

إدارة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال البشري

في البنوك التجارية اليمنية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية – جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

2003

١٤٢٤

جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

إشراف

أ.د: عبد الله علي القرشي
أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة ذمار

صنعاء

1438هـ – 2017 م



قال تعالى:

﴿ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ﴾

صدق الله العظيم

[سورة البقرة: 269]

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (10)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الثلاثاء بتاريخ: 27/ شعبان/ 14 38 هـ الموافق: 23 / 5 / 2017م، اجتماع اللجنة

المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (8) بتاريخ: 20 / 5 / 2017 م

لمناقشة الطالب/ :صادق احمد علي عجان .

الكلية : العلوم الادارية التخصص : إدارة أعمال .

في رسالته التي هي بعنوان: ادارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية .

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة 9 إلى الساعة 15 وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل () (%) بتقدير () .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (90%) بتقدير ممتاز

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور..... بمعدل

() (%) بتقدير () .

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
1.	أد . احمد محمد برفعان	مناقشا داخليا	رئيسا	
2.	أم. د. عبدالله علي القرشي	مشرفا	عضوا	
3.	د . جمال ناصر الكميم	مناقشا خارجيا	عضوا	

يعتمد،،،

عميد الدراسات العليا

أم د/ يحيى عبدالرزاق قطران

مدير الدراسات العليا

المختص

شهادة الخبير اللغوي

أشهد أنّ الرسالة العلمية الموسومة بـ:

"إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية

البنية"

والتي تقدم بها الباحثة: **صادق أحمد علي عجان**، قد تمت مراجعتها اللغوية تحت إشرافي، وأؤكد سلامة الأسلوب والصياغة.

الخبير اللغوي

أ.د: خالد الغزالي

أستاذ اللغة العربية بجامعة الأندلس

اقرار المشرف

أشهد أنّ إعداد هذه الرسالة العلمية الموسومة بـ:

" إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية "

"

والتي تقدم بها الباحثة: **صادق أحمد علي عجان**، قد أُجيزت تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية، وأُشحها للمناقشة.

المشرف

أ.د: عبد الله القرشي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

الإهداء

إلى روح والدي العزيز المرحوم: "أحمد"

إلى والدي العزيزة الفاضلة: "مخلص بنت شهاب"

التي ما مجلت عليّ بالدعاء، أطال الله عمرها، وأمدّها بالصحة والعافية

إلى شريكتي عمري

إلى أولادي الكرام: "أسماء وزوجها محمد، وشذى وزوجها وسام، وريم، وأحمد،

ومحمد، ومجيد، وغيداء، وتمام، وشموخ"

إلى إخوتي الكرام

إلى أبناء عمومي الموقرين

إلى أصدقائي الأوفياء

وإلى من أحب

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على نبي الله "محمد" خاتم الأنبياء والمرسلين

ثم أما بعد . . .

يُحْتَمُّ واجب الوفاء والعرفان بالفضل، تقديم جزيل الشكر والتقدير إلى كلِّ مَنْ سانَدني وأزرنِي طيلة سنوات الدراسة، وأخص منهم من شُرِّفَتْ بإِشْرَافِهِ الأستاذ الدكتور: عبدالله علي القُرَشِي، الذي لم يدَّخِرِ وسعاً، ولا وقتاً، أو جهداً في إرشادي، وتوجيهي، ونصحي.

ومن باب الوفاء ورد الجميل، أُقدِّمُ أسمى آيات التقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور: أحمد محمد برقعان رئيس جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، الذي ما بخل يوماً في تعاونه معي، وتذليل كل الصعاب التي كانت تعترضني في كل مراحل الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة الدكتورة الأجلة أعضاء لجنة المناقشة؛ على تفضلهم بقبول مناقشتي؛ وعلى منحهم هذه الدراسة جزءاً من وقتهم الثمين، وإثرائها بالملاحظات القيِّمة، وهم: الأستاذ الدكتور: أحمد محمد برقعان، والدكتور: جمال ناصر الكميم، فلهما جزيل الثناء، ومن المولى أحسن الجزاء.

والشكر موصول، لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ولعمادة الدراسات العليا ممثلةً بعميدها الدكتور: يحيى قطران، وعمادة كلية العلوم الإدارية، وقسم إدارة الأعمال ممثلاً برئيسه الدكتور: جبر السنباني، وإلى جميع الدكاترة أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بتدريسي خلال فصلي السنة التمهيديّة، ولجميع منتسبي جامعة الأندلس من الهيكل الإداري دون استثناء.

وفي هذا المقام أتوجه بالشكر الجزيل للبروفيسور: أحمد علي الحاج محمد أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية، جامعة صنعاء؛ الذي زودني بكثيرٍ من المراجع الإلكترونية، والورقية، وإسداء النصح والمشورة، وكذا زملائه الأساتذة الدكاترة الكرام الذين حكّموا استمارات الاستبانة، وكذلك الأساتذة: مها ناجي صلاح مديرة التدريب في كاك بنك.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الخبير اللغوي الدكتور: خالد الغزالي، وإلى الدكتورة: إلهام السنباني؛ على جهودها التي بذلتها معي في كل مراحل الدراسة، وكذلك الخبير الإحصائي الأستاذ: محمد علي الشيباني، وأيضاً رجل الأعمال المتميز: عماد هزاع

الحمادي، مالك مطبعة نجم التصميم للطباعة والإعلان، ومكتبتي جامعة الأندلس، ومركز
تطوير الإدارة العامة بجامعة صنعاء.

وخالص الشكر والتقدير لكل من لم يتسع المقام لذكرهم، وأسأل الله لكل يدٍ امتدت إليَّ
بالعون وحُسن الجزاء.

الباحث

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة ودورها ممثلًا بعمليات (التشخيص، التوليد، التنظيم والحفظ، النشر، وتطبيق المعرفة) في تنمية رأس المال البشري المتمثل في (معرفة العاملين، خبراتهم، قدراتهم ومهاراتهم، التدريب، والابتكار) .

تمثلت مشكلة الدراسة في غياب إدارة المعرفة وتطبيقها بطريقة علمية ممنهجة ومخطط لها، وغياب الاستفادة من مزاياها بالطرق المرسومة لها؛ وبالتالي غياب تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية عبر مدخل إدارة المعرفة .

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وتم اعتماد الاستبانة أداة؛ للحصول على بيانات الدراسة، والتي تم إعدادها استنادًا على عددٍ من المقاييس الجاهزة، وأُختيرت البنوك التجارية الحكومية والأهلية ميدانًا للتطبيق، وتم اختيار عددًا من العاملين فيها كعينة عشوائية بقوام (307) عاملًا من عمال الإدارات العامة للمراكز الرئيسية للبنوك المبحوثة في أمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (271) استبانة، بنسبة استرداد بلغت 0.88، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات، وقد أسفرت تلك الأساليب الإحصائية عن نتائج أكدت على وجود دور إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري في البنوك المبحوثة باستثناء عملية (توليد المعرفة)، التي أظهرت النتائج عدم وجود دور لها على عملية التنمية، فضلًا عن أنها أظهرت أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة من قِبَل البنوك المبحوثة بطرائق عشوائية غير مدروسة، ولا مخطط لها بطريقة علمية مؤسساتية، وعدم وجود إدارة للمعرفة في الهيكل التنظيمي للبنوك.

وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

إيمان الإدارة العليا للبنوك المبحوثة بأهمية وجود إدارة للمعرفة ضمن الهيكل التنظيمي لها، والعمل على دعمها، وتفعيلها، وإنشاء وحدة للبحوث والدراسات، واستقطاب الخبراء من بيئات التعلم المتناظرة، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، والاستفادة من أخطاءهم، وإشراكهم في صنع القرارات، وتدريبهم على مهارات التخطيط، وتشخيص المشكلات، وتحليلها .

قائمة المحتويات

صفحة رقم	الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية القرآنية
د	شهادة الخبير اللغوي
هـ	إقرار المشرف
و	الإهداء
ز	شكر وتقدير
ح	ملخص الدراسة
ط	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ق	قائمة الأشكال
قر	قائمة الملاحق
37-1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	مقدمة
3	أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4	ثانياً: أهداف الدراسة
4	ثالثاً: أهمية الدراسة
5	رابعاً: فرضيات الدراسة
7	خامساً: نموذج الدراسة
8	سادساً: حدود الدراسة
9	سابعاً: منهج الدراسة
9	ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة
11	تاسعاً: البيانات ومصادر جمعها
12	عاشراً: أداة الدراسة
14	أحدى عشر: صدق أداة الدراسة

صفحة رقم	الموضوع
15	أثنى عشر: أساليب التحليل الإحصائية
16	ثلاثة عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة
27	ثانياً: الدراسات التي تناولت رأس المال البشري
31	ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة و رأس المال البشري
37	رابعاً: ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
89 - 38	الفصل الثاني: إدارة المعرفة - إطار مفاهيمي
39	المبحث الأول: إدارة المعرفة
39	أولاً: المعرفة
52	ثانياً: إدارة المعرفة
63	المبحث الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة
63	أولاً: عناصر إدارة المعرفة
63	الاستراتيجية
68	الأشخاص
70	تكنولوجيا المعلومات
74	ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
74	التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة المعرفة
75	تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة
76	توافر القوى البشرية
76	البنية التحتية لإدارة تقنية المعلومات
78	الهيكل التنظيمي
78	إدارة سلسلة القيم
78	المعرفة المشتركة العامة
79	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
79	أولاً: تشخيص المعرفة

صفحة رقم	الموضوع
81	ثانياً: توليد المعرفة
84	ثالثاً: تنظيم وحفظ المعرفة
84	رابعاً: نشر المعرفة
85	خامساً: تطبيق المعرفة
87	سادساً: حماية المعرفة
87	سابعاً: متابعة وتقييم المعرفة
122-90	الفصل الثالث: رأس المال البشري - إطار مفاهيمي
91	المبحث الأول: رأس المال البشري
92	أولاً: مفهوم وتعريف رأس المال البشري
94	ثانياً: أهمية رأس المال البشري
96	ثالثاً: مكونات رأس المال البشري
98	رابعاً: تصنيف رأس المال البشري
99	خامساً: خصائص وسمات رأس المال البشري
101	سادساً: تخطيط رأس المال البشري
102	سابعاً: قياس رأس المال البشري
103	ثامناً: طرائق قياس رأس المال البشري
105	تاسعاً: نظريات رأس المال البشري
108	المبحث الثاني: تنمية رأس المال البشري
108	أولاً: مفهوم وخصائص ومقومات وأهداف التنمية
110	ثانياً: مفهوم تنمية رأس المال البشري
111	ثالثاً: أهمية تنمية رأس المال البشري
111	رابعاً: أهداف تنمية رأس المال البشري
113	خامساً: مداخل تنمية رأس المال البشري
115	سادساً: وظائف تنمية رأس المال البشري
115	سابعاً: عناصر تنمية رأس المال البشري
116	ثامناً: تخطيط تنمية رأس المال البشري
116	تاسعاً: أبعاد التنمية البشرية

صفحة رقم	الموضوع
116	عاشراً: مسؤولو تنمية رأس المال البشري
119	المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري وطرائق تنميته
119	أولاً: إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري
120	ثانياً: طرائق تنمية رأس المال البشري
169-123	الفصل الرابع: وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
124	المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها
124	أولاً: مقدمة نظرية للتعريف بمجتمع الدراسة
129	ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة
134	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات لآراء عينة الدراسة
134	أولاً: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة لمتغير عمليات إدارة المعرفة
136	آراء عينة الدراسة حول عملية تشخيص المعرفة
137	آراء عينة الدراسة حول عملية توليد المعرفة
138	آراء عينة الدراسة حول عملية تنظيم وحفظ المعرفة
139	آراء عينة الدراسة حول عملية نشر المعرفة
141	آراء عينة الدراسة حول عملية تطبيق المعرفة
142	ثانياً: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة لمتغير تنمية مكونات رأس المال البشري
144	آراء عينة الدراسة حول معرفة العاملين في البنك
145	آراء عينة الدراسة حول خبرات العاملين في البنك
147	آراء عينة الدراسة حول قدرات ومهارات العاملين في البنك
148	آراء عينة الدراسة حول تدريب العاملين في البنك
149	آراء عينة الدراسة حول ابتكارات العاملين في البنك
151	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
153	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
161	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
165	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

صفحة رقم	الموضوع
195-170	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
171	المبحث الأول: الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة
172	المبحث الثاني: التوصيات
174	قائمة المصادر والمراجع
196	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

صفحة رقم	عنوان الجدول	جدول رقم
9	جدول يوضح عدد الأفراد العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية اليمنية	1
11	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة في البنوك المبحوثة ، والاستبانات المستردة	2
12	جدول يوضح توزيع فقرات الاستبيان لمتغيري الدراسة عمليات إدارة المعرفة، ومكونات رأس المال البشري	3
13	جدول يوضح درجات تحديد استجابة أفراد العينة	4
13	جدول يوضح المقياس المعتمد في الدراسة	5
14	جدول يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، والمتغيرات مجتمعة	6
15	جدول يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات محور تنمية مكونات رأس المال البشري	7
18	جدول يوضح الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة	8
27	جدول يوضح الدراسات التي تناولت رأس المال البشري	9
31	جدول يوضح الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة و رأس المال البشري	10
45	جدول يوضح أهم الفروقات الجوهرية بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	11
86	جدول يوضح خلاصة عمليات وآليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة	12
88	جدول يوضح العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة المعرفة لعدد من العلماء والباحثين	13
91	جدول يوضح الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري.	14
98	جدول يوضح فئات رأس المال البشري	15
129	جدول البيانات العامة للبنوك التجارية اليمنية الحكومية والأهلية في 2016/12/31 م	16
129	جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع	17

صفحة رقم	عنوان الجدول	جدول رقم
130	جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر	18
130	جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي	19
131	جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير التخصص العلمي	20
132	جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير مدة الخدمة في البنوك	21
132	جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوظيفة الحالية	22
134	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لعينة واحدة (One-Sample Test) لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة	23
136	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات تشخيص المعرفة	24
137	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات توليد المعرفة	25
138	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات تنظيم وحفظ المعرفة	26
140	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات نشر المعرفة	27
141	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات تطبيق المعرفة	28
143	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لعينة واحدة (One-Sample Test) لمتغيرات تنمية رأس المال البشري	29
144	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات معرفة العاملين.	30
146	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات خبرات العاملين	31
147	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات قدرات ومهارات العاملين	32
148	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات	33

صفحة رقم	عنوان الجدول	جدول رقم
	التدريب	
150	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات الابتكارات.	34
151	جدول يوضح اختبارات التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة	35
152	جدول يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها	36
153	جدول يوضح نتائج اختبار المعنوية لتنمية رأس المال البشري	37
154	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، وتنمية رأس المال البشري	38
154	جدول يوضح نتائج اختبار المعنوية لمعرفة العاملين في البنك	39
155	جدول يوضح تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة ومعرفة العاملين في البنك	40
156	جدول يوضح نتائج اختبار المعنوية لخبرات العاملين في البنك	41
156	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة وخبرات العاملين في البنك	42
157	جدول يوضح نتائج اختبار المعنوية لقدرات ومهارات العاملين في البنك.	43
157	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة وعنصر قدرات ومهارات العاملين في البنك	44
158	جدول يوضح نتائج اختبار المعنوية للتدريب في البنك	45
159	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة ومكون التدريب في البنك	46
160	جدول يوضح نتائج اختبار المعنوية للابتكار في البنك	47
160	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار في البنك	48
161	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار	49

صفحة رقم	عنوان الجدول	جدول رقم
	(T) لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير النوع	
163	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير العمر	50
162	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	51
163	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير التخصص	52
164	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك	53
165	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية	54
166	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير النوع	55
166	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير العمر	56
167	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	57
168	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير التخصص	58
168	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك	59
169	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية	60

قائمة الأشكال

صفحة رقم	عنوان الشكل	شكل رقم
7	شكل يوضح النموذج (المعرفي) الخاص بمتغيرات الدراسة الحالية	1
47	شكل تبادل المعرفة	2
50	شكل يوضح تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	3
51	شكل يوضح هرم المعرفة	4
57	شكل يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	5
58	شكل يوضح عمليات إدارة المعرفة في نموذج Duffy	6
60	شكل يوضح نموذج (الرصيد، التدفق، والميزة).	7
67	شكل يوضح أنواع استراتيجيات المعرفة	8
80	شكل يوضح أهداف عمليات تشخيص المعرفة الحرجة	9
83	شكل يوضح طرق توليد المعرفة	10
97	شكل يوضح مكونات رأس المال البشري.	11
113	شكل يوضح سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)	12

قائمة الملحق

صفحة رقم	عنوان الملحق	ملحق رقم
202-197	ملحق أداة الدراسة (الاستبيان)	1
204-203	ملحق أسماء الأساتذة المُحكِّمين للاستبانة	2
206-205	ملحق دراسة استطلاعية	3
208-207	ملحق جدول يوضح الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها في بناء وتطوير الاستبانة	4

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة :

يُشكّل رأس المال البشري أهم موارد المنظمات في الوقت الحالي؛ نتيجة للخصائص النادرة والتميزة التي يتمتع بها، لا سيما ندرته، وصعوبة تقليد المنافسين له؛ مما أدى إلى تميّز المنظمات مقارنة بالمنظمات المناظرة لها، وقد تزايد الاهتمام بالمعرفة والعمل على إدارتها بحنكة واقتدار في منظمات الأعمال العالمية في الدول الصناعية المتقدمة؛ نتيجة للمزايا العديدة التي من الممكن أن تُقدّمها لهذه المنظمات، وتساعد على اتخاذ القرارات بفاعلية، وكفاءة أعلى، من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات وتقديمها إلى صنّاع ومتخذي القرار في الزمان والمكان المناسبين؛ ويسهم ذلك في دعم الموقف التنافسي للمنظمة في إطار البيئة التي تعمل فيها، من خلال تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية؛ نتيجة للاستخدامات الصحيحة لإدارة المعرفة (Schulz, 2001, 23).

وقد تأسست إدارة المعرفة على فكرة مفادها: إن المنظمات ملزمة بإدارة وتطبيق ما لديها من معرفة، والإفادة منها بكل ما تحتويه للتغيير؛ الذي يقود إلى التطور والابتكار. إذ تُعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نالت اهتمام كبير ومتنامي من قبل منظمات الأعمال المعاصرة، حيث دعت إلى تبنيه كأداة؛ لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة، ومجتمع المعرفة ومتطلباتها التنافسية والإبداعية. المعرفة هي الأصل، وهي أهم عناصر الإنتاج، وأصبحت تشكل ميزة تنافسية للمنظمات التي تمتلكها، وقد أصبح من يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على البقاء، والعمل، واغتنام الفرص، واستغلال الوقت، واختصار الكلفة والجهد. إن إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من المواضيع الاستراتيجية الهامة للمنظمات، إذ بادرت بعض الدول العربية بالتعاطي معه في كثير من المنظمات الاقتصادية والخدمية، والتعليمية، الحكومية منها والخاصة.

ومن حيث إنّ اليمن جزء من هذه المنظومة العربية، وليست في منأى عنها، هنالك محاولات متواضعة وغير مقصودة في التعاطي مع ممارسات إدارة المعرفة في بعض المنظمات الحكومية

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

والأهلية، كمنظومة الاتصالات، والبنوك، إلا أن هذا التعاطي لم يأخذ الطابع المؤسسي الرسمي، كإنشاء إدارة للمعرفة في الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات على نحو المنظمات الدولية، أو بعض المنظمات في الدول العربية التي باشرت بإنشاء إدارة للمعرفة، أو قطاع للمعرفة في هياكلها التنظيمية كما في البنك الأهلي المصري (الموقع الإلكتروني للبنك الأهلي المصري <http://www.nbe.com.eg/>)؛ لكون هذا الموضوع لا يزال حديث العهد في الدول النامية، واليمن على حد سواء، وموضع جدل في الفكر الإداري .

ستقف الدراسة الحالية على التعرف على " إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية "، إذ تقسّم الدراسة الحالية إلى جزئين رئيسين، الجزء الأول خُصص للجانب النظري، والآخر خُصص للجانب العملي، ويتضمن الجزء الأول : ثلاثة فصول، استعرضت الدراسة في الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة، في حين تتناول الفصل الثاني : إدارة المعرفة - إطار مفاهيمي، وتختتم الدراسة هذا الجزء بالفصل الثالث : الذي يستعرض فيه رأس المال البشري - إطار مفاهيمي.

أما الجزء الثاني فيتضمن الجانب العملي للدراسة الحالية، من خلال فصلين ابتداءً من الفصل الرابع والذي تناول : وصف مجتمع الدراسة، وعرض وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وانتهاءً بالفصل الخامس والذي تضمن : عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وأهم التوصيات التي قدمتها.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساولاتها :

تعدُّ البنوك التجارية اليمنية إحدى المنظمات الاقتصادية التي تحتاج للمورد البشري - كمّاً وكيفاً - ذو القدرة، والمهارة، والخبرة العالية، المواكب للمعرفة.

إذ لاحظ الباحث من خلال الاستطلاع الميداني والمبدئي - ملحق رقم (3) - أن إدارة المعرفة غير موجودة في الهياكل التنظيمية للبنوك المبحوثة، وبعض المفاهيم التي تُعبّر عنها تكاد تكون غير معروفة لدى عينة الدراسة، إذ تمثلت مشكلة الدراسة في غياب إدارة المعرفة وتطبيقها بطريقة علمية ممنهجة، ومخطط لها، وغياب الاستفادة من مزاياها بالطرق المرسومة لها؛ وبالتالي غياب تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية عبر مدخل إدارة المعرفة .

وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة الرئيسة الآتية :

- 1- ما مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية اليمنية ؟
- 2- ما مستوى توافر تنمية مكونات رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية ؟
- 3- ما دور عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، في تنمية رأس المال البشري بمكوناته المختلفة (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، الابتكارات) في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة.

ثانياً: أهداف الدراسة :

تروم الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة وتنمية مكونات رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية.
- 2- معرفة دور عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، في تنمية رأس المال البشري بمكوناته المختلفة (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، الابتكارات) في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة.
- 3- الكشف عن الفروقات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية لمحوري (عمليات إدارة المعرفة مجتمعة، وتنمية رأس المال البشري)؛ تُعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، الوظيفة الحالية).

ثالثاً: أهمية الدراسة :

نظراً لأهمية وحدائث إدارة المعرفة، ومتغيراتها في بيئة الأعمال المعاصرة؛ لكونها من أهم المداخل الحديثة للإدارة المعاصرة؛ لما لها من أثرٍ يُسهم في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية، وتدعيم تدفق المعارف، وتنمية القدرات، والمهارات، والكفاءات لدى هذا النوع من رؤوس الأموال الغير ملموسة، التي تُمكنه من القدرة على الإبداع، والابتكار في إنتاج منتجات، أو خدمات جديدة للبنوك، ومن ثم زيادة حصتها في السوق من جهة، ومن جهة أخرى تعظيم نقاط قوتها، واكتسابها ميزة تنافسية؛ فإن الدراسة الحالية سوف تستمد أهميتها مما يأتي:

1- الأهمية العلمية :

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة بالآتي :

أ) تقديم إطار نظري عن إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة، وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري.
ب) تُعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية.

ج) يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين، والدارسين، والمهتمين، الذين يرغبون في التعرف على إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية، كما أنها تشكل إضافة للباحثين؛ لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

2- الأهمية العملية :

تنبع الأهمية العملية للدراسة بما يأتي :

أ) تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات للمسؤولين، وصناع القرار في البنوك التجارية اليمنية عن واقع تنمية رأس المال البشري، وما يواجهه من مشكلات، وصعوبات.

ب) قد تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية.

ج) قد تُنبه هذه الدراسة البنوك التجارية عن أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري فيها، وكيفية إدارتها.

رابعاً: فرضيات الدراسة :

استناداً على مشكلة الدراسة، واستقراء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ تم بناء وصياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تخدم أهداف الدراسة، وتتمثل هذه الفرضيات بالآتي:

1-الفرضية الرئيسية الأولى:

« لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتنمية رأس المال البشري المتمثل في (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، والابتكارات في البنوك التجارية اليمنية) »

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

- أ) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات إدارة المعرفة مجتمعة)، ومعرفة العاملين في البنوك التجارية اليمنية.
- ب) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات إدارة المعرفة مجتمعة)، وخبرات العاملين في البنوك التجارية اليمنية.
- ج) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات إدارة المعرفة مجتمعة)، وقدرات ومهارات العاملين في البنوك التجارية اليمنية.
- د) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات إدارة المعرفة مجتمعة)، والتدريب في البنوك التجارية اليمنية.
- هـ) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات إدارة المعرفة مجتمعة)، والابتكارات في البنوك التجارية اليمنية.

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

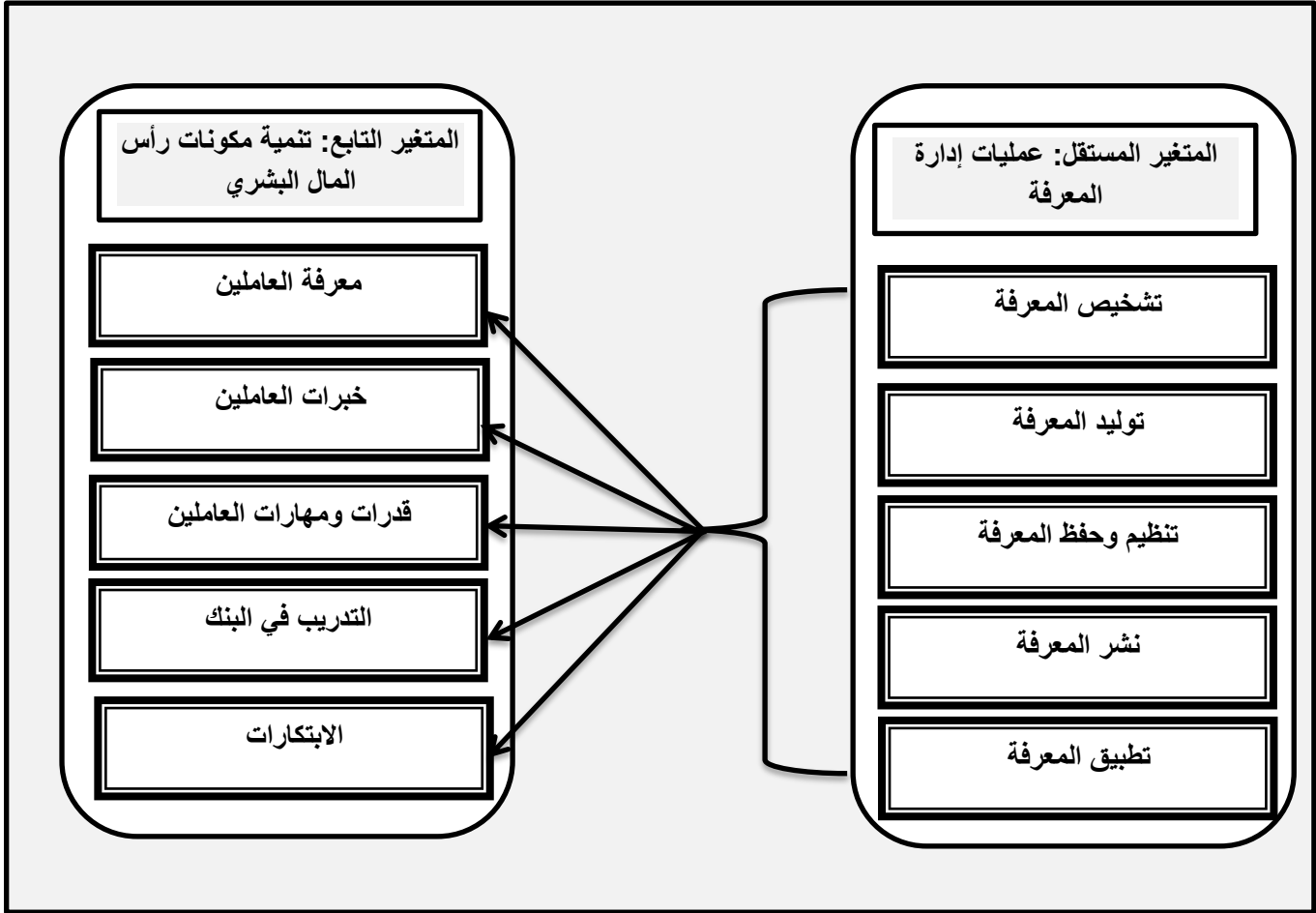
« لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في البنوك المبحوثة؛ تعزو لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، والوظيفة الحالية) »

3-الفرضية الرئيسية الثالثة:

« لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية رأس المال البشري في البنوك المبحوثة؛ تعزو لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، والوظيفة الحالية) »

خامساً: نموذج الدراسة:

على ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها؛ تم تصميم نموذجاً معرفياً للدراسة، كما هو موضح في الشكل رقم (1) :



شكل رقم (1) النموذج (المعرفي) الخاص بمتغيرات الدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الباحث

سادساً: حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1- الحدود الزمانية : بدأت هذه الدراسة في 28 مايو 2016 م، وانتهت في 23 مايو 2017.

2- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية بالآتي :

- من حيث نوع ملكية البنك:

ركزت الدراسة على البنوك التجارية اليمنية (الحكومية والأهلية) المملوكة للقطاعين الحكومي والخاص؛ لأهمية هذين القطاعين، ودورها في عملية التنمية الاقتصادية - كما تم ذكره في أهمية الدراسة - إذ تم استثناء البنوك التجارية الإسلامية، والأجنبية؛ لترك المجال للدارسين لمواصلة البحث العلمي في مجتمع الدراسة.

- من حيث موقع البنك: اقتصرت الدراسة على الإدارة العامة لمراكز البنوك التجارية اليمنية (الحكومية والأهلية)، الواقعة في أمانة العاصمة صنعاء، المملوكة للقطاعين العام، والخاص، والبالغ عددها (6) بنوك، وهي:

أ- البنوك التجارية الحكومية: وهي: البنك اليمني للإنشاء والتعمير، وبنك التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك).

ب- البنوك التجارية الأهلية: وهي: البنك التجاري اليمني، وبنك اليمن الدولي، وبنك اليمن والكويت، وبنك اليمن والخليج؛ وذلك لسبب تواجدها في أمانة العاصمة صنعاء، إذ لم ينظر الباحث إلى البنوك الواقعة في المحافظات الأخرى؛ نظراً لشحة إمكانياته، والظروف الأمنية غير المستقرة، كما اقتصرت الدراسة على جميع إدارات الإدارة العامة لكل بنك.

3- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية التعرف على إدارة المعرفة ممثلةً بعملياتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ودورها في تنمية مكونات رأس المال البشري (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، والابتكارات)، في البنوك التجارية اليمنية.

سابعاً: منهج الدراسة :

بناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها؛ تم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة المكتبية والميدانية، وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وصولاً إلى توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الخدمات المصرفية بالجمهورية اليمنية (البنوك التجارية اليمنية)، للإدارات المختلفة التابعة للمراكز الرئيسية للبنوك الستة في أمانة العاصمة صنعاء، وبالبالغ عدده 1515 عاملاً، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) عدد الأفراد العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية اليمنية

م	البنك	عدد العاملين
1	الإتشاء والتعمير	255
2	التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك)	700
3	اليمن الدولي	185
4	التجاري اليمني	134
5	اليمن والكويت	213
6	اليمن والخليج	28
	الإجمالي	1515

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات إدارات الموارد البشرية في البنوك التجارية المحددة في الجدول.

ويمثل هذا المجتمع مصدر البيانات الأولية لإعداد الدراسة، وقد تم اختيار مراكز البنوك التجارية الستة للأسباب الآتية:

(أ) تضم هذه المراكز أكبر عدد من العاملين.

(ب) تمثيلها لجميع فروعها المنتشرة في محافظات الجمهورية اليمنية.

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

ج) عدم إمكانية إدخال فروع البنوك المنتشرة في الجمهورية اليمنية ضمن مجتمع الدراسة؛ بسبب الظروف الأمنية، والاقتصادية التي تمر بها البلاد؛ مما أعاق الباحث عن عدم توسيع مجتمع الدراسة.

د) تم استثناء البنوك التجارية الإسلامية، والأجنبية؛ لترك المجال للدارسين لمواصلة البحث العلمي في مجتمع الدراسة.

2- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة باختيار عينة عشوائية طبقية نسبية، من القيادات والأفراد العاملين في (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة)، التابعة للمراكز الرئيسية للبنوك التجارية اليمنية الستة بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددها 307 عاملاً، بعد تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة هي 50%، فإن حجم العينة يبلغ عددها 307 عاملاً؛ بهدف تمثيل المجتمع بأقصى ما يمكن من الدقة والموضوعية، وأيضاً في نتائج الدراسة، وقد أعتمد الجدول الإحصائي بذلك والذي بُني على المعادلة الآتية :

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

معادلة هيربرت أركن

حجم المجتمع : N

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 = 1.96 : t

نسبة الخطأ = 0.05 : SE

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.05 : p

وبناءً على تطبيق المعادلة يكون حجم عينة الدراسة = 306.5 = 307 مفردة من عمال

الإدارات العامة للمراكز الرئيسية للبنوك المبحوثة في أمانة العاصمة صنعاء.

وقد تم توزيع 307 استبانة فعلية، وبلغت عدد الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل 271

استبانة، بنسبة استرداد بلغت 0.88، والجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة في البنوك

المبحوثة، وحجم الاستبانة الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل .

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة في البنوك المبحوثة، والاستبيانات المستردة

م	البنك	عدد العاملين	حجم العينة العشوائية الطبقية النسبية لكل بنك بنسبة 10%	الحد الأدنى من عينة الدراسة المطلوبة بنسبة 5%	عدد الاستبيانات الموزعة فعلياً	عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد %
1	اليمني للإشياء والتعمير	255	51.58	25.79	52	47	90%
2	التسليف التعاوني الزراعي	700	141.60	70.80	42 و 1	129	90%
3	اليمن الدولي	185	37.42	18.71	37	30	81%
4	التجاري اليمني	134	27.11	13.55	27	20	74%
5	اليمن والكويت	213	43.09	21.54	43	39	90%
6	اليمن والخليج	28	5.66	2.83	6	6	100%
	الإجمالي	1515	306.45	153.23	307	271	0.88

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات التي تم جمعها من إدارات الموارد البشرية في البنوك المبحوثة

تاسعاً: أنواع البيانات ومصادر جمعها :

لتنفيذ خطة الدراسة؛ تم الاعتماد على أسلوبين لاستيفاء كافة البيانات والمعلومات اللازمة

لإتمام هذه الدراسة، تتمثل بالآتي :

1- البيانات الثانوية:

وتمثلها الدراسات والبحوث السابقة، والمراجع (الأجنبية والعربية)، والتقارير المنشورة وغير المنشورة، والكتب والدوريات العلمية، والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، وبعض الدراسات والكتب الصادرة عن بعض المواقع المتخصصة في إدارة المعرفة ورأس المال البشري على شبكة الإنترنت ذات الارتباط بموضوع الدراسة، والضرورية؛ لبلورة مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة؛ ولصيغة الفروض، فضلاً عن صياغة الجانب النظري.

2- البيانات الأولية:

تمثلت هذه المصادر المتعلقة بالدراسة الميدانية بالآتي :

- (أ) الاستطلاع الأولي الموجه لإدارات الموارد البشرية، والتدريب والتأهيل .
- (ب) المقابلات الشخصية مع بعض المدراء والمسؤولين بالبنوك التجارية المبحوثة، إذ أُجريت المقابلات مع مدراء عموم الموارد البشرية، والتدريب والتأهيل في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية المحددة في الدراسة، أو من ينوب عنهم، فقد تم توضيح موضوع الدراسة، وأهميتها، ومن ثم تم الحصول منهم على بيانات، ومعلومات عن البنك.

(ج) الاستبانة

عاشراً: أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة، تضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية ملحق رقم (1)، يمكن توضيحهم على النحو الآتي:

1- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (العاملين في البنوك التجارية اليمنية) ، وقد تحددت بـ(6) فقرات تضمنت (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، الوظيفة الحالية).

2- الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية، المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة، واشتملت على خمس عمليات هي: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) موزعة على (26) فقرة.

3- الجزء الثالث: المحور الثاني : تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة الحالية، والتي اشتملت على خمسة مكونات هي: (معرفة العاملين ، خبرات العاملين ، قدرات ومهارات العاملين، التدريب في البنك، الابتكارات في البنك) موزعة على (25) فقرة ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(3).

جدول رقم (3) يوضح توزيع فقرات الاستبيان لمتغيري الدراسة عمليات إدارة المعرفة،

ومكونات رأس المال البشري

الجزء	المتغيرات	الفقرات
الثاني	عمليات إدارة المعرفة	5-1 تشخيص المعرفة
		10-6 توليد المعرفة
		15-11 تنظيم وحفظ المعرفة
		20-16 نشر المعرفة
		26-21 تطبيق المعرفة
الثالث	مكونات رأس المال البشري	30-27 معرفة العاملين
		33-31 خبرات العاملين
		39-34 قدرات ومهارات العاملين
		48-40 التدريب في البنك
		51-49 الابتكارات في البنك
51	إجمالي فقرات عمليات إدارة المعرفة، ومكونات رأس المال البشري	

المصدر: من إعداد الباحث

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

وقد تم اختيار مقياس (Likert) الخماسي؛ لكونه من أكثر المقاييس استخدامًا لقياس الظواهر الاجتماعية، ووصف مدى موافقة العينة حول فقرات الاستبيان (العريقي، 2014، 97)، واعتمدت الدراسة على خمس درجات لتحديد استجابة أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4) يوضح درجات تحديد استجابة أفراد العينة

موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده
5	4	3	2	1

المصدر: (العريقي، 2014، 97)

سعيًا لتحري الدقة والموضوعية في تحديد درجة الموافقة لأفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه لقياس متغيرات الدراسة، وبوسط فرضي يساوي (3)، أي أن مجموع القيم على عددها ($3=5/15$) ثم تحويل المسافات من (1-2) المستوى الأول، والمسافة من (2-3) المستوى الثاني، والمسافة من (3-4) المستوى الثالث، والمسافة من (4-5) المستوى الرابع، وتوزيع مدى الدرجات ($4=1-5$) على خمس خيارات من الموافقة اتضح أن طول كل مستوى يساوي ($0.8=5/4$)، (مغلس، 2015، 84)، والمخلافي المشار إليه في دراسة (العميسي، 2015، 18)، فيصبح كل مستوى