الفقري لإحراز التفوق، بإعتبار أن الطاقات البشرية متجددة ولا يمكن اندثارها ومادام الإنسان يتمتع بصحة جيدة وعقل سليم فإن العطاء يكون مختلفاً في كل مرة.

¹ شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية- المجلد 27، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص150.

² سامية بعيبي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي – دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص13، 14.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

- محققا للقيمة المضافة والتي تؤكد في الوقت الحالي أنها تزيد بإملاك المهارات والمعارف المتميزة، على عكس ما كان سائدا في السابق، أي كان الاهتمام منصبا على الموارد المادية والكفاءة في استخدامها.
- مطلبا أساسيا في عصر يتسم بالنوع الثقافي ويحتاج مديريين وأفراد يتميزون بالخبرات المتنوعة والكفاءة العالية للعمل في بيئات مختلفة.
- موردا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه لأن المؤسسة بحاجة إلى أفكار متواصلة ومفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة، عن طريق أفراد يتمتعون بالانجاز الذاتي والقدرة المتميزة.
- أصلا دائما لا يتآكل، بينما الموارد المادية تتسم بإهلاكها ونقصانها عند استخدامها.
- تزايد نمط المؤسسات المتخصصة يتطلب أفرادا ذوي معرفة ومهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة والأكثر تطورا.
- كما يمكن توضيح أهمية رأس المال البشري حسب توجهات بعض الأكاديميين من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-01): أهمية رأس المال البشري حسب توجهات بعض الأكاديميين

الكاتب/ السنة	وجهة النظر
Edvinsson(1997)	تمكين أهميته في كونه انعكاسا لقيمة المؤسسة وثقافتها وفلسفتها.
Ulrich(1998)	يتمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتقنية.
Bontis(1998)	له أهمية في توليد المعرفة الضمنية التي تمتلكها المؤسسة
Lothgren(1999)	قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الأداء كونه مقدر اجتماعية تعمل على خلق التفاعل والاقتران داخل المؤسسة.
الغزوي(2001)	يساهم في أداء الفكر الإنساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة.
General 1)accounting	هو الموجود الأكثر أهمية في المؤسسة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قاعدتها

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

المعرفية.	(200office
له تأثير في الإبداع ، العمليات، الزبون والأداء.	change & Wang(2005)
يساهم في تحفيز العاملين للابتكار والإبداع.	Kullah(2007)

المصدر: عليا صابرينة: دور الرأس المال البشري في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة بعض المقاولين بولاية سطيف-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2022/2021، ص 19.

ثالثا : نظرية رأس المال البشري

يعتبر بعض الباحثين أن نظرية رأس المال البشري ظهرت مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات والمفكر الاقتصادي (Jacob Mincer) هو أول من استخدم عبارة "الرأس المال البشري" في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال "الاستثمار في الرأس المال البشري" الذي نشره الاقتصادي (Théodore Schultz) سنة 1961، حيث تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أن التعليم له دور فعال وضروري، لتحسين القدرة الإنتاجية للأفراد، ويمكن القول بأن أصحاب نظرية رأس المال البشري يحاولون أن يبرهنوا أن الشعب المتعلم هو شعب منتج.¹

أين برزت فكرة أن لرأس المال البشري دورا مركزيا في عملية التنمية، لكونه أحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية، وبغض النظر عن التقنيات المستعملة، يجب أن يتلائم التطور في رأس المال البشري كما ونوعا، مع مختلف التقنيات المستخدمة في عمليات الإنتاج.² ونضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها Schultz في الستينيات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من Becker و Menser.³

- إسهامات شولتز (Schultz) :

قد ركز شولتز في أبحاثه على قياس الزيادة في الإنتاج وظاهرة التحسن التي سادت الولايات المتحدة الأمريكية خلال تلك الفترة، والتي أرجعها إلى زيادة استثمار الأمريكيين لأموالهم في أنفسهم، وإعتبر شولتز أن هذا الاستثمار هو الذي يفسر ما تتميز به ظاهرة النمو الاقتصادي في تلك البلاد، وأن مفتاح الاستثمار البشري يكمن في التعليم، ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كل من التكاليف والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فالنسبة للإيرادات فهي تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى :

¹- محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 1436هـ-2015م، ص38.

²- يلقاسم شبيلي، نورة قنيفة، رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام لبواقي، المجلد7، العدد1- مارس2020، ص243.

³- محمد طلال محمد أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطلاب أثناء فترة التعليم.
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة، أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة، فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف كالمرتبات والأجور.
- وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فرضيات أساسية هي :
 - 1- النمو الاقتصادي الذي يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
 - 2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
 - 2- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي¹.

- إسهامات بيكر (Becker) :

- كل أبحاثه حول تنمية رأس المال البشري، وضعت في كتابه المشهور "رأس المال البشري" سنة 1964 اهتم بدراسة جميع أشكال الاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال التعليم، الصحة والهجرة وركز بصفة خاصة على التدريب ووضع بيكر فرضيات لنموذجة وهي كالآتي² :
- الأجر المثالي للعامل يتناسب طرديا مع مستوى الكفاءات ويزيد بمعدل متناقص مع العمر.
 - معدلات البطالة تناسب عكسيا مع مستوى كفاءة الفرد العامل.
 - الشباب يغيرون مناصب عملهم أكثر من متقدمي السن وبذلك لديهم فرصة أكبر للتعليم والتدريب.
 - تقسيم العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بحجم وسعة العمل في حد ذاته.
 - الاستثمار في رأس المال البشري يجلب عوائد أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي.
 - ويدرج بيكر ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو إشباع لرغبات بسلوكية، ومن بين أنواع الاستثمارات يذكر التعليم، التدريب في مكان العمل، الهجرة، البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداخيل والصحة³.

¹ - بلقاسم شبيلي، نورة قنيقة، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² - ابن احمد فاطمة الزهراء، الاستثمار في رأس المال البشري للتمييز والابتكار - دراسة حالة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي-سيدي بلعباس- 2021/2022، ص 38.

³ - محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص 31.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

- إسهامات منيسر :

تمثلت إسهامات منيسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. وقد حدد ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري وهي:¹

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب،
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب،
- تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد. حيث يقوم هذا النموذج على الافتراضات التالية:²

طول فترة التدريب أو التعليم هي المحرك الأساس في مداخل الأفراد ، في حين التدريب يزيد من إنتاجية الفرد، غير أنه يتطلب تأجيلا للعائد لمرحلة مستقبلية .

تشتمل تكلفة التدريب على تكلفة الفرصة البديلة.

لا يقوم الأفراد باتخاذ قرار التدريب بعد نهاية المدة الأولى له، كما يبقى الدخل الآجل بعد انقضاء فترة، التدريب الأولى ثابتا طول مدة العملية التي تليه.

ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في حساب العوائد المستقبلية.

الفرع الثاني: أبعاد وآليات بناء ل البشري

أولا: أبعاد رأس المال البشري

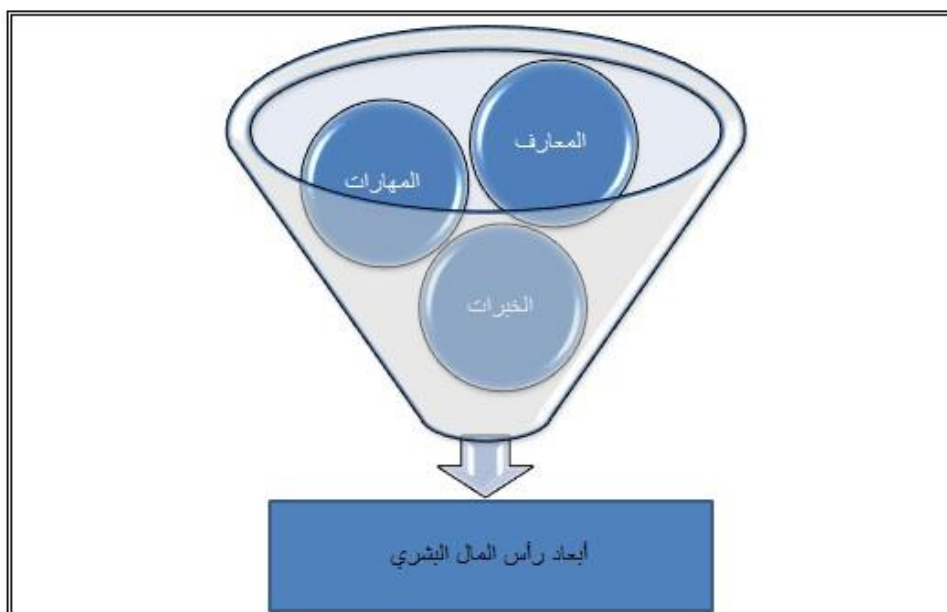
يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من مجموعة من المؤشرات المختلفة التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها³، كما هو مبين في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-02): ابعاد رأس المال البشري

¹ -محمد طلال محمد أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص40،39.

² -بويديسة محمد، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية ، أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، 2020/2019، ص20.

³ - ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015 ص27.



المصدر: من إعداد الباحثات

وفي مايلي شرح لكل بعد:

1- المعارف: هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والسمات الشخصية كمعارف فطرية وعن طريق التعليم كمعارف ومهارات مكتسبة، والمعرفة هنا تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة.¹

2- المهارات: مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه.² كذلك عرفت المهارات بأنها القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع المهارات هي استعداد لتجنيد ووضع في العمل الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي)، والمهارات هي معرفة معمقة ومعرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا المجال أو ذلك.³

3- الخبرات: تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي (الوظيفة الحالية) أو العمل الذي قاموا به سابقا (وظائف سابقة)، ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعدادًا لتبادل المعارف مع بعضهم البعض، ويشير Devenport (و Prusak) أن الخبرة تشير

¹ - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص16.

² - سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، العدد 01، المجلد 04، جانفي 2021، ص 267.

³ - سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تهيئة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البر ناوي-بسكرة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص83.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

إلى ما قمنا به وما حدث لنا في الماضي، ومن الفوائد الرئيسية للخبرة هو أنها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله عرض وفهم المواقف والأحداث الجديدة.¹

ثانيا : آليات بناء رأس المال البشري

تسعى المؤسسة لبناء رأس المال البشري، وهنا يظهر الاهتمام بتحديد ما إذا كانت المعرفة التي يمتلكها الأفراد تم تشاركها ونشرها داخل المؤسسة لتطوير العمليات والأداء، كما يجب الحرص على أن تهتم الموارد البشرية بوضع المعرفة التي اكتسبتها موضع التطبيق بشكل الذي يدر عائدا ويخلق قيمة مضافة،² ومن أهم الآليات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة هي:

1- استقطاب رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري الدعامه الأساسية للمؤسسات ومصدر تحقيق القيمة والميزة التنافسية، حيث يعتبر الاستقطاب العنصر الذي يهتم بالأنشطة المتعلقة بجذب الأفراد واختيارهم مثل استقطاب الموارد البشرية المتميزة، والحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وإدراك القدرات المتنوعة ومراعاة إختيار الأفراد من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار للحصول على مجموعة متنوعة من المعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات وإستثمارهم في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة.³ ويمكن تعريف الاستقطاب على أنه عمل أو شاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها المؤسسة.⁴ وهناك مصدرين يمكن للمؤسسة أن تحصل على الموارد البشرية منها المصدر الداخلي والمصدر الخارجي:

1- **مصادر الاستقطاب الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في تلك المصادر المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المؤسسة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ومن أساليب الاستقطاب من الداخل هو الإعلان الداخلي يعمم على جميع العاملين في المؤسسة سواء في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين وكذلك من خلال توصيات الإشراف يتم بطلب من المشرفين والرؤساء المباشرين أن يبحثوا عن الأفراد من مرؤوسيههم تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للتعيين في الوظائف الشاغرة ، وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظيف فيها.⁵

¹- ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره ص31.

²- حافظ زحل، مرجع سبق ذكره، ص153.

³- المرجع نفسه، ص 154.

⁴- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2014م- 1435هـ، ص115.

⁵- ابن احمد فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص44.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

- مصادر الاستقطاب الخارجية: المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باختياراتها من الموارد البشرية من خارجها ، وبهذا الصدد فقد قامت مجلة هارفارد لعام 2004 تحت عنوان "أفكار إختراقية لعام 2004" بوضع مجموعة من الاستراتيجيات الاستقطاب أصحاب القدرات العقلية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في :

- شراء العقول من السوق: يعتبر رأس المال البشري ميزة تنافسية لمؤسسات الأعمال الحديثة، لذلك يتطلب الأمر من تسيير الموارد البشرية أو لجان متخصصة في هذه الوظيفة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع¹.

- شجرة الكفايات :إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، أما شجرة الكفايات فتعد احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال البشري عن طريق شبكة الانترنت؛

- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات، كليات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم².

2-تكوين وتطوير رأس المالالبشري:

لقد شهدت نظرية رأس المال البشري تطوراً سريعاً في طار تطورها أولى اهتمام اكبر للجوانب المتعلقة بالتكوين، حيث أشار شولتز إلى أن تنمية رأس المال البشري عملية تتعلق بتكوين والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى لزيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للفرد الذي من شأنه أن يؤدي إلى رضا الفرد مما ينعكس على أدائه، وأداء المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة لتكوين وتنمية القوى العاملة لديها لتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتشجيع الأفراد على التفكير، ويعتبر التكوين عملية سلوكية يقصد بها تغيير سلوك الفرد ورفع كفاءته الإنتاجية³ و يشير أغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم والتدريب، وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد

¹-ربحية قوادرية ، مرجع سبق ذكره،ص39.

²-رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص08.

³-حافظ زحل، مرجع سبق ذكره،ص155-161.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

العاملين التي تستفيد منه في زيادة أدائها وإنتاجيتها، و ضمان عدم تقادم رأس المال البشري¹.

3- المحافظة على رأس المال البشري:

وهي قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة. و تختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من مؤسسة لأخرى، ومن بين هذه الأساليب نذكر الأجور العالية، الحوافز، الأمن الوظيفي، توفير ظروف العمل المادية المناسبة؛ وهو ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الانتماء والتفويض من دوران العمل ما يساهم في زيادة ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتسعى المؤسسات للمحافظة على رأس المال البشري لعدة أسباب تتمثل في :

- هجرة رأس المال البشري إلى مؤسسات أخرى، وتكمن الخطورة في إمكانية نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا، والبيانات والمعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة؛

-من المحتمل أن يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة ويصبح أداة معيقة لها، خاصة إذا فشلت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم².

الفرع الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري أولاً: مساهمة توليد المعرفة في تنمية رأس المال البشري:

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

ثانياً: مساهمة تخزين المعرفة في تنمية رأس المال البشري:

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

ثالثاً: مساهمة نشر وتوزيع المعرفة في تنمية رأس المال البشري:

¹- ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - عليان صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 39، 38.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

إن نشر وتوزيع المعرفة يتطلب تحقيق الانسجام بين الموارد البشرية بالمؤسسة، وتوفير ظروف التعاون والتعلم المشترك، لتوسيع دائرة نشر المعرفة في كل أنحاء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الرصيد المعرفي لكل الموارد البشرية بالمؤسسة، وتوزيع مهاراتهم العملية.

رابعاً: مساهمة تطبيق المعرفة في تنمية رأس المال البشري:

إن اعتماد المؤسسة على التطبيق المستمر للمعرفة يؤدي إلى التعلم المستمر لمواردها البشرية، مما يكسبهم خبرات ومعارف جديدة وتعزيز مستوى مهاراتهم، كما تسمح عملية تطبيق المعرفة إلى إنعاش الإبداع والابتكار بالمؤسسة، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الانجازات العالية في العمل.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري

¹ - ربيعة قوادرية، سعاد عبود، مساهمة المعرفة في تنمية رأس المال البشري- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة- حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد16، جوان 2016، ص 93-95.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة وأثرها على تنمية رأس المال البشري

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة د. عيسى خليفي، د. ربيحة قوادرية، العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بإدارة المعرفة، وقد جاءت دراسة الحالة بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة، ومن أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة جرى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة قدرها (125) مديراً من الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وأمكن استرجاع (87) استبانة صالحة للتحليل، وفيما يخص تحليل البيانات فقد تم استخدام برنامج SPSS.v 19.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هناك اهتمام بالمحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة، وأن مستوى تطبيق إدارة المعرفة هو مستوى مرتفع، وأظهرت أيضاً أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة.¹

2. دراسة حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، 2018/2017:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري/ لتفسير علاقة إدارة المعرفة برأس المال البشري وأساليب تنميته، حيث أجريت الدراسة الميدانية في عدد من المؤسسات الجزائرية (كوندور،- اسمنت عين توتة، تيرصام، cma، famage، مؤسسة الكوابل لبسكرة، chiali)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي والمقابلة واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وجه الاستبيان إلى مجتمع الدراسة الذي شمل إطارات المسيرة من مدراء المصالح ورؤساء الأقسام، وتم توزيع 192 استبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS و amos توصلت الدراسة إلى أن لإدارة المعرفة علاقة بشكل مباشر برأس المال البشري، كما تساهم في تنمية رأس المال البشري من خلال التأثير في أساليب تنمية رأس المال البشري.²

3. دراسة د. الصادق أحمد حسن أحمد نصار، د محمد أحمد يوسف، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات ، 2019:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري في المنظمات بالتطبيق على الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي بالسودان، استخدمت الدراسة المنهج

¹ ربيحة قوادرية، العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري و إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بسكرة، عيسى خليفي،
²حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، دراسة حالة
لعدد من المؤسسات الجزائرية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس 2018/2017:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة كما تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وبالاعتماد على برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة وأوضحت أن التقنيات الحديثة ساعدت في تعزيز دور رأس المال البشري في الهيئة.¹

4. دراسة أحمد إبراهيم موسى إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، ، 2021:

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة وقوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، تم تطوير استقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وقد تم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الانترنت إلى أكثر من 600 من العاملين بكافة وحدات الجامعة، وتمت الإجابة على 331 قائمة من بينها 296 قائمة صالحة للتحليل.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج وكان أهمها وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.²

5. دراسة د يتقاوي العربي، دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز رأس المال البشري، دراسة استطلاعية، جامعة أحمد دراية.

تسعى الدراسة إلى التعرف على مضمون ممارسات عمليات إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق غايات المنظمات لا سيما ما تعلق منها بزيادة تعزيز وتطوير دور رأس المال البشري في المنظمة ولتحقيق الهدف من الدراسة تم بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ووضعت مجموعة من الفرضيات لذلك ولغرض اختبارها تم الاستعانة بتصميم استبيان لذلك وتحليل باستخدام نظام SPSS وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: زيادة الاهتمام بمتغيرات المعتمد في البحث لتعزيز مشاركة رأس المال البشري في البحث عن المعارف الجديدة والعمل على تجسيدها داخل المنظمة.³

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Human capital and knowledge management in 'Ivaylo stoyanov، innovative oranzizations، 2014.

تتناول هذه المقالة القضايا الحالية المتعلقة بالأساس النظري للمعرفة في المنظمات المبتكرة ودور رأس المال البشري في تنميتها تنكسر المعرفة من منظور آراء المؤلف التي تحدد الفهم الكلاسيكي والمعاصر للقضايا على الرغم من تشكيل أفكار ومدارس مختلفة في دراسة طبيعة وخصوصية المعرفة، فقد استنتج أنها (المعرفة) تمثل جوهر التطور البشري للعلم

1الصادق أحمد حسن أحمد نصار، د محمد أحمد يوسف، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات، دراسة تطبيقية على الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي، السودان، 2019.

2أحمد إبراهيم موسى إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، مصر، المنوفية، 2021.

3 يتقاوي العربي، دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز رأس المال البشري، دراسة استطلاعية، أدرار - الجزائر.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

والتكنولوجيا، ومن ثم فإن المعرفة هي القوة الدافعة لازدهار العديد من المنظمات ولكنها مهمة لشكل خاص لأولئك الذين ينشؤون المنتجات والخدمات القائمة على ذكاء الناس، أي الابتكارات، يدرس المؤلفون ويناقشون أهم ميزات إدارة المعرفة في المنظمة المبتكرة التي تضيف قيمة تجارية للمنتجات والخدمات التي ينتجونها.¹

2. دراسة **hourieh haji ، seyed akbar hosseini tabataei-alireza sohrabi**
the role of knwoledge management ، babak ghazan fari aqdam،farajazadeh
practice in developig human capital 2015 .

تسعى المنظمات باستمرار لتطوير وتعزيز معرفة الموظفين الذين يشاركون في عمليات الأعمال الاستراتيجية التي تهدف من خلالها إلى خلق المعرفة التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.

وبناءً على ذلك فإنهم يشجعون الموظفين على المشاركة في عمليات إدارة المعرفة الأساسية (km) وإنشاء البنى التحتية لاكتساب المعرفة ومشاركتها من أجل توسيع كل من رأس المال البشري (Hc) وقاعدة المعرفة التنظيمية في هذا الاتجاه الغرض من هذه الورقة هو وصف تكوين وتطوير رأس المال البشري في المنظمة من خلال ممارسات إدارة المعارف والتحقيق فيما إذا كانت هناك علاقة فرض بين هذين العاملين. منهج البحث: هو التصميم الوصفي.

يتكون مجتمع البحث من 349 شخصاً من المديرين وكبار الخبراء في وزارة الطرق والتنمية الحضرية، ثم اختيار عينة من 186 شخص وفقاً لنتائج البحث يمكن القول أن تطوير hc يتم بشكل رسمي وغير رسمي في المنظمة وخاصة من خلال ممارسات إدارة المعارف وهناك علاقة متزايدة بين km وhc لذا فإن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الفعالة في المنظمة سيساهم في زيادة تطوير الموارد البشرية.²

3. دراسة **the model of humun capital and ، michai shahab،widodo**

2015.،knowledge sharing towards sustainable competitieve advantrages

تهدف هذه الدراسة إلى ترتيب نموذج تنموي للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال نموذج رأس المال البشري ومشاركة المعرفة نحو ميزة تنافسية مستدامة، بلغ عدد المستجيبين 150 شخصاً من قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة. بالنسبة لتقنية تحليل البيانات يستخدم هذا البحث نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من حزمة برنامج AMOS5.0.

¹ IVAYLO STOYA NOV, Human capital and knowledg management in inovations organization.KST, ecember2014

²ALIREZA Sohrabi, Seyed akbar hosseini tabataie,hourich haji faraj zadech, babak ghazan fati agdam, The role of knowledge management practice in developing human capital 2015.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

تلعب النتائج هذا البحث دوراً كجهد تطوير في نموذج رأس المال البشري ومشاركة المعرفة حتى يتمكن من تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، يتم ذلك من خلال تطوير رأس المال البشري الذي يتم بناؤه من خلال تحسين تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي.¹

4.دراسة Vasiliyn. Trenev، knowledge managment، human capital development the context of the digital economy 2018.

يتميز اقتصاد السوق الحديث بمستوى عال من المنافسة، لذلك يتعين على المنظمات البحث عن خيارات تطوير جديدة لتوسيع إمكاناتها الاقتصادية وزيادة رأس المال، يمكن أن يكون رأس المال البشري، مخزون رؤوس الأموال البشرية الفردية، كما تعرف أحد هذه الخيارات.

هذه المقالة عبارة عن مناقشة مكتوبة حول آليات تحويل المعلومات الداخلية إلى معرفة ورأس مال فكري.

في هذه المرحلة يتم إيلاء اهتمام خاص لتنمية رأس المال البشري من خلال مشكل ادارة المعرفة، بما في ذلك العوامل التي تمنع الاستخدام الفعال لرأس المال البشري. كما تطرح هذه المقالة بعض متطلبات نظام إدارة المعرفة ومهامها الأساسية قيد المناقشة. يقدم قسم النتائج توصيات بشأن اكتساب المهارات والمعرفة والخبرة داخل المنظمة، ثم وصف نظام عمل إدارة المعرفة.²

5. دراسة Muthia roza linda، gesit thabrani، fir man، the role of human capital and knowledge managemet in innovation 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الابتكار أجريت هذه الدراسة في إندونيسيا، كان المشاركون فيها من موظفي البنوك الذين يشغلون مناصب هيكلية، تم جمع البيانات باستخدام مسح مع الاستبيانات، بناءً على تحليل البيانات باستخدام Partial latst square (pl5smat 3.0).

وجدت هذه الدراسة علاقة مباشرة بين رأس المال البشري والابتكار ولكنها ليست مهمة ومع ذلك من المدهش أننا وجدنا أنه كان له تأثير كبير غير مباشر من خلال إدارة المعرفة كوسيط. كما كان لرأس المال البشري تأثير مباشر كبير على إدارة المعرفة كان لإدارة المعرفة تأثير مباشر كبير على الابتكار، تشير الآثار المترتبة على نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة ليست عاملاً محدداً رئيسياً لخلق الابتكار ولكن وجودها يعد مدخلاً مهماً من تنفيذ رأس المال البشري، من أجل تحسين الابتكار.³

¹Widodo,Michai shabab,the model of humain capital and knoweledge sharing towards sustainable competitive in inovations,Indonesia?2015.

²Vasiliyin,Trenev,Knowledge managment in humain capital development, the context of the digital economy 2018,Muthia Roza Linda,Gesit Thabrani,Firman Firman,the role of humain capital and knowledge managment in innovation ICEBM2019.

³Gesit thabranni, Mathia roza linda, Firman Firman, The role of human capital and knowledge management In invation, ICEBM, 2019.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1.دراسة أبرار عاطف اصغر- سوسن طه ضليمي، أساليب إدارة المعرفة في المؤسسات،

2022:1

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة المعرفة وذلك لتحسين جودة المنتجات والخدمات من قبل المؤسسات والمنظمات، استخدمت الدراسة منهجية تحليل المحتوى لجمع أساليب إدارة المعرفة فوائدها ومن أهم نتائج الدراسة هو استخلاص الأساليب التي تساعد في إدارة المعرفة والخروج بنموذج يوضح الأساليب إدارة المعرفة مقسمة على عمليات إدارة المعرفة الخمس: التشخيص والتوليد والمشاركة والتخزين، والتطبيق. ومن هذه الأساليب : استخدام طريقة العصف الذهني تدوين الدروس المستفادة، توفير المساحات التعاونية للعمل الجماعي، وضع معايير للعمل ، وغيرها.

2.دراسة ماجد قاسم عبده السياني- رويدا أمين محسن، اثر عمليا إدارة المعرفة على

الإبداع التنظيمي،2021:2

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة

المتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في مدينة أب والبالغ (60موظف، وتوصلت الدراسة إلى توافر عمليات إدارة المعرفة ، وتوافر الإبداع التنظيمي ، ووجود اثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة.

1.دراسة عبد المطلب بيسار، اثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري

للمنظمات، 2018:3هدفت الدراسة إلى إبراز إدارة المعرفة التي تساهم في زيادة قيمة رأس المال الفكري في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: ترتبط علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بإدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً باعتبارها تعتمد على نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلقوة الدماغ للأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام، إن أول مهام إدارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال

إجراء المحاوره عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر، تنظم إدارة المعرفة عمليات

¹أبرار عاطف اصغر،سوسن طه ضليمي، أساليب إدارة المعرفة في المؤسسات. المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد: 49، المملكة العربية السعودية، 2022.

²ماجد قاسم عبده السياني، رويدا أمين محسن، اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع تنظيمي. دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد: 7، اليمن، 2021.

³عبد المطلب بيسار، اثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد: 3، الجزائر، 2018.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد احد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

2.دراسة حنين محمد عبد الحافظ صالح، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، 2017:1هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توظيف القادة الأكاديميين للمعرفة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، من خلال اختلاف متغيرات (الجنس، الكلية والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة،

ومصدر الحصول على آخر مؤهل، و سنوات الخبرة). لتحقيق هدف تم استخدام استبانة مكونة (58) فقرة موزعة على خمس مجالات هي (إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتكوين رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

إن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا على درجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2)64 والانحراف المعياري (0.08) ، كما أظهرت النتائج

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0.05$ في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في جامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير صفة الجامعة لصالح الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات الجنس، والكلية والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

3.دراسة انس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، 2009:2

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (180) استبانة على هذه الشركات. قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في شركات ، حيث حققت متوسطا حسابيا عاما بلغ (8.17) كذلك فان الشركات المبحوثة تطبق عمليا إدارة المعرفة بدرجة عالية، كما تبين عدم وجود فوارق في هذه العلاقة.

4.دراسة ربا جزا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، 2008:1 هدفت الدراسة إلى بيان اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة

¹حنين محمد عبد الحافظ صالح. توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

²انس أيوب محمد بوادي. علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في عرض البيانات ، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه، توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دلالة إحصائية بين النشاطات العملية التي تتجزأها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العملية، الأستاذ المشارك، الأستاذ المساعد، للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة Lokman Hebib- Naser ، Knowledge Management and The Importance of Raimi- Raica Milicevie Knowledge Management for the Organization- S Performance، 2019²:

إدارة المعرفة هي عبارة عن عملية يتم فيها تنظيم ، لجمع بشكل جماعي عن قصد منهجي، الأعضاء، التبادلات، الأسهم ويحلل موارده الخاصة من حيث الموارد والمستندات والمعرفة والمهارات، في بداية 1998 حقق التقدم التكنولوجي ذلك الممكن القضاء على النقص الملحوظ عبر قطاعات الأعمال.

دراسة Duska Gajic- Renata ، Effective Knowledge Management، 2010³: Riboni

تعد خبرة المنظمات وخبراتهم مصادر للمعرفة ومع ذلك فإن خصائص المجردة لمنظمات المعرفة لبناء كفاءات الأساسية وغالبا لا يتم استغلالها بشكل كاف. أهمية المعرفة للمنظمة ككل هو أيضا مشهد المشاريع التي تعتبر منظمات مؤقتة. قد تستفيد المنظمات المرددة بشكل صحيح من حيث تقليل الأخطاء المتكررة وخلق فرص جديدة ومع ذلك هناك أنواع جديدة من التنظيم في المشاريع جنبا إلى جنب مع ملف الاتجاه المتزايد للتشبيك الجغرافي للعمال يزيد من تعقيد المشاركة وإدارة المعرفة لذلك تركز هذه الدراسة على تحديد العمليات والأدوات التي تسهل إدارة المعرفة في بيئة المشاريع.

دراسة:

Knowledge Management and its Utilisation:an Overview⁴: Partha Bhattacharya-Pravin Kumar CHaudhury

حاولت الورقة تغطية جوانب مختلفة من إدارة المعرفة (KM)، تجد أهمية إدارة المعارف للمنظمات المذكورة في الورقة. إن (KM) هو مجال متعدد التخصصات ، قيمة المعرفة

¹ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2008.

²Lokman Hebib- Naser Raimi- Raica Milicevie. Knowledge Management and The Importance of knowledge Managment for Organization-S Performance. Scientific Review Article. Vol:65.2019.

³Renata Riboni – Duska Gajic. Effective Knowledge Management. Master thesis. 2010

Partha Bhattacharya- Pravin Kumar CHaudhry. Knowledge Management and its Utilisation:an Overview. Infibntcentre. Ahmedabad. 2004.⁴

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

للمؤسسة هي وصفها بالتفصيل يتم وصف إدارة المعرفة بمنظمات. خلق المعرفة وتبادل المعرفة، وتم ذكر التحديات التي تواجه (KM) وحملت الورقة أيضا لمحة على أنواع مبادرات إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية رأس المال البشري

أولا: الدراسات باللغة العربية

1.دراسة شبلي إسماعيل سويطي¹، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، 2020 :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الإستثمار في رأس المال البشري، وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها للدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في أرض الواقع، وقد توصلت الدراسة بنتيجة وهي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للإستثمار في رأس المال البشري، بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة، وأن الدرجة الكلية لمستوى رأس المال البشري في الوزارة بعناصره الأربعة (التدريب، والمعرفة، والخبرة، والمهارات) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وجاءت الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين في الوزارة أيضا بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.53) .

2.دراسة سعد إبراهيم احمد، محمد السيد راضي² : أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في مصر، 2020 :

تهدف الدراسة الحالية لاختبار اثر الاستثمار في البشر على النمو الاقتصادي في الاقتصاد المصري، واستحمت الدراسة دالة الإنتاج الكلاسيكية لاختبار محددات الاستثمار في البشر على النمو الاقتصادي، وتتكون الأساليب المستخدمة في الدراسة من اختبارين هما: اختبارات جذر الوحدة لتحديد مدى استقرار السلاسل الزمنية، نموذج الانحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين محددات الاستثمار في البشر والنمو الاقتصادي موجبة في الاقتصادي المصرفي فالعلاقة بين نسبة الالتحاق بمرحلة الثانوية العامة كنسبة من إجمالي السكان في السن الرسمي للالتحاق بالتعليم الثانوي والنمو الاقتصادي موجبة، والعلاقة بين كلا من نسبة الالتحاق بالتعليم الابتدائي كنسبة من السكان في السن الرسمي للالتحاق بالثانوي العام، كما ان العلاقة بين نسبة الطلاب إلى المعلمين في المرحلة الابتدائية، بالإضافة إلى العلاقة بين العمر المتوقع عند الميلاد جميعها لها اثر ايجابي على النمو الاقتصادي.

3.دراسة براهيم إسماعيل، محمد مدياني¹ : أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الدول العربية، 2020: هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار في

¹ - شبلي إسماعيل سويطي، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 3، جامعة القدس المفتوحة، القدس ، فلسطين، 2020-01-20 .

² - سعد إبراهيم احمد، محمد محمد السيد راضي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في مصر، جامعة الملك فيصل- المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد التاسع، يناير 2020م .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في مجموعة من الدول العربية خلال الفترة 1990-2018، اعتمدت الدراسة على نموذج من نماذج الاقتصاد القياسي من أجل تحديد أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الدول العربية، والمتمثل في نموذج بائل الساكن كونه النموذج الملائم لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، غياب تأثير نسبة الالتحاق بالتعليم الابتدائي والتعليم الثانوي على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وجود أثر معنوي وسلبى لنسبة الالتحاق بالتعليم على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي للإنفاق على التعليم ومعدل العمر المتوقع على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

4. دراسة الرميدي بسام، ملواح مريم²: أثر رأس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة، 2018: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك شركات السياحة المصرية لرأس المال البشري متميز، وأثر ذلك على استدامة ميزتها التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات الإحصائية المطلوبة عن البيانات العامة للمستقصي منهم، ورأس المال البشري في شركات السياحة المصرية، ومدى استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة المصرية تمتلك رأس مال بشري متميز وقادر على العمل والنجاح، بجانب تأثير ذلك بشكل كبير جدا على استدامة ميزتها التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة.

5. دراسة احمد إبراهيم سلمي ارناؤوط³: تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، 2017: هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي وتحديد المتطلبات التي تفرضها مشروعات التنمية بشمال سيناء كإطار مرجعي لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، والكشف عن متطلبات إدارة رأس المال البشري ومعوقاته بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، وكذلك التوصل لتصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها. وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، ويتم تطبيق استبانته على عينة بلغت 138 من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي (الحكومية والخاصة) بشمال سيناء، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها: جاءت متطلبات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء متوسطة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة عند مستوى 0.05 في محاور الدراسة ككل، تعزى إلى متغير

¹ - ابراهيم إسماعيل، محمد مدياني، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الدول العربية - دراسة قياسية لمجموعة من الدول العربية خلال الفترة (1990-2018)، جامعة احمد دارية - ادرار - الجزائر، مجلة أفاق علمية، المجلد 12، العدد 05، السنة 2020.

² - الرميدي بسام، ملواح مريم، مداخلة حول أثر رأس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة - دراسة حالة شركات السياحة المصرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة البليدة 2 - الجزائر، ابريل 2018 .

³ - احمد إبراهيم سلمي ارناؤوط، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، جامعة العريش، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس عشر، سبتمبر 2017 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

نوعية مؤسسات التعليم العالي (حكومية/خاصة)، لصالح مؤسسات التعليم العالي الحكومية. أن هناك فروق بين استجابات أفراد العينة بمختلف مسمياتهم الوظيفية في المحاور الخاصة بالدراسة، لصالح عينة الأساتذة المساعدين مقارنة بعينات الأساتذة والمدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدين.

6. دراسة سجي عمر عزازية¹ : اثر رأس المال البشري على أداء المنظمات، دراسة ميدانية، المستشفيات الأردنية الخاصة، 2015: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر رأس المال البشري على أداء المنظمات وذلك في دراسة ميدانية شملت المستشفيات الأردنية الخاصة. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي ترغب الباحثة بجمع البيانات عنها، حيث انه يصف مميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما وهو المنهج الأفضل والمناسب للدراسة، لأنه يصف اثر رأس المال البشري على أداء المنظمات، ويتضمن أيضا استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة انه يوجد اثر لرأس المال البشري على أداء المنظمات حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام رأس المال البشري المهارات والخبرات والابتكار والتجدد، مستويات التعلم عند مستوى الدلالة على أداء المنظمات في المستشفيات الأردنية الخاصة.

7. دراسة شان عصمت محمد² : إسهامات رأس المال البشري في الإبداع التقني، 2014: هدفت الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع التقني على مستوى الشركة، فالعديد من الشركات تكتسب ميزتها التنافسية من رأس المال البشري، لذا ينبغي استثماره والمحافظة عليه، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها معامل الارتباط البسيط ومعامل الارتباط المتعدد لاختبار علاقات الارتباط بين رأس المال البشري والإبداع التقني في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، فضلا عن تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المعتمدة والمستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الانحدار المتعدد لقياس التأثير المعنوي لهذين المتغيرين باعتبار أن رأس المال البشري هو المتغير المستقل وان الإبداع التقني هو متغير متعدد. وقد توصل البحث إلى أن عملية مشاركة العاملين حصلت على نسبة اتفاق عالية نسبيا، كما أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مكونات رأس المال البشري والإبداع التقني.

ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية

¹ - سجعمر عزازية، اثر رأس المال البشري على أداء المنظمات، دراسة ميدانية- المستشفيات الأردنية الخاصة، دراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط - الاردن، 2015/07/30 .
² - دراسة شان عصمت محمد، إسهامات رأس المال البشري في الإبداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، 2014 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

- دراسة Harry A ، Pinelopi K.Goldberg، Simeon Djankov،Noam Angrist ، Patrinos 2019 بعنوان¹ : **Measuring Human Capital** : تقدم هذه الورقة مجموعة بيانات عالمية جديدة تقيس التعلم في 164 مركزا تغطي البيانات 98 بالمائة من سكان العالم 2000 في عام 2017. ستكون خدمة البيانات متاحة للجمهور ويتم تحديثها على فترات منتظمة من قبل البنك الدولي وهو تم تصميمه ليكون بمثابة منفعة عامة لتسريع السياسة العالمية وجداول الأعمال البحثية التي تواجه التعليم الجيد وتكوين رأس المال البشري. تقدم الورقة العديد من الحقائق الشائعة في أول تطبيق ل darac على الرغم من انه زاد في جميع أنحاء العالم.

- دراسة Claudia goldin، 2016 بعنوان²: **Humany Capital**: رأس المال البشري هو مخزون المهارات التي تمتلكها القوى العاملة يتدفق تدفق هذه المهارات عندما يتجاوز العائد على الاستثمار التكلفة المباشرة وغير المباشرة. نعتبر عوائد هذه المهارات خاصة بمعنى أن القدرة الإنتاجية للفرد تزداد مع زيادة عدد هذه المهارات، ولكن هناك في كثير من الأحيان العوامل الخارجية التي تزيد من القدرة الإنتاجية للآخرين عند زيادة رأس المال البشري، يناقش هذا المقال المفاهيم تاريخا ويركز على مكونين رئيسيين لرأس المال البشري التعليم والتدريب والصحة، تتم مناقشة المؤسسات التي تشجع استثمار رأس المال البشري، وكذلك دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، يتم التأكيد والدفاع عن فكرة أن دراسة رأس المال البشري هي دراسة تاريخية بطبيعتها.

- دراسة DAE-BONG،KWON 2009 بعنوان³ : **Human Capital And ITS Measurement**: هدفت الدراسة إلى توضيح نهج جديد لقياس رأس المال البشري من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة. قبل القيام بذلك تقدم هذه الورقة بعض المفاهيم وخصائص رأس المال البشري على هذا الفهم لرأس المال البشري، رأس المال البشري التقليدي القياس وعيوبه، تم اقتراح نهج جديد لقياس رأس المال البشري.

المطلب الرابع : القيمة المضافة للدراسة

- لقد اختلف بحثنا عن الدراسات السابقة من حيث الدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه مديرية التوزيع- سونلغاز بالوادي خلاف الدراسات السابقة فقد تناولت مؤسسات أخرى. وهنا تبرز أهمية البحث الحالي في معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مديرية التوزيع- سونلغاز بالوادي

¹- Noam Angrist, Simeon Djankov, Pinelopi K.Goldberg, Harry A Patrinos, **Measuring Human Capital**, Policy Research Working Paper, Education Global Practice& Development Economics Office Of The Chief Economist February 2019.

²-Claudia Goldin , **Human Capital** , Department Of Economics , Harvard University And National Bureau Of Economic Research, Cambridge, MA, USA, Springer- Verlag Berlin Heidelberg 2016.

³-KWON, DAE-BONG, **HUMAN CAPITAL AND ITS MEASUREMENT**, The3rd OECD World Forum On''statistics, Knowledge Policy'' Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan, Korea- 27-30 October 2009 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

- هناك دراسات سابقة تناولت إدارة المعرفة وعملياتها ورأس المال البشري كلها بصورة مستقلة، وبالتالي تكمن الدراسة الحالية في كونها محاولة أكاديمية للجمع بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري.
- أما بالنسبة للدراسات التي تتشابه معاً بحثنا نجد مثلاً دراسة (حافظ زحل) حيث هدفت إلى مواكبة المعارف في المحيط الداخلي والخارجي في المنظمات.
- وبالتالي دراستنا جاءت لتوضح واقع إدارة المعرفة وأثرها في تنمية رأس المال البشري في مديرية التوزيع- سونلغاز بالوادي.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تنمية رأس المال البشري حيث حاولنا أن نبرز من خلاله إدارة المعرفة وأهميتها والتي أصبحت ذات بعد استثماري واستراتيجي حقيقي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسات، وكذلك أهمية رأس المال البشري التي تكمن في كونه منبع للإبداع والتجديد الاستراتيجي من خلال التفكير الخلاق، ويتضح دوره الجيد في الصناعات كثيفة المعرفة والمؤسسات الخالقة للمعرفة وفقاً لقدرتهم على خلق معرفة جيدة تطبق على عمليات المؤسسة لتحسين أدائها. كما تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

في نهاية الفصل خلصنا إلى :

- ✓ تعد تنمية رأس المال البشري ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث، لأجل ذلك سعت المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة والتي تستند إلى مجموعة من العمليات التي تساعد على تنمية رأس المال البشري وذلك من خلال القيام بعمليات إعادة وتعليم القوى العاملة وتدريبها .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال

البشري

✓ أن العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة لها دور هام في تنمية رأس المال البشري حيث تولي إدارة المعرفة أهمية كبيرة لتنمية القدرات الفكرية والعمليات والمهارات وخبرات الأفراد عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد:

نهدف من خلال الفصل الثاني إلى دراسة حالة مؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي، و هذا للتعرف على واقع إدارة المعرفة بها، وكذا مستوى تنمية رأس المال البشري بها، و مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري من خلال دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تنمية رأس المال البشري (استقطاب، تكوين وتطوير، محافظة).

حيث يشمل الفصل مبحثين:

- المبحث الأول: يتضمن الجانب المنهجي للفصل التطبيقي، نبين من خلاله أدوات إجراء الدراسة المتمثلة في الاستبانة و طريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات و مجتمع و عينة الدراسة، و التعرف على المؤسسة محل الدراسة و تقسيماتها التنظيمية.
- المبحث الثاني: و الذي يتضمن متغيرات الدراسة، النماذج و الإحصاءات الوصفية، كما سنحاول دراسة صدق أداة الدراسة من خلال تحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

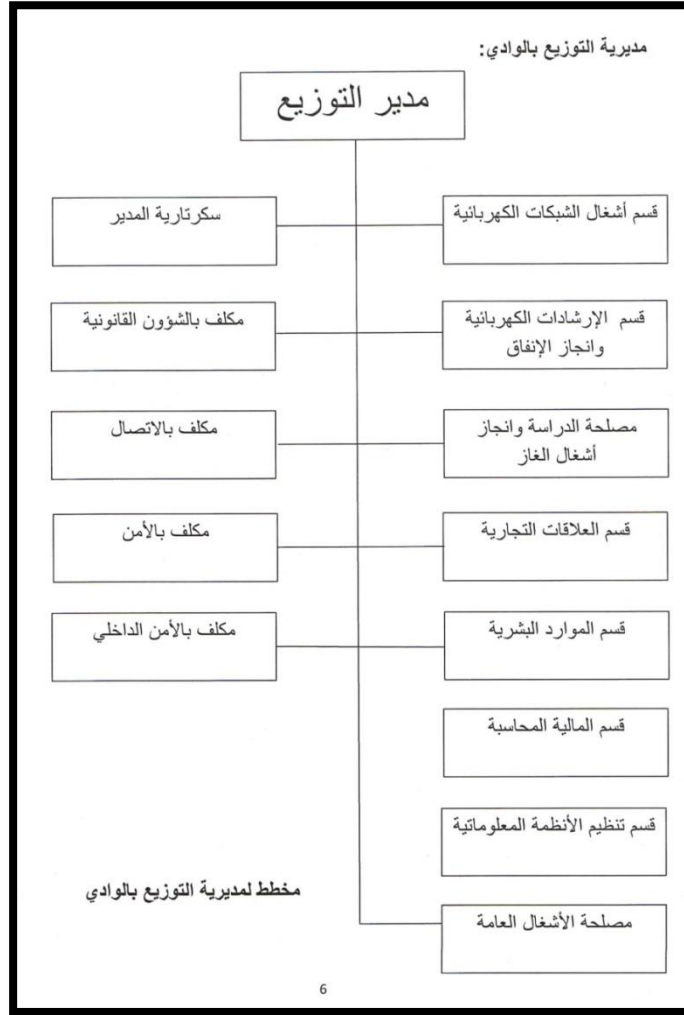
الفرع الأول : التعريف بمجمع توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر، و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر القنوات، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في القطاعات الأخرى من

قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة و لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

الفرع الثاني : مديرية التوزيع بالوادي

الشكل رقم (2-01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الوادي



الفرع الثالث : لمحة تاريخية عن مراحل التغذية لولاية الوادي بالطاقة الكهربائية

إن المنبع الرئيسي للطاقة المغذية لمنطقة سوف في السنوات الفارطة كان من توليد الطاقة الكائنة آنذاك في وسط المدينة حيث أنجزت هذه المحطة سنة 1943 وأصبحت في خدمة مواطني هذه المنطقة سنة 1974 حيث كان من الضروري استعمال محركات تعمل بالمازوت لتدوير المولدات وبسبب الصوت المزعج الذي تحدثه المحركات للسكان تم تحويل هذه المحطة بعيدا عن السكان -تكتسبت- و يعود هذا إلى سنة 1976.

ويتزايد السكان أصبحت المولدات غير قادرة على تغذية المنطقة بالطاقة اللازمة، فاستبدلت هذه المحركات سنة 1987 بالطاقة 220 KV قادمة من حوض الحمراء حاسي مسعود التابع

لمنطقة الإنتاج بورقلة عبر خط يسمى خط عالي التوتر و يحول هذا التوتر متوسط 30KV بواسطة خافض و أصبح المكان الذي يتم فيه يدعي بمركز المنبع 30KV\220. **المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات الدراسة الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينتها**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي والبالغ مجموعهم (170) عاملاً، وفقاً لإحصائيات مصلحة الموارد البشرية في 2023. من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (118) فرداً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهذا بالاعتماد على جدول¹ (Uma Sekran)

تم توزيع (118) استبانة على العاملين في مختلف مصالح المؤسسة، استُرجع منها (70) أي ما نسبته (59.32%) من الاستبانات الموزعة، استُبعدت 10 استبانات تبين أنها غير قابلة للتحليل ليستقر عدد الاستبانات القابلة للتحليل عند 60 استبياناً.

الفرع الثاني: تصميم الاستبانة

تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة، فقد تمّ اعتمادها في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة محل الدراسة بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة محل الدراسة أي المؤسسة مديرية توزيع سونلغاز – الوادي- وقد هدفت هذه الأداة إلى :

– تشخيص مدى توفر سمات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

– تشخيص مدى توافر سمات تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاد تنمية رأس المال البشري (استقطاب رأس المال البشري، تكوين وتطوير رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري).

– معرفة تأثير إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة. عند تصميم الاستبانة حاولنا الاطلاع على أكبر عدد ممكن من الدراسات والبحوث السابقة التي لها صلة بموضوعنا، كما حاولنا الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال وأخيراً تم بناء هذه الاستبانة الموضحة، والتي تتكون من جزئين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية، و تم من خلاله معرفة خصائص عينة الدراسة فيما يخص (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في المؤسسة.

الجزء الثاني: يتعلق بإدارة المعرفة كمحور أول يحتوي على 16 عبارة تقيس اتجاه إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

¹- Sekran ,Uma , **research methods for business**, 2nd edition , John wiley and sons, IN, New York,1993, P253.

1. توليد المعرفة: ويتكون من أربع عبارات وهي: 01، 02، 03، 04.
 2. تخزين المعرفة: ويتكون من أربع عبارات وهي: 05، 06، 07، 08.
 3. توزيع المعرفة: ويتكون من أربع عبارات وهي: 09، 10، 11، 12.
 4. تطبيق المعرفة: ويتكون من أربع عبارات وهي: 13، 14، 15، 16.
- والمحور الثاني يتعلق بتنمية رأس المال البشري، ويحتوي على 16 عبارة تقيس أبعاد تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: استقطاب رأس المال البشري، تكوين وتطوير رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.
1. استقطاب رأس المال البشري: ويتكون من خمسة عبارات وهي: 17، 18، 19، 20، 21.
 2. تكوين وتطوير رأس المال البشري: ويتكون من ستة عبارات وهي: 22، 23، 24، 25، 26، 27.
 3. المحافظة على رأس المال البشري: ويتكون من خمسة عبارات وهي: 28، 29، 30، 31.
- وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم (02-01): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبانة

- أ. صدق الأداة : لقد استُخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وتم القيام بتصميمها في صورتها الأولى بالاستفادة من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة، وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بلغ عددهم 5 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين، وبعد ذلك تم إجراء التعديلات وصياغة العبارات بشكل واضح وبسيط لتظهر في شكلها النهائي.
- ب. ثبات الأداة : الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه أي أن المقياس يُعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة. لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ). ويوضح الجدول (02-02) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات الدراسة، حيث كان معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (89,1%) في حين كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات إدارة المعرفة (80,8%) بينما كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات تنمية رأس المال البشري (81,8%) حيث أنها أعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حدٍ بعيد.

جدول رقم (02-02) : معامل الثبات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	0.808
تنمية رأس المال البشري	0.818
معامل الثبات الكلي	0.891

من إعداد الطالبات بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

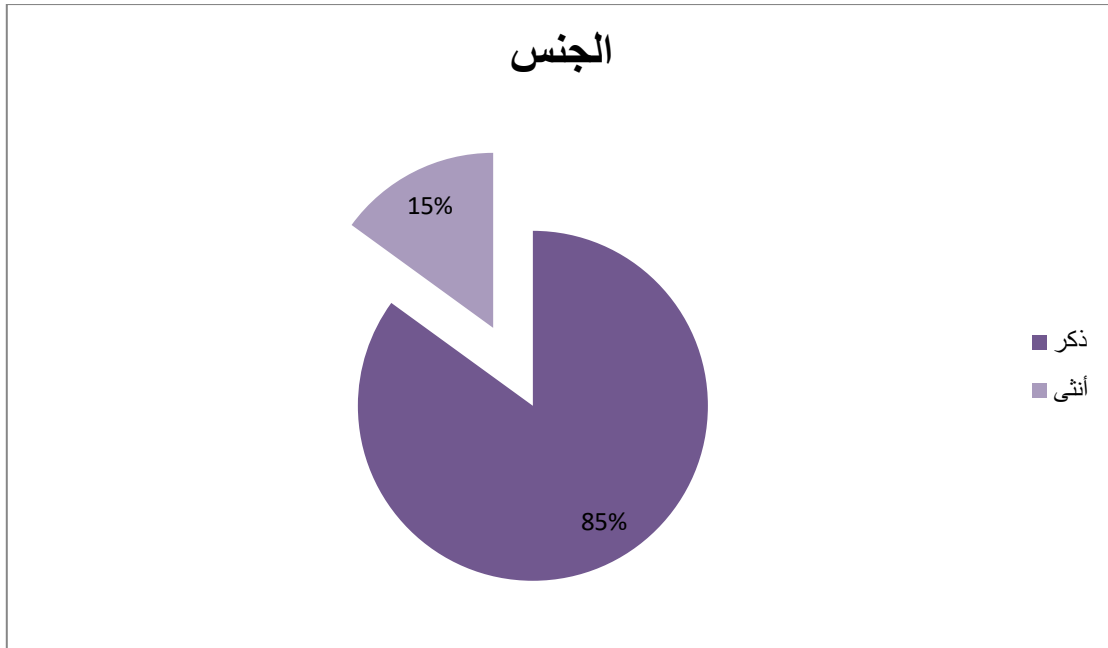
المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	51	85%
أنثى	09	15%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

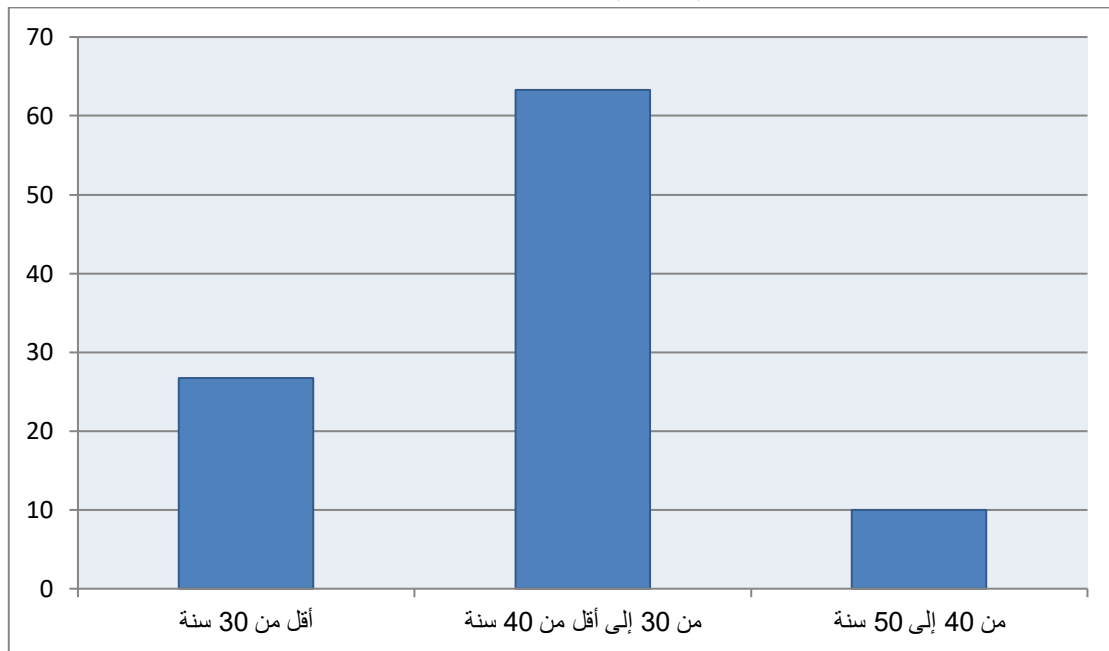
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن المستجوبين في هذه الدراسة هم من الجنسين، لكن يوجد فرق في عينة الدراسة من حيث الجنس، فقد بلغ عدد الإناث 09 بنسبة 15، أما الذكور فقد بلغ عددهم 51 فرداً بنسبة 84، و هذا راجع إلى عدة خصوصيات منها أن طبيعة نشاط المؤسسة يتلاءم أكثر مع الرجال.

الجدول رقم (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	26.7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	63.3%
من 40 إلى 50 سنة	06	10%
أكثر من 50 سنة	00	00%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-03) توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل 40 سنة) هي الفئة السائدة و التي تكون في أوج عطائها حيث أن 63.3 من أفراد العينة ينتمون إليها، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة فهي تمثل ما نسبته 26.7 من أفراد العينة، بينما بلغت الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) ما نسبته 10 من العدد الإجمالي لأفراد العينة، و يمكن تفسير هذا الانخفاض في هذه الفئة العمرية إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة و الذي يتطلب جهد عضلي.

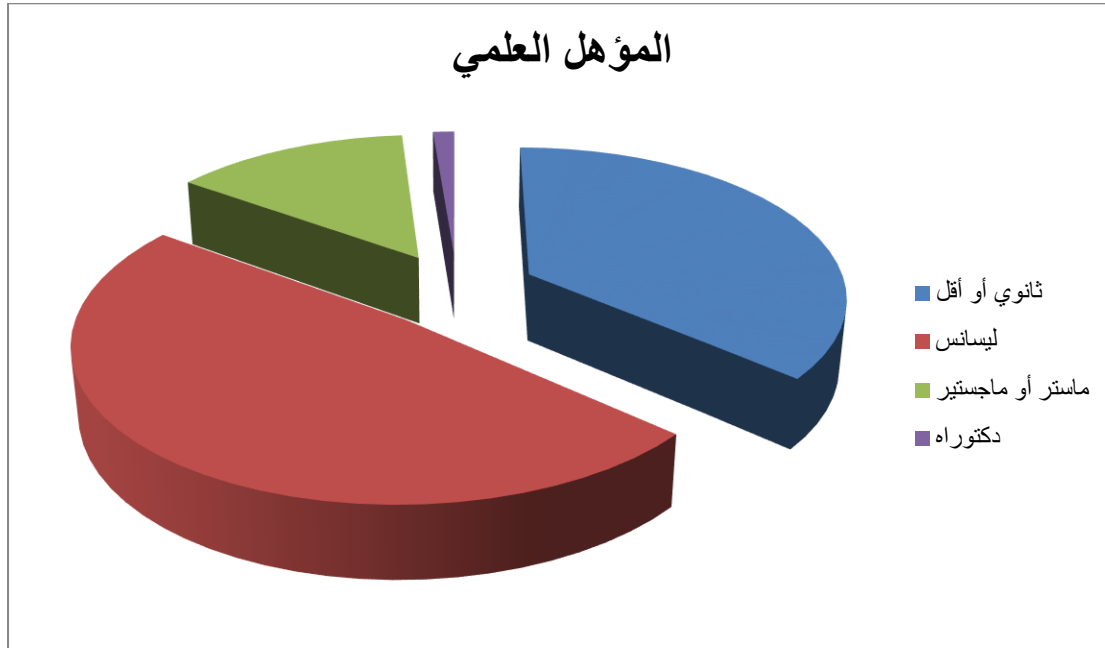
الجدول رقم (2-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	21	35%
ليسانس	28	46.7%
ماستر أو ماجستير	08	13.3%

دكتوراه	03	5%
مؤهل آخر	00	0%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-04): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

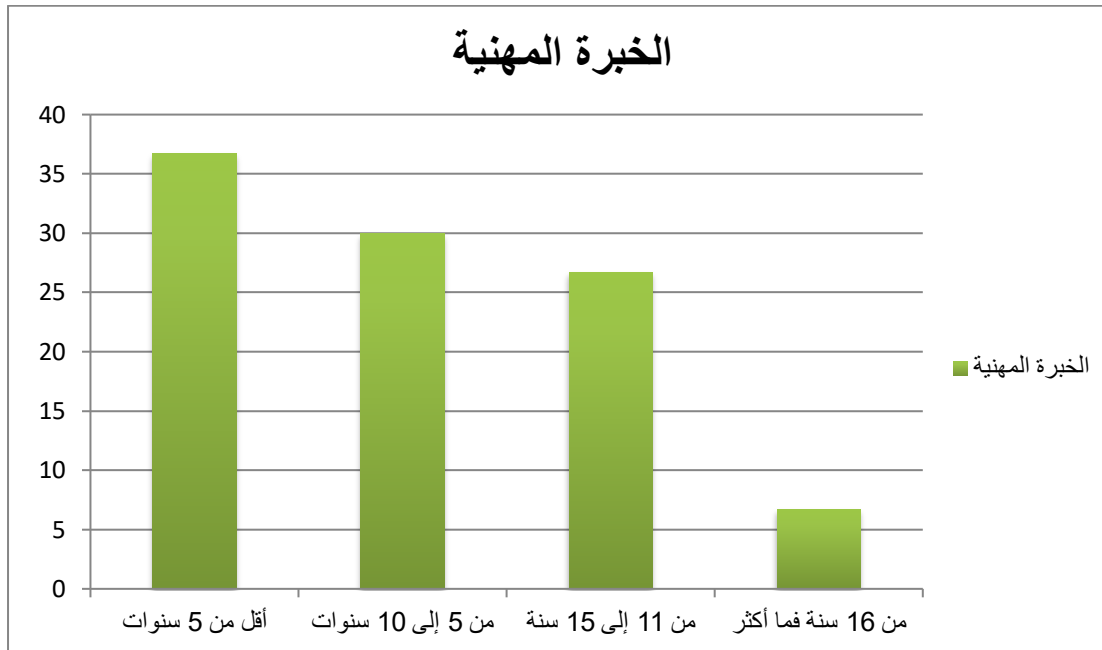
من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن 28 من أفراد عينة الدراسة و الذين يمثلون ما نسبته 46.7 % من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي و تحديدا شهادة ليسانس، وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة تليها الأفراد الذين يحملون شهادة الثانوي أو أقل و البالغ عددهم 21 بنسبة 35%، و بعدها فئة الذين لديهم شهادة الماستر و البالغ عددهم 08 بنسبة 13.3%، و أخيرا فئة الذين لديهم شهادة دكتوراه و البالغ عددهم 03 أفراد بنسبة 5%، و هذا دليل على طبيعة العمل في مديرية التوزيع سونلغاز التي تتطلب مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (2-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	36.7%
من 5 إلى 10 سنوات	18	30%
من 11 إلى 15 سنة	16	26.7%
من 16 سنة فما أكثر	04	6.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الشكل و الجدول أعلاه توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية حيث نلاحظ أن أغلبية موظفي مديرية التوزيع سونلغاز خبرتهم أقل من 5 سنوات، حيث بلغ تكرارهم 22 فرداً من العدد الإجمالي للعينة، و يمثلون ما نسبته 36.7%، يليها 18 فرداً تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات، و يمثلون نسبة 30%، ثم فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنة و 15 سنة، و يمثلون تكرار 16 فرداً و نسبة 26.7% من عينة الدراسة، و أخيراً 04 أفراد خبرتهم المهنية من 16 سنة فأكثر و يمثلون نسبة 4.6% من عينة الدراسة الكلية.

المطلب الثاني : عرض وتحليل الفرضية الأولى

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

تشتمل هذه الجزئية على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة محاور الدراسة وفق عملية التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة، و ذلك من خلال تقدير المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة و ترتيب العبارات حسب أهميتها و ذلك على النحو التالي:

1- الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: (إدارة المعرفة):

تم حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة الأول، و فيما يلي جدول يوضح المتوسط و الانحراف المعياري للعبارات التي تقيس عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة) و ترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

أولاً : توليد المعرفة

الجدول رقم (2-07): الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الأول من المحور الأول (توليد المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.	3.450	1.032	3	متوسطة
02	يعتبر العمل الجماعي سمة من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة.	3.550	1.015	1	مرتفعة
03	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة	3.516	0.982	2	مرتفعة
04	هناك تبادل للمعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة.	3.516	0.965	2	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال إجابات المبحوثين و مخرجات SPSS نقوم بتحليل عبارات الاستبيان كما يلي:

العبارة 01: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تهتم بتوظيف الأفراد المبدعين، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.032، والمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين يساوي 45.3، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) أي محايد، مما يدل على درجة تأييد متوسطة، قد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة بنسبة متوسطة.

العبارة 02: تعتبر عينة الدراسة أن العمل الجماعي يعتبر سمة من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري يساوي 1.015، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.55 وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) أي موافق، مما يشير إلى درجة موافقة عالية، وجاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى، مما يدل على أن عينة الدراسة موافقون على أن العمل الجماعي يعتبر من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة.

العبارة 03: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تهتم باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، حيث يساوي الانحراف المعياري 0.982، والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يقدر بـ 3.51، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) أي موافق، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة، وجاءت هذه الفقرة في المرتبة الثانية.

العبارة 04: تعتبر عينة الدراسة أن هناك تبادل للمعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.965، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يصل إلى 3.51، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) بمعنى موافق، مما يشر إلى درجة موافقة مرتفعة، وجاء هذه الفقرة في المرتبة الثانية.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المؤسسة تولي أهمية كبير للعمل الجماعي وتعتبره سمة من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة في حين نجد أن توظيف أفراد المبدعين هو أقل اهتمام بالنسبة للمؤسسة.

ثانياً: تخزين المعرفة

الجدول رقم (2-08): الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الثاني من المحور الأول (تخزين المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
05	تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على الأرشفة والمستندات الورقية.	3.533	1.049	1	مرتفعة
06	تخزن المؤسسة الحلول والمواقف السابقة في قواعد بيانات لاسترجاعها والاستفادة منها.	3.383	1.059	3	متوسطة
07	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.	3.500	1.112	2	مرتفعة
08	تحافظ المؤسسة على الأفراد ذوي المعرفة والموهوبين.	3.383	1.136	3	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

العبارة 05: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تعتمد في تخزين معارفها على الأرشفة والمستندات الورقية، حيث يساوي الانحراف المعياري 1.049، والمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين يقدر بـ 3.35، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) بمعنى درجة موافق، مما يشير إلى درجة تأييد مرتفعة.

العبارة 06: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تخزن الحلول والمواقف السابقة في قواعد بيانات لاسترجاعها والاستفادة منها، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.059، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.38 وهو ينتمي إلى المجال (3.39-2.60) بمعنى محايد، مما يشير إلى درجة تأييد متوسطة.

العبارة 07: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تمتلك نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية، حيث تساوي قيمة الانحراف المعياري 1.112، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.50، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) بمعنى موافق، مما يدل على درجة تأييد مرتفعة.

العبارة 08: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تحافظ على الأفراد ذوي المعرفة والموهوبين، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.136، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.38، وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39) بمعنى محايد، مما يشير إلى درجة متوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتخزين المعارف اعتمادا على الأرشفة والمستندات الورقية في حين نجد أن تخزين المؤسسة للحلول والمواقف السابقة في قواعد البيانات لاسترجاعها والاستفادة منها هو أقل اهتمام من طرف المؤسسة.

ثالثاً: توزيع المعرفة

الجدول رقم (2-09): الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الثالث من المحور الأول (توزيع المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
09	تقوم المؤسسة على رسكلة الموظفين وإقامة دورات تكوينية لتطوير مهاراتهم.	3.550	1.015	3	مرتفعة
10	تمتلك المؤسسة وسائل اتصال جيدة للوصول إلى قواعد البيانات وأجهزة الحاسوب والأرشفة	3.666	1.019	2	مرتفعة
11	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة التشارك وتبادل المعارف بين الأفراد.	3.900	3.964	1	مرتفعة
12	تعتمد المؤسسة على الاجتماعات وحلقات النقاش لمشاركة المعرفة بين الموظفين في المؤسسة.	3.500	1.033	4	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

العبارة 09: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم على رسكلة الموظفين و إقامة دورات تكوينية لتطوير مهاراتهم، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.015، و المتوسط الحسابي لعينة الدراسة يساوي 3.55، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) بمعنى موافق، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة.

العبارة 10: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تمتلك وسائل اتصال جيدة للوصول إلى قواعد البيانات و أجهزة الحاسوب و الأرشفة، حيث تساوي قيمة الانحراف المعياري 1.019، و المتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.66، و هو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) أي موافق، مما يدل على درجة موافق مرتفعة.

العبارة 11: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تحرص على نشر ثقافة التشارك و تبادل المعارف بين الأفراد، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 3.964، و المتوسط المعياري لإجابات العينة يساوي 3.90، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) أي موافق، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة.

العبارة 12: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات و حلقات النقاش لمشاركة المعرفة بين الموظفين في المؤسسة، حيث تساوي قيمة الانحراف المعياري 1.033، و المتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.50، و هو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19)، أي موافق، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المؤسسة تولى أهمية كبيرة لنشر ثقافة التشارك وتبادل المعارف بين الأفراد، في حين نجد أن اعتماد المؤسسة على الاجتماعات وحلقات النقاش لمشاركة المعرفة بين الموظفين في المؤسسة هو أقل اهتمام بالنسبة للمؤسسة.

رابعاً : تطبيق المعرفة

الجدول رقم (2-10) الإحصاء الوصفي لعبارات الجزء الرابع من المحور الأول (تطبيق المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية.	3.316	1.127	2	متوسطة
14	توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.250	1.261	3	متوسطة
15	تستعين المؤسسة بالخبراء (الداخليين والخارجيين) في تطبيق المعرفة.	3.366	1.540	1	متوسطة
16	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	3.100	1.188	4	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

العبارة 13: تعتبر عينة الدراسة أنه يتم تشجيع الموظفين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.127، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.31، وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39) بمعنى محايد، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

العبارة 14: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة توفر الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.26، والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يساوي 3.25 وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39) بمعنى محايد، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

العبارة 15: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تستعين بالخبراء الداخليين و الخارجيين في تطبيق المعرفة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.540، و المتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.36، و هو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) بمعنى محايد، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

العبارة 16: تعتبر العينة أن المؤسسة تعمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.18، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.10، وهو ينتمي إلى المجال (3.60-3.39) بمعنى محايد، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المؤسسة تولي أهمية كبيرة للاستعانة بالخبراء (الداخليين والخارجيين) في تطبيق المعرفة، في حين نجد أن عمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة هو أقل اهتمام بالنسبة إلى المؤسسة.

الجدول رقم (2-11) حساب المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات الكلية

المحور	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي
عمليات إدارة المعرفة	3.467	1.278

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مجموع المتوسطات الحسابية لمحور عمليات إدارة المعرفة يساوي 3.467 و قيمة الانحراف المعياري للعبارات كاملة تقدر بـ 1.278، و بالتالي فاتجاهات أفراد العينة موافقون على مستوى عمليات إدارة المعرفة، و هذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث أن معظم العبارات موافقون عليها بدرجة عالية ، و هذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما واضحا لعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الثالث : عرض وتحليل الفرضية الثانية

أولاً : استقطاب رأس المال البشري

الجدول رقم (2-12) حساب المتوسطات والانحرافات لاستقطاب رأس المال البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
17	تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها.	3.483	1.455	1	متوسطة
18	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تواجد قدرة الابتكار لدى الأفراد المترشحين عند عملية التوظيف.	3.350	1.068	2	متوسطة
19	تحرص المؤسسة على جذب الأفراد الذين لديهم القدرة على حل المشكلات.	3.483	1.523	1	متوسطة
20	تقوم المؤسسة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم	3.350	1.176	2	متوسطة
21	تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف	3.316	1.142	3	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

العبارة 17: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تهتم بالبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.455، والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.483، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) بمعنمحايد، احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

العبارة 18: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تواجد قدرة الابتكار لدى الأفراد المترشحين عند عملية التوظيف، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بقيمة انحراف معياري يقدر بـ 1.068 ومتوسط حسابي لإجابات العينة يساوي 3.35، وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

العبارة 19: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تحرص على جذب الأفراد الذين لديهم القدرة على حل المشكلات، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى، بقيمة انحراف معياري يقدر بـ 1.523 و متوسط حسابي يساوي 3.483، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

العبارة 20: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بتحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم للمؤسسة، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية، بقيمة انحراف معياري يقدر بـ 1.176، ويساوي المتوسط الحسابي لإجابات العينة 3.350، وهو ينتمي إلى المجال (3.39-2.60)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

العبارة 21: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تعتمد على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة، بقيمة انحراف معياري يساوي 1.142 ومتوسط حسابي يساوي 3.316، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) مما يشير إلى دراجة موافقة متوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المؤسسة تولي أهمية كبيرة للبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها وإلى حرصها على جذب الأفراد الذين لديهم القدرة على حل المشكلات، وفي حين نجد أن اعتماد المؤسسة على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف هو أقل اهتمام بالنسبة.

ثانياً: تطوير وتكوين رأس المال البشري

الجدول رقم (2-13): حساب المتوسطات والانحرافات لبعث تطوير وتكوين الرأس المالي البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
22	تري ادارة المؤسسة أن التكوين هو أفضل سبيل لاكتساب المهارات العملية.	4.083	5.221	1	مرتفعة
23	تحرص المؤسسة على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها البعض.	3.433	1.110	3	متوسطة
24	نظام وقوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الموظفين	3.500	1.049	2	مرتفعة
25	تشجعي المؤسسة على التعلم وتطوير قدراتي إلى أقصى حد ممكن.	3.350	1.147	5	متوسطة
26	تحفز المؤسسة التعلم في فرق العمل لاكتساب مهارات وقدرات جديدة.	3.316	1.112	6	متوسطة
27	تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة ومراقبة تطور مهارات الموظفين منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم.	3.366	1.024	4	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

العبارة 22: تعتبر عينة الدراسة أن إدارة المؤسسة ترى بأن التكوين هو أفضل سبيل لاكتساب المهارات العملية، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بقيمة انحراف معياري تساوي 5.221 ومتوسط حسابي يساوي 4.083، و هو ينتمي إلى المجال (5-1.20) يعني موافق، مما يدل على أن عينة الدراسة توافق على هذه الفقرة بدرجة مرتفعة.

العبارة 23: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تحرص على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها البعض، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة بقيمة انحراف معياري يساوي 1.110 ومتوسط حسابي يساوي 3.433، وهو ينتمي إلى المجال بين (3.40-4.19) بمعنمحايد، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

العبارة 24: تعتبر عينة الدراسة أن نظام وقوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الموظفين، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية، بقيمة انحراف معياري يساوي 1.049 ومتوسط حسابي يساوي 3.500، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) أي موافق، مما يشير إلى اتجاه عينة البحث إلى درجة الموافقة مرتفعة.

العبارة 25: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تشجع الموظفين على التعلم و تطوير قدراتهم إلى أقصى حد ممكن، وتحتل هذه الفقرة المرتبة الخامسة بقيمة انحراف معياري يقدر بـ 1.147 و متوسط حسابي يصل إلى 3.350، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) بمعنمحايد، مما يدل على درجة تأييد متوسطة.

العبارة 26: ترى عينة الدراسة أن المؤسسة تحفز التعلم في فرق العمل لاكتساب مهارات و قدرات جديدة، وتحتل هذه الفقرة المرتبة السادسة، بقيمة انحراف معياري يساوي 1.112 ومتوسط حسابي يساوي 3.316، وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39) مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

العبارة 27: تعتبر عينة الدراسة أن إدارة المؤسسة تهتم بمتابعة ومراقبة تطور مهارات الموظفين منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم، و تحتل هذه الفقرة المرتبة الرابعة بقيمة انحراف معياري يساوي 1.024 ومتوسط حسابي يساوي 3.366، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتكوين باعتباره أفضل سبيل لاكتساب المهارات العملية، وفي حين نجد أن تحفيز المؤسسة للتعلم في فرق العمل لاكتساب مهارات وقدرات جديدة هو أقل اهتمام بالنسبة للمؤسسة.

ثالثا : المحافظة على رأس المال البشري

الجدول رقم (2-14): حساب المتوسطات والانحرافات للمحافظة على رأس المال البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
28	تعمل المؤسسة على توفير بيئة أعمال مناسبة لتحقيق رضا الموظفين والمحافظة عليهم.	3.350	1.005	2	متوسطة
29	تهتم المؤسسة بتقديم الدعم المعنوي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة	3.483	1.112	1	متوسطة
30	تعطي المؤسسة الأولوية للعمال ذوي الخبرة وتنمي روح النمو المعرفي لديهم	3.483	0.965	1	متوسطة
31	تقدم المؤسسة المكافآت المالية على مختلف المستويات لتحفيز الموظفين.	3.250	1.144	3	متوسطة
32	نظام الأجور في المؤسسة يشجع الموظفين على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.	3.200	1.218	4	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

العبارة 28: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة أعمال مناسبة لتحقيق رضا الموظفين و المحافظة عليهم، و تحتل هذه الفقرة المرتبة الثانية بانحراف معياري يقدر بـ 1.005، ومتوسط حسابي يصل إلى 3.350، وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39) مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

العبارة 29: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تهتم بتقديم الدعم المعنوي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة، وتحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى بقيمة انحراف معياري يصل إلى 1.112، ومتوسط حسابي يساوي 3.483، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) أي محايد، مما يدل على درجة تأييد متوسطة.

العبارة 30: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تعطي الأولوية للعمال ذوي الخبرة و تنمي روح النمو المعرفي لديهم، و تحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.965 والمتوسط الحسابي لإجابات العينة يساوي 3.483، وهو ينتمي إلى المجال (3.40-4.19) مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

العبارة 31: تعتبر عينة الدراسة أن المؤسسة تقدم المكافآت المالية على مختلف المستويات لتحفيز الموظفين، و تحتل هذه الفقرة المرتبة الثالثة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.144، و المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد يساوي 3.250، وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39) مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

العبارة 32: تعتبر عينة الدراسة أن نظام الأجور في المؤسسة يشجع الموظفين على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها، وتحتل هذه الفقرة المرتبة الرابعة بقيمة انحراف معياري يقدر بـ 1.218، ومتوسط حسابي يساوي 3.200، وهو ينتمي إلى المجال (2.60-3.39) مما يدل على درجة موافقة متوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتقديم الدعم المعنوي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة وأنها أيضا تعطي الأولوية للعمال ذوي الخبرة وتنمي روح النمو المعرفي لديهم في حين نجد ان نظام الأجور في المؤسسة يشجع الموظفين على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها هو أقل اهتمام بالنسبة للمؤسسة.

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات الكلية

الجدول رقم (2-15): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية للمحافظة

على رأس المال البشري

المحور	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي
رأس المال البشري	3.353	1.088

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مجموع المتوسطات الحسابية لمحور رأس المال البشري يساوي 3.353 و قيمة الانحراف المعياري للعبارة كاملة تقدر بـ 1.088، وبالتالي فأتجاهات أفراد العينة موافقون على مستوى رأس المال البشري، و هذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث أن معظم العبارات موافقون عليها بدرجة عالية، و هذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما واضحا لرأس المال البشري.

المطلب الرابع : عرض وتحليل الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة في أداء تنمية رأس المال البشري .

من خلال الجدولين (2-16) و(2-17) نريد إثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فنلاحظ أن قيمة ($Sig \geq 0.025$) بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة و كذا متغيراتها، ومنه فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (02-16) : جدول التوزيع الطبيعي (إدارة المعرفة)

إدارة المعرفة	
Kolmogorov-Smirnov Z	1.058
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.213

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (02-17) : جدول التوزيع الطبيعي (تنمية رأس المال البشري)

رأس المال البشري	تطبيق	توزيع	تخزين	توليد	
.978	1,269	1,858	1,217	1.582	Kolmogorov-Smirnov Z
0.295	,080	,002	,103	,013	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحديد قيم معاملات الارتباط ومعاملات التحديد

ارتباط توليد المعرفة برأس المال البشري

الجدول رقم (2-18): ارتباط توليد المعرفة برأس المال البشري

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
توليد المعرفة	0.348	0.147
رأس المال البشري		

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.348 وهي قيمة دالة لأن الإشارة موجبة، بينما معامل التحديد يساوي 0.147، أي 14.7 بالمائة من التغير في التغير التابع تعود إلى المتغير المستقل (توليد المعرفة) بينما النسب المتبقية تعود إلى عوامل أخرى. ومنه توجد علاقة ارتباطية بين متغير توليد المعرفة ومتغير رأس المال البشري لدى مؤسسة مديرية سونلغاز الوادي.

ارتباط تخزين المعرفة برأس المال البشري

الجدول رقم (2-19): ارتباط تخزين المعرفة على رأس المال البشري

المتغير	معامل الارتباط	مستوى التحديد
تخزين المعرفة	0.669	0.447
راس المال البشري		

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.669 وهي قيمة دالة لأن الإشارة موجبة، بينما معامل التحديد يساوي 0.447، أي 44.7 بالمائة من التغير في التغير التابع تعود إلى المتغير المستقل (تخزين المعرفة) بينما النسب المتبقية تعود إلى عوامل أخرى. ومنه توجد علاقة ارتباطية بين متغير تخزين المعرفة ومتغير رأس المال البشري لدى مؤسسة مديرية سونلغاز الوادي.

ارتباط توزيع المعرفة برأس المال البشري

الجدول رقم (2-20): ارتباط توزيع المعرفة برأس المال البشري

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
توزيع المعرفة	0.460	0.211
رأس المال البشري		

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.460 وهي قيمة دالة لأن الإشارة موجبة، بينما معامل التحديد يساوي 0.211، أي 21.10 بالمائة من التغير في التغير التابع تعود إلى المتغير المستقل (توزيع المعرفة) بينما النسب المتبقية تعود إلى عوامل أخرى. ومنه توجد علاقة ارتباطية بين متغير توزيع المعرفة ومتغير رأس المال البشري لدى مؤسسة مديرية سونلغاز الوادي.

ارتباط تطبيق المعرفة برأس المال البشري

الجدول رقم (2-21): ارتباط تطبيق المعرفة برأس المال البشري

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
تطبيق المعرفة	0.773	0.597
رأس المال البشري		

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.773 وهي قيمة دالة لأن الإشارة موجبة، بينما معامل التحديد يساوي 0.597، أي 59.70 بالمائة من التغير في التغير التابع تعود إلى المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) بينما النسب المتبقية تعود إلى عوامل أخرى. ومنه توجد علاقة ارتباطية بين متغير تطبيق المعرفة ومتغير رأس المال البشري لدى مؤسسة مديرية سونلغاز الوادي.

ارتباط إدارة المعرفة برأس المال البشري

الجدول رقم (2-22): ارتباط إدارة المعرفة برأس المال البشري

المتغير	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد الكلي
إدارة المعرفة	0.774	0.554
رأس المال البشري		

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الكلي تقدر بـ 0.774 وهي قيمة دالة لأن الإشارة موجبة، بينما معامل التحديد يساوي 0.554، أي 55.40 بالمائة من التغير في التغير

التابع تعود إلى المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بينما النسب المتبقية تعود إلى عوامل أخرى. ومنه توجد علاقة ارتباطية بين متغير إدارة المعرفة ومتغير رأس المال البشري لدى مؤسسة مديرية سونلغاز الوادي.

*تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى

لتحليل البيانات تمّ استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط على أن تدخل أبعاد إدارة المعرفة لتحديد أثر هذه المتغيرات كل على حدة في تنمية رأس المال البشري كخطوة أولى، وفي الخطوة الثانية يتمّ استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر هذه المتغيرات مجتمعة في تنمية رأس المال البشري.

أ- دراسة أثر توليد المعرفة في تنمية رأس المال البشري : من خلال الجدول (02-23) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أنّ مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أنّ المتغير المستقل (بعد توليد المعرفة) له أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية رأس المال البشري. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{تنمية رأس المال البشري} = 1.630 \times \text{توليد المعرفة} + 31.927$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتّضح أنه كلما زاد توليد المعرفة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة تنمية رأس المال البشري بـ 1.630 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأنّ العلاقة بين بعد توليد المعرفة وتنمية رأس المال البشري كانت موجبة، بمعنى أنّ زيادة التركيز على بعد توليد المعرفة يزيد من تنمية رأس المال البشري، ويفسر ما مقداره (14.7%) من التباين في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) اعتماداً على قيمة R². وبناءً عليه تمّ قبول الفرضية التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

جدول رقم (02-23) : اختبار الانحدار المتعدد لتوليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,927		4,298	,000
	توليد	1,630	,384	3,164	,002

مخرجات التحليل الإحصائي

ب- دراسة أثر تخزين المعرفة في تنمية رأس المال البشري : من خلال الجدول (02-24) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أنّ مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أنّ المتغير المستقل (بعد تخزين المعرفة) له أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية رأس المال البشري. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{تنمية رأس المال البشري} = 2.850 \times \text{تخزين المعرفة} + 15.469$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتّضح أنه كلما زاد تخزين المعرفة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة تنمية رأس المال البشري بـ 2.850 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأنّ العلاقة بين بعد تخزين المعرفة وتنمية رأس المال البشري كانت موجبة، بمعنى أنّ زيادة التركيز على بعد تخزين المعرفة تزيد من تنمية رأس المال البشري، ويفسر ما مقداره (44.7%) من التباين في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) اعتماداً على قيمة R^2 . وبناءً عليه تمّ قبول الفرضية التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

جدول رقم (02-24) : اختبار الانحدار المتعدد لتخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,469	5,905		2,620	,011
التخزين	2,850	,416	,669	6,851	,000

مخرجات التحليل الإحصائي

ج- دراسة أثر توزيع المعرفة في تنمية رأس المال البشري : من خلال الجدول (02-25) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أنّ مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أنّ المتغير المستقل (بعد توزيع المعرفة) له أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية رأس المال البشري. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{تنمية رأس المال البشري} = 1.327 \times \text{توزيع المعرفة} + 35.408$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد توزيع المعرفة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة تنمية رأس المال البشري ب 1.327 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد توزيع المعرفة وتنمية رأس المال البشري كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد توزيع المعرفة يزيد من تنمية رأس المال البشري، ويفسر ما مقداره (21.1%) من التباين في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) اعتماداً على قيمة R^2 . وبناءً عليه تمّ قبول الفرضية التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

جدول رقم (02-25) : اختبار الانحدار المتعدد لتوزيع المعرفة على تنمية رأس المال البشري

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	35,408	5,189		6,823	,000
1 التوزيع	1,327	,337	,460	3,942	,000

مخرجات التحليل الإحصائي

د- دراسة أثر تطبيق المعرفة في تنمية رأس المال البشري : من خلال الجدول (02-26) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بعد تطبيق المعرفة) له أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية رأس المال البشري. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{تنمية رأس المال البشري} = 2.808 \times \text{تطبيق المعرفة} + 18.198$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة تنمية رأس المال البشري ب 2.808 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد تطبيق المعرفة وتنمية رأس المال البشري كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد تطبيق المعرفة يزيد من تنمية رأس المال البشري، ويفسر ما مقداره (59.7%) من التباين في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) اعتماداً على قيمة R^2 . وبناءً عليه تمّ قبول الفرضية التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

جدول رقم (02-26) : اختبار الانحدار المتعدد لتطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,198	4,119	4,418	,000
	التطبيق	2,808	,303	9,274	,000

مخرجات التحليل الإحصائي

هـ دراسة أثر متغير إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري : من خلال الجدول (27-02) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) له أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية رأس المال البشري. بالنسبة للثابت فهو غير دال، ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية : تنمية رأس المال البشري = $0.894 \times \text{إدارة المعرفة}$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد التركيز على إدارة المعرفة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة تنمية رأس المال البشري بـ 0.894 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين متغير إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على المتغير المستقل إدارة المعرفة يزيد من تنمية رأس المال البشري، ويفسر ما مقداره (55.4 %) من التباين في تنمية رأس المال البشري. وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (02-27) : اختبار الانحدار المتعدد لإدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	5,180	5,979		,866	,390
	ادارة المعرفة	,894	,105	,744	8,483	,000

مخرجات التحليل الإحصائي.

-ولتحديد ترتيب دخول أبعاد إدارة المعرفة إلى معادلة خط الانحدار، ولمعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد في تنمية رأس المال البشري، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression).

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أبعاد إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري كما يتضح من الجدول (28-02)، فإن بعد تطبيق المعرفة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (7,59%) من التباين في تنمية رأس المال البشري اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2)، وأن قيمة مستوى دلالة (t) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0,05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة لإحصائية (t) وبالتالي أكبر تأثير.

ثم دخل بعد تخزين المعرفة في المرتبة الثانية، حيث فسر مع بعد تطبيق المعرفة ما مقداره (63,6%) من التباين في تنمية رأس المال البشري اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2)، وأن قيمة مستوى الدلالة (t) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0,05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لقيمة (t) لكلا البعدين أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وقد تم استبعاد كل من بعد توليد المعرفة وتوزيع المعرفة من النموذج النهائي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة (t) لكلا البعدين يساوي (0,697) و(0,124) على الترتيب وهما أكبر من مستوى الدلالة للإدخال إلى النموذج (0,05) أي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، وبناءً عليه تم اعتماد النموذج النهائي لمعادلة الانحدار لتأخذ الشكل التالي:

$$\text{تنمية رأس المال البشري} = 2.418 \times \text{تطبيق المعرفة} + 1.141 \times \text{تخزين المعرفة} + 11.057$$

جدول رقم (28-02) : اختبار الانحدار المتعدد التدريجي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,198	4,119		,000
	التطبيق	2,808	,303	,773	,000
2	(Constant)	11,057	4,902		,028

التطبيق	2,148	,395	,591	5,435	,000
التخزين	1,141	,464	,268	2,460	,017

مخرجات التحليل الإحصائي

المطلب الخامس : عرض وتحليل الفرضية الرابعة

نقوم باستخدام اختبار T-test للفروقات في متغير الجنس و رأس المال البشري
الجدول رقم (2-29): اختبار T-test للفروقات في متغير الجنس و رأس المال البشري

المؤشرات	ذكور			إناث			قيمة T	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	ن	م	ع	ن	م	ع		0.51
	51	56.13	13.78	09	51.88	17.39	0.66	

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع المتوسط الحسابي لمتغير الجنس (ذكور) يساوي 56.13 و الانحراف المعياري يساوي 13.78، و قيمة T تساوي 0.66 عند مستوى الدلالة 0.51 و هي قيمة غير دالة إحصائياً.

نستنتج إذن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و رأس المال البشري.
اختبار ANOVA للفروقات في متغير العمر و رأس المال البشري

الجدول رقم (2-30): اختبار T-test للفروقات في متغير العمر و رأس المال البشري

المؤشرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	67.750	2	33.875	0.162	0.85
داخل المجموعات	11947.850	57	209.611		
المجموع	12015.600	59			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع المربعات لمتغير العمر و رأس المال البشري تساوي 67.750 بين المجموعات و 11947.850 داخل المجموعات، أما درجة الحرية فتساوي بين المجموعات 02 و 57 داخل المجموعات، فيما تعادل قيمة $F_{0.162}$ عند مستوى الدلالة 0.85، و هي قيمة غير دالة إحصائياً. نستنتج إذن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و مؤشر الرأسمال البشري.

اختبار ANOVA للفروقات في متغير المؤهل العلمي و رأس المال البشري
الجدول رقم (2-31): اختبار T-test للفروقات في متغير المؤهل العلمي و رأس المال البشري

المؤشرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1209.910	3	403.303	2.090	0.11
داخل المجموعات	10805.690	56	192.959		
المجموع	12015.600	59			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع المربعات لمتغير المؤهل العلمي و رأس المال البشري تساوي 1209.910 بين المجموعات و 10805.690 داخل المجموعات، أما درجة الحرية فتساوي بين المجموعات 03 و 56 داخل المجموعات، فيما تعادل قيمة $F_{2.090}$ عند مستوى الدلالة 0.11 و هي نسبة غير دالة إحصائياً. نستنتج إذن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي و مؤشر الرأسمال البشري.

اختبار ANOVA للفروقات في متغير الخبرة المهنية و رأس المال البشري
الجدول رقم (2-32): اختبار T-test للفروقات في متغير الخبرة المهنية و رأس المال البشري

المؤشرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1526.044	3	508.681	2.716	0.53
داخل	10489.556	56	187.314		

المجموعات				
المجموع	12015.600	59		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS
 نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع المربعات لمتغير الخبرة المهنية و رأس المال البشري تساوي 1526.044 بين المجموعات و 10489.556 داخل المجموعات، أما درجة الحرية فتساوي بين المجموعات 03 و 56 داخل المجموعات، فيما تعادل قيمة $F = 2.716$ عند مستوى الدلالة 0.53، و هي نسبة غير دالة إحصائياً.
 نستنتج إذن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة المهنية و مؤشر الرأس مال البشري.

المطلب السادس: اختبار الفرضيات (المناقشة)

اختبار صحة الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: "مستوى عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بالوادي مرتفع."
 من أجل فحص الفرضية الأولى قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مطابقتهم مع درجة التقدير:

الجدول رقم (2-33): المتوسطات الحسابية و الانحرافية لعمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
توليد المعرفة	3.508	0.998	مرتفعة
تخزين المعرفة	3.449	1.089	مرتفعة
توزيع المعرفة	3.654	1.757	مرتفعة
تطبيق المعرفة	3.258	1.279	مرتفعة
إدارة المعرفة	3.467	1.280	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS
 يظهر من خلال الجدول أن مديرية التوزيع سونلغاز تطبق عمليات إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة 3.467، و بالتالي الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن "مستوى عمليات إدارة المعرفة في مديرية التوزيع سونلغاز مرتفع" هي فرضية مقبولة.

فالمؤسسة تطبق إدارة المعرفة لدرجة مرتفعة، و عن ترتيب مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة نجد أن عملية توزيع المعرفة جاءت في المرتبة الأولى، تليها عملية توليد المعرفة في المرتبة الثانية، ثم عملية تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة و أخيراً عملية تطبيق المعرفة.

اختبار صحة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي : "مستوى أساليب تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بالوادي مرتفع".
ومن أجل فحص الفرضية الثانية تم تحليل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد و المحاور و مطابقتها مع درجة التقدير:

الجدول رقم (2-34): المتوسطات الحسابية و الانحرافية لرأس المال البشري

مكونات رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
استقطاب رأس المال البشري	3.396	1.508	مرتفعة
تكوين و تطوير رأس المال البشري	3.508	1.777	مرتفعة
المحافظة على رأس المال البشري	3.353	1.088	مرتفعة
رأس المال البشري	3.419	1.457	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز تمتلك مكونات رأس المال البشري بدرجة عالية حيث المتوسط الحسابي لرأس المال البشري 3.419، و بالتالي الفرضية الثانية التي تنص على: " مستوى عمليات تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة مرتفع" هي فرضية مقبولة.

و عند الترتيب نجد عنصر استقطاب رأس المال البشري في المرتبة الأولى، يليه تكوين و تطوير رأس المال البشري في المرتبة الثانية، ثم المحافظة على رأس المال البشري في المرتبة الثالثة.

اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي : "يوجد أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بالوادي"
من خلال القيام باختبارات الانحدار الخطي والمتعدد وتحليلها وجدنا أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) له أثر إيجابي و ذو دلالة إحصائية على تنمية رأس المال البشري، وهو ما يتفق مع فرضيتنا الثالثة.

اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي : "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة نحو تنمية رأس المال البشري تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في المديرية محل الدراسة."

طريق استخدام اختبار ANOVA و T-TEST وجدنا أن الفرضية صحيحة.

خلاصة الفصل:

توصّلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على واقع متغيرات الدراسة من خلال دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الوادي. حيث تمثلت متغيرات الدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل يتكون من عمليات إدارة المعرفة-توليد، تخزين، توزيع، تطبيق. وأساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير تابع يتكون من: استقطاب، تكوين و تطوير، المحافظة-حيث تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تبني إدارة المعرفة كممارسات أثناء عملها و أنها تسعى أيضا إلى تنمية رأس مالها البشري.

من خلال تحليل نتائج الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS ومختلف الاختبارات، توصلنا إلى أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي برأس المال البشري، حيث تساهم في تنميته بشكل مباشر من خلال تأثيرها في عملية الاستقطاب والتكوين و التطوير و المحافظة.

خاتمة

خاتمة

تُعد إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً فعالاً من شأنه توفير المعرفة للمؤسسات بشكل دائم و ترجمتها إلى سلوك عملي بغية تحسين أداء المؤسسة و الذي لا يتحقق إلا بتنمية أداء رأس مالها البشري، إذ أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في تعزيز أداء رأس مالها البشري. و من خلال التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري تطرقنا إلى الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مديرية التوزيع سونلغاز الوادي؟

أولاً: النتائج

بالاعتماد على ما سبق، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- الأهمية البالغة لعمليات إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث فيصقل كفاءات و مهارات رأس المال البشري و المحافظة عليه.
- من أهم أسباب نجاح المؤسسات هو الاهتمام بتنمية رأسمالها البشري من خلال الاستقطاب و التكوين و التطوير و المحافظة عليه.
- تعتبر إدارة المعرفة أهم دعامة لتنمية رأس المال البشري.
- تعتبر إدارة المعرفة أحدث المفاهيم و المداخل الإدارية و أهم سمات الإدارة الحديثة.

2. النتائج التطبيقية:

- مستوى عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة مديرية توزيع سونلغاز-الوادي مرتفع و هي فرضية صحيحة.
- مستوى أساليب تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة مرتفع و هي فرضية صحيحة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات أثر إيجابي بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال البشري، و هي فرضية صحيحة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير توليد المعرفة و رأس المال البشري.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير تخزين المعرفة و رأس المال البشري.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير توزيع المعرفة و رأس المال البشري.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير تطبيق المعرفة و رأس المال البشري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيانات الشخصية و مؤشر رأس المال البشري، و هي فرضية صحيحة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ورأس المال البشري.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ورأس المال البشري.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي ورأس المال البشري.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة المهنية و رأس المال البشري.
- 3. التوصيات:** من خلال هذه الدراسة نوجز بعض التوصيات في ما يلي:
- على المؤسسة أن تولي أهمية لتوظيف الأفراد المبدعين والاستفادة من كفاءاتهم.
 - على المؤسسة الاعتماد على قواعد البيانات لتخزين الحلول والمواقف السابقة لاسترجاعها والاستفادة منها وقت الحاجة.
 - على المؤسسة أن تسعى جاهدة في مشاركة المعرفة بين الموظفين داخلها عن طريق الاعتماد على حلقات النقاط والاجتماعات.
 - على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة لإزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.
 - يجب على المؤسسة الاعتماد على طرق رسمية لجذب الموظفين مثل مسابقات التوظيف.
 - يجب على المؤسسة تحفيز الموظفين التعلم في فرق العمل لاكتساب مهارات وقدرات جديدة.
 - على المؤسسة تحسين نظام الأجور للموظفين لتشجيعهم على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.
- 4. آفاق الدراسة:**
- يجدر بنا الإشارة إلى مجالات مرتبطة بالبحث لم يتم التطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق و التي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث أخرى جديدة.
- علاقة إدارة المعرفة بمستوى أداء العاملين.
 - رأس المال البشري دعامة أساسية للذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

قائمة المصادر

١١ - ١١

قائمة المصادر و المراجع:

❖ الكتب :

- 1- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، طبعة الأولى، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أمل مصطفى عصفور، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر الجديدة، جمهورية مصر العربية، 2017م.
- 3- تيقاوي العربي، دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير و تعزيز رأس المال البشري، دراسة استطلاعية، أدرار- الجزائر.
- 4- حاتم صلاح بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك- القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2012م.
- 5- ربيحة قوادرية، العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري و إدارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية الاقتصادية، بسكرة، عيسى خليف.
- 6- شبلي إسماعيل سويطي، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 3، جامعة القدس المفتوحة، القدس ، فلسطين، 20-01-2020 .
- 7- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، جامعة بغداد، العراق، 2005.
- 8- ماجد قاسم عبده السياني، رويدا أمين محسن، اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع تنظيمي، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد: 7، اليمن، 2021.
- 9- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الأولى 2014م-1435هـ.
- 10- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية ،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 11- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، طبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

❖ مذكرات التخرج :

- 12- بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.

- 13- حنين محمد عبد الحافظ صالح، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
 - 14- دراسة شان عصمت محمد، إسهامات رأس المال البشري في الإبداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، 2014.
 - 15- ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2008.
 - 16- الرميدي بسام، ملواح مريم، مداخلة حول أثر رأس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في عصر إقتصاد المعرفة- دراسة حالة شركات السياحة المصرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة البليدة 2 – الجزائر، ابريل 2018.
 - 17- سجي عمر عزازية، اثر رأس المال البشري على أداء المنظمات، دراسة ميدانية- المستشفيات الأردنية الخاصة، دراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط – الاردن، 2015/07/30.
 - 18- سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
 - 19- عدي إياد خليل فياض، درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، قدمت الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
 - 20- مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، دراسة حالة مؤسسة البريد-المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2010-2011.
- ❖ الاطروحات :**
- 21- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة التنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراه :في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

- 22- انس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.
- 23- بن احمد فاطمة الزهراء، الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار- دراسة حالة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي-سيدي بلعباس- 2021/2022.
- 24- بوديسة محمد، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية ، أطروحة مقدمة من اجل نيل شهادة الدكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير،جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، 2019/2020.
- 25- حافظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2017/2018م.
- 26- خالصة فتح الله، اثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه: في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021-2020
- 27- ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
- 28- سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.
- 29- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البر ناوي-بسكرة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.
- 30- عليان صبرينة، دور الرأس المال البشري في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة بعض المقاولين بولاية سطيف-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2021/2022، ص 19.

- 31- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
- 32- محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 1436هـ- 2015م.
- ❖ الملتيقيات:
- 33- رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
- ❖ المجالات :
- 34- أبرار عاطف اصغر، سوسن طه ظليمي، أساليب إدارة المعرفة في المؤسسات، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد: 49، المملكة العربية السعودية، 2022.
- 35- ابراهيم إسماعيل، محمد مدياني، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الدول العربية- دراسة قياسية لمجموعة من الدول العربية خلال الفترة 1990-2018، جامعة احمد دارية- ادرا- الجزائر، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 05، السنة 2020.
- 36- احمد إبراهيم سلمى ارناؤوط، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، جامعة العريش، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس عشر، سبتمبر 2017 .
- 37- أحمد إبراهيم موسى إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارشاق التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة ،مصر، المنوفية، 2021.
- 38- بلقاسم شبيلي، نورة قنيقة، رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام لبواقي، المجلد 7، العدد 1-مارس 2020.
- 39- سعد إبراهيم احمد، محمد محمد السيد راضي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في مصر، جامعة الملك فيصل- المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد التاسع، يناير 2020 م .
- 40- سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، العدد 01، المجلد 04، جانفي 2021.

41- شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية-المجلد 27، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

42- الصادق احمد حسن احمد نصار، محمد احمد محمد يوسف، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات، دراسة على الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد: 19، 2019.

43- عبد المطلب بيبصار، اثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد: 3، الجزائر، 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Books:

44- Emil Hajric .Knowledge Management (A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in your Organization).2018.

45- MICHAEL ARMSTRONG AND STEPHEN TAYLOR ،‘ARMSTRONG’S HANDBOOK of HUMAN MANAGMENT PRACTICE ‘، Thirteenth edition 2014.

46- Sekran Uma, **research methods for business**, 2nd edition , John wiley and sons, IN, New York,1993, P253.

Articles:

47- ALIREZA Sohrabi ،Seyed akbar hosseini tabataie،hourich haji faraj zadech ،babak ghazan fati agdam ،The role of knowledge management practice in developing human capital 2015.

48- -Claudia Goldin ،Human Capital ،Department Of Economics ،Harvard University And National Bureau Of Economic Research ،Cambridge ،MA ،USA ،Springer- Verlag Berlin Heidelberg 2016.

49- IVAYLO STOYA NOV ،Human capital and knowledg management in inovations organization.KST ،December2014.

50- -KWON ،DAE-BONG ،HUMANY CAPITAL AND ITS MEASUREMENT ،The3rd OECD World Forum On’statistics ،Knowledge Policy’’ Charting Progress ،Building Visions ،Improving Life ،Busan ،Korea- 27-30 October 2009

51- Lokman Hebib- Naser Raimi- Raica Milicevie. Knowledge Management and The Imortance of knowkdge Managment for Organization-S Performance.Scientific Review Article.Vol:65.2019.

52- Noam Angrist ،Simeon Djankov ،Pinelopi K.Goldberg ،Harry A Patrinos ، Measuring Human Capital ،Policy Research Working Paper ،Education Global

Practice& Development Economics Office Of The Chief Economist February 2019.

53- Partha Bhattacharya- Pravin Kumar CHaudhry.Knowledge Management and its Utilisation:an Overview.Inflbntcentre.Ahmedabad.2004.

54- VasiliyinTrenev,Knowledge managment in humain capital development , the context of the digital economy 2018,Muthia Roza Linda,Gesit Thabrani,Firman Firman,the role of humain capital and knowledge managment in innovation ICEBM2019.

55- Widodo,Michai shabab,the model of humain capital and knoweledge sharing towards sustainable competitive in inovations,Indonesia?2015.

Master Thesis:

56- Renata Riboni – Duska Gajic.Effective Knowledge Management.Master thesis.2010.

المواقع الإلكترونية :

57- [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric\(PDF\).pdf&ved=2ahUKEwjwtaibn4z_AhVf57sIHZAaDc8QFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw2S-HwnPLQMkt2DNNWF8JdV\(11-4-2023/23:07\)](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf&ved=2ahUKEwjwtaibn4z_AhVf57sIHZAaDc8QFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw2S-HwnPLQMkt2DNNWF8JdV(11-4-2023/23:07)).

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال
استبيان الدراسة



السادة الأفاضل؛

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ...

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة بعنوان : "أثر إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري"، واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه.

نشكركم على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم.

من إعداد الطالبات : صالحى تقوى - سعدون رجاء - علال تقى

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:	ذكر	أنثى
2. العمر:	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	أكثر من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي:	ثانوي أو أقل	ليسانس
	ماستر أو ماجستير	
	دكتوراه	
	مؤهل آخر أذكره	
4. الخبرة المهنية:	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
	من 11 إلى 15 سنة	من 16 سنة وأكثر

الجزء الثاني : فقرات الاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الموافق لرأيك

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولاً: توليد المعرفة						
1.	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.					
2.	يعتبر العمل الجماعي سمة من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة.					

					3. تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة
					4. هناك تبادل للمعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة.
ثانياً: تخزين المعرفة					
					5. تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على الأرشفة والمستندات الورقية.
					6. تخزن المؤسسة الحلول والمواقف السابقة في قواعد بيانات لاسترجاعها والاستفادة منها.
					7. تمتلك المؤسسة نظاماً دائماً لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.
					8. تحافظ المؤسسة على الأفراد ذوي المعرفة والموهوبين.
ثالثاً: توزيع المعرفة					
					9. تقوم المؤسسة على رسكلة الموظفين وإقامة دورات تكوينية لتطوير مهاراتهم.
					10. تمتلك المؤسسة وسائل اتصال جيدة للوصول إلى قواعد البيانات وأجهزة الحاسوب والأرشفة
					11. تحرص المؤسسة على نشر ثقافة التشارك وتبادل المعارف بين الأفراد.
					12. تعتمد المؤسسة على الاجتماعات وحلقات النقاش لمشاركة المعرفة بين الموظفين في المؤسسة.
رابعاً: تطبيق المعرفة					
					13. يتم تشجيع الموظفين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية.
					14. توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة.
					15. تستعين المؤسسة بالخبراء (الداخليين والخارجيين) في تطبيق المعرفة.
					16. تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: رأس المال البشري

أولاً: استقطاب رأس المال البشري

					17. تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها.
					18. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تواجد قدرة الابتكار لدى الأفراد المترشحين عند عملية التوظيف.
					19. تحرص المؤسسة على جذب الأفراد الذين لديهم القدرة على حل المشكلات.
					20. تقوم المؤسسة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم
					21. تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف
ثانياً: تكوين وتطوير رأس المال البشري					
					22. ترى إدارة المؤسسة أن التكوين هو أفضل سبيل لاكتساب المهارات العملية.
					23. تحرص المؤسسة على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها البعض.
					24. نظام وقوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الموظفين
					25. تشجعي المؤسسة على التعلم وتطوير قدراتي إلى أقصى حد ممكن.
					26. تحفز المؤسسة التعلم في فرق العمل لاكتساب مهارات وقدرات جديدة.
					27. تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة ومراقبة تطور مهارات الموظفين منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم.
ثالثاً: المحافظة على رأس المال البشري					
					28. تعمل المؤسسة على توفير بيئة أعمال مناسبة لتحقيق رضا الموظفين والمحافظة عليهم.
					29. تهتم المؤسسة بتقديم الدعم المعنوي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة
					30. تعطي المؤسسة الأولوية للعمال ذوي الخبرة وتنمي روح النمو المعرفي لديهم
					31. تقدم المؤسسة المكافآت المالية على مختلف المستويات لتحفيز الموظفين.
					32. نظام الأجور في المؤسسة يشجع

					الموظفين على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.	
--	--	--	--	--	--	--

أي إضافات:

.....

الملحق رقم (02): أسماء محكمي الاستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
باديس بوخلوة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي
عبد الحكيم الشاهد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
عيشوش عواطف	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
سمية دربال	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	51	85.0	85.0	85.0
Valid انثى	9	15.0	15.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	16	26.7	26.7	26.7
Valid من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	63.3	63.3	90.0
Valid من 40 إلى 50 سنة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	21	35.0	35.0	35.0
Valid ليسانس	28	46.7	46.7	81.7
Valid ماستر أو ماجستير	8	13.3	13.3	95.0
Valid دكتوراه	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	22	36.7	36.7	36.7
Valid من 5 إلى 10 سنوات	18	30.0	30.0	66.7
Valid من 11 إلى 15 سنة	16	26.7	26.7	93.3

من 16 سنة ما أكثر	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Correlations

	التطبيق	رأسالمال
Pearson Correlation	1	.773**
Sig. (2-tailed)		.000
N	60	60
Pearson Correlation	.773**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	60	60

Correlations

	التطبيق	رأسالمال
Correlation Coefficient	1.000	.758**
Sig. (2-tailed)	.	.000
N	60	60
Correlation Coefficient	.758**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.
N	60	60

Correlations

Correlations

	توليد	التخزين	التوزيع	التطبيق	رأسالمال
Pearson Correlation	1	.471**	.267*	.389**	.384**
Sig. (2-tailed)		.000	.039	.002	.002
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.471**	1	.505**	.678**	.669**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.267*	.505**	1	.369**	.460**
Sig. (2-tailed)	.039	.000		.004	.000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	.389**	.678**	.369**	1	.773**
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.004		.000
N	60	60	60	60	60

Pearson					
Correlation	.384**	.669**	.460**	.773**	1
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	
N	60	60	60	60	60

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		توليد	التخزين	التوزيع	التطبيق
Spearman's rho	توليد				
	Correlation Coefficient	1.000	.332**	.398**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.	.009	.002	.004
	N	60	60	60	60
	التخزين				
	Correlation Coefficient	.332**	1.000	.625**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.009	.	.000	.000
	N	60	60	60	60
	التوزيع				
	Correlation Coefficient	.398**	.625**	1.000	.502**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.	.000
	N	60	60	60	60
التطبيق	Correlation Coefficient	.366**	.651**	.502**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.
	N	60	60	60	60
	رأسالمال				
رأسالمال	Correlation Coefficient	.328*	.642**	.644**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60

Correlations

		رأسالمال
Spearman's rho	توليد	
	Correlation Coefficient	.328
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	60
	التخزين	
	Correlation Coefficient	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
	التوزيع	
	Correlation Coefficient	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
التطبيق	Correlation Coefficient	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
	رأسالمال	
رأسالمال	Correlation Coefficient	1.000*
	Sig. (2-tailed)	.

N	60
---	----

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

T-Test

[DataSet1] D:\تفريغ الاستبيانات\ادارة المعرفة\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 الجنس	1.1500	60	.36008	.04649
رأسالمال	54.8000	60	14.27075	1.84235

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 الجنس & رأسالمال	60	-.086-	.511

Paired Samples Test

	Paired Differences				
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
Pair 1 الجنس - رأسالمال	-53.65000-	14.30636	1.84694	-57.34573-	-49.95427-

Paired Samples Test

	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1 الجنس - رأسالمال	-29.048-	59	.000

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر رأسالمال	51	55.3137	13.78766	1.93066
انثى	9	51.8889	17.39572	5.79857

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	df
Equal variances assumed	.734	.395	.661	58
Equal variances not assumed			.560	9.853

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means			
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
				Lower
Equal variances assumed	.511	3.42484	5.18442	-6.95291-
Equal variances not assumed	.588	3.42484	6.11154	-10.22017-

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Upper	
Equal variances assumed	13.80258	
Equal variances not assumed	17.06984	

Oneway

ANOVA

رأس المال

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	67.750	2	33.875	.162	.851
Within Groups	11947.850	57	209.611		
Total	12015.600	59			

Oneway

ANOVA

رأس المال

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1209.910	3	403.303	2.090	.112
Within Groups	10805.690	56	192.959		
Total	12015.600	59			

Oneway**ANOVA**

رأس المال

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1526.044	3	508.681	2.716	.053
Within Groups	10489.556	56	187.314		
Total	12015.600	59			

T-Test**Group Statistics**

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر ادارة المعرفة	51	55.8824	9.46498	1.32536
انثى	9	53.2222	21.75303	7.25101

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	df
Equal variances assumed	10.852	.002	.616	58
Equal variances not assumed			.361	8.542

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means		
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	.540	2.66013	4.31591
Equal variances not assumed	.727	2.66013	7.37114

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
ادارة المعرفة	Equal variances assumed	-5.97911-	11.29937
	Equal variances not assumed	-14.15185-	19.47211

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	35	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.208	2

Correlations

Correlations

	توليد	رأس المال
توليد	Pearson Correlation	.384**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	60
رأس المال	Pearson Correlation	.384**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	60

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

Correlations

Correlations

	التخزين	رأس المال
التخزين	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
رأس المال	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

N	60	60
---	----	----

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

Correlations

Correlations

	التطبيق	رأس المال
Pearson Correlation	1	.773**
Sig. (2-tailed)		.000
N	60	60
Pearson Correlation	.773**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	60	60

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

Correlations

Correlations

	التطبيق	رأس المال
Pearson Correlation	1	.773**
Sig. (2-tailed)		.000
N	60	60
Pearson Correlation	.773**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	60	60

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

sa.تفريغ الاستبيانات\ادارة المعرفة\تفريغ بيانات استبيان تقوى\ [DataSet1] D:

Correlations

	التطبيق	رأس المال
Correlation Coefficient	1.000	.758**
Sig. (2-tailed)	.	.000
N	60	60
Correlation Coefficient	.758**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.
N	60	60

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

Correlations

Correlations

	التوزيع	رأس المال
Pearson Correlation	1	.460**
Sig. (2-tailed)		.000
N	60	60
Pearson Correlation	.460**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	60	60

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

Statistics

	x1	x2	x3	x4
N Valid	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0
Mean	3.4500	3.5500	3.5167	3.5167
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	1.03211	1.01556	.98276	.96536

Frequency Table

x1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
لا أوافق	9	15.0	15.0	20.0
Valid محايد	12	20.0	20.0	40.0
أوافق	30	50.0	50.0	90.0
أوافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

x2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
لا أوافق	6	10.0	10.0	16.7
Valid محايد	8	13.3	13.3	30.0
أوافق	37	61.7	61.7	91.7
أوافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

x3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
لا أوافق	7	11.7	11.7	16.7
Valid محايد	11	18.3	18.3	35.0
أوافق	34	56.7	56.7	91.7
أوافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

x4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
لا أوافق	7	11.7	11.7	16.7
Valid محايد	10	16.7	16.7	33.3
أوافق	36	60.0	60.0	93.3
أوافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Statistics

	x5	x6	x7	x8
N Valid	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0
Mean	3.5333	3.3833	3.5000	3.3833
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation	1.04908	1.05913	1.11233	1.13633

Frequency Table

x5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
لا أوافق	9	15.0	15.0	20.0
Valid محايد	8	13.3	13.3	33.3
أوافق	33	55.0	55.0	88.3
أوافق بشدة	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

x6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
لا أوافق	10	16.7	16.7	23.3

محاييد	9	15.0	15.0	38.3
أوافق	33	55.0	55.0	93.3
اوافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

x7

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
لا أوافق	8	13.3	13.3	21.7
Valid محاييد	5	8.3	8.3	30.0
أوافق	36	60.0	60.0	90.0
اوافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

x8

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
لا أوافق	10	16.7	16.7	25.0
Valid محاييد	8	13.3	13.3	38.3
أوافق	31	51.7	51.7	90.0
اوافق بشدة	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

GET

FILE='H:_78; ف 85;94_ي;76_ ;75_ن;75_ ;78_ ;87_ ;76_ ;75_ي;78_ن;78_فوى.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:21:47
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
	Matrix Input	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Cases Used	

		RELIABILITY
		/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16
Syntax		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,14
	Elapsed Time	00:00:01,83

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	16

RELIABILITY

/VARIABLES=y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created	02-JUN-2023 01:23:30
Comments	
Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
Active Dataset	Ensemble_de_données1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	60
Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.

		Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
			RELIABILITY
		Syntax	/VARIABLES=y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time		00:00:00,00
	Elapsed Time		00:00:00,02

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	16

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23
y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:24:48
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	60
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Resources	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	60	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	32

NPAR TESTS

يق_76_؛91_؛78_ل_75_؛93_ي_86_؛78_ل_75_ين_86_؛82_؛78_ل_75_؛83_ولي_ /K-S(NORMAL)=_78_؛
؛77_ف_85_؛93_لم_75_؛77_؛85_؛75_؛83_؛75_ل_75_؛75_؛87_؛71_؛85_

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	02-JUN-2023 01:27:10
Comments	

	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
	Syntax	NPART TESTS /K-S(NORMAL)= توليد التخزين التوزيع التطبيق رأس المال ادارة المعرفة /MISSING ANALYSIS.
	Processor Time	00:00:00,02
Resources	Elapsed Time	00:00:00,03
	Number of Cases Allowed ^a	87381

a. Based on availability of workspace memory.

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	توليد	التخزين	التوزيع	التطبيق	رأس المال
--	-------	---------	---------	---------	-----------

	N	60	60	60	60	60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	14,0333	13,8000	14,6167	13,0333	54,8000
	Std. Deviation	3,35961	3,34867	4,94407	3,92716	14,27075
	Absolute	,204	,157	,240	,164	,126
Most Extreme Differences	Positive	,179	,156	,240	,108	,126
	Negative	-,204	-,157	-,148	-,164	-,100
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,582	1,217	1,858	1,269	,978
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,013	,103	,002	,080	,295

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ادارة المعرفة
	N	60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	55,4833
	Std. Deviation	11,87433
	Absolute	,137
Most Extreme Differences	Positive	,137
	Negative	-,114
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,058
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,213

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _لم_75;_71;_87;_75;

/METHOD=ENTER _لم_75;_83;_75;_85;_77;_75;_ف_77;_85;_93;_لم_93;_85;_ف_77;_75;

Regression

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:30:22
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	60
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax

H:\Ensemble_de_données1\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة المعرفة	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس المال

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 ^a	,554	,546	9,61506

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6653,532	1	6653,532	71,969	,000 ^b
Residual	5362,068	58	92,449		
Total	12015,600	59			

a. Dependent Variable: رأس المال

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,180	5,979		,866	,390
ادارة المعرفة	,894	,105	,744	8,483	,000

a. Dependent Variable: رأس المال

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _85;_71;_87;_75; لَم_75;ل

/METHOD=ENTER _78; ولي_83;

Regression

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:32:44
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	60
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
Syntax		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		رأسالمال /DEPENDENT
		توليد. /METHOD=ENTER
Processor Time		00:00:00,05
Elapsed Time		00:00:00,05
Resources	Memory Required	2156 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots		0 bytes

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	توليد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأسالمال

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 ^a	,147	,133	13,29150

a. Predictors: (Constant), توليد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1769,086	1	1769,086	10,014	,002 ^b
Residual	10246,514	58	176,664		
Total	12015,600	59			

a. Dependent Variable: رأس المال

b. Predictors: (Constant), توليد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31,927	7,429		4,298	,000
توليد	1,630	,515	,384	3,164	,002

a. Dependent Variable: رأس المال

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _85;_71;_87;_75; لم_75;ل

/METHOD=ENTER _75; ل_78;82;86;ين.

Regression

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:33:27
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	60
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
Syntax		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT رأسالمال
		/METHOD=ENTER التخزين.
Processor Time		00:00:00,05
Elapsed Time		00:00:00,08
Resources	Memory Required	2156 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots		0 bytes

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخزين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأسالمال

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,669 ^a	,447	,438	10,70089

a. Predictors: (Constant), التخزين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5374,074	1	5374,074	46,931	,000 ^b
Residual	6641,526	58	114,509		
Total	12015,600	59			

a. Dependent Variable: رأس المال

b. Predictors: (Constant), التخزين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,469	5,905		2,620	,011
التخزين	2,850	,416	,669	6,851	,000

a. Dependent Variable: رأس المال

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _85;_71;_87;_75; لم_75;ل

/METHOD=ENTER _75; ل_78;و_86;ي_93; ;

Regression

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:34:27
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	60
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
Syntax		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT رأسالمال
		/METHOD=ENTER التوزيع.
Processor Time		00:00:00,03
Elapsed Time		00:00:00,05
Resources	Memory Required	2156 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots		0 bytes

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوزيع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأسالمال

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 ^a	,211	,198	12,78268

a. Predictors: (Constant),
التوزيع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2538,581	1	2538,581	15,536	,000 ^b
Residual	9477,019	58	163,397		
Total	12015,600	59			

a. Dependent Variable:
رأس المال

b. Predictors: (Constant),
التوزيع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	35,408	5,189		6,823	,000
التوزيع	1,327	,337	,460	3,942	,000

a. Dependent Variable:
رأس المال

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

لَم_75; /DEPENDENT _85;_71;_87;_75;
ل_78;_91;_76; /METHOD=ENTER _75;.

Regression

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:34:47
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	60
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
	Syntax	/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		رأس المال /DEPENDENT
		التطبيق. /METHOD=ENTER
	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,08
Resources	Memory Required	2156 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

H:\[Ensemble_de_données1]تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التطبيق ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس المال

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,597	,590	9,13422

a. Predictors: (Constant), التطبيق

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7176,426	1	7176,426	86,013	,000 ^b
Residual	4839,174	58	83,434		
Total	12015,600	59			

a. Dependent Variable: رأس المال

b. Predictors: (Constant), التطبيق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,198	4,119		4,418	,000
التطبيق	2,808	,303	,773	9,274	,000

a. Dependent Variable: رأس المال

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:35:51
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Missing Value Handling	Cases Used	REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
	Syntax	/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT رأسالمال
	Syntax	/METHOD=ENTER توليد
		التخزين التوزيع التطبيق.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,04
	Memory Required	3028 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _لم_75;_71;_87;_75;

/METHOD=STEPWISE _ولي_83;_75;_78;_82;_86;_ين_75;_78;_و_86;_ي_93;
_75;_78;_91;_76;_يق.

Regression

Notes

Input	Output Created	02-JUN-2023 01:37:10
	Comments	
	Data	H:\تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	60
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT رأسالم
		/METHOD=STEPWISE توليد
		التخزين التوزيع التطبيق.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	3268 bytes
	Additional Memory Required	
	for Residual Plots	0 bytes

H:\[Ensemble_de_données1] تفريغ بيانات استبيان تقوى.sav.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التطبيق .		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

2	التخزين	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
---	---------	---

a. Dependent Variable: رأس المال

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,597	,590	9,13422
2	,797 ^b	,636	,623	8,76056

a. Predictors: (Constant), التطبيق

b. Predictors: (Constant), التخزين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7176,426	1	7176,426	86,013	,000 ^b
1 Residual	4839,174	58	83,434		
1 Total	12015,600	59			
2 Regression	7640,994	2	3820,497	49,780	,000 ^c
2 Residual	4374,606	57	76,747		
2 Total	12015,600	59			

a. Dependent Variable: رأس المال

b. Predictors: (Constant), التطبيق

c. Predictors: (Constant), التطبيق, التخزين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,198	4,119	4,418	,000
	التطبيق	2,808	,303	,773	,000
2	(Constant)	11,057	4,902	2,256	,028
	التطبيق	2,148	,395	,591	,000
	التخزين	1,141	,464	,268	,017

a. Dependent Variable: رأس المال

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	توليد	,098 ^b	1,082	,284	,142	,849
	التخزين	,268 ^b	2,460	,017	,310	,540
	التوزيع	,202 ^b	2,337	,023	,296	,864
2	توليد	,036 ^c	,392	,697	,052	,769
	التوزيع	,143 ^c	1,561	,124	,204	,744

a. Dependent Variable: رأس المال

b. Predictors in the Model: (Constant), التطبيق

c. Predictors in the Model: (Constant), التطبيق, التخزين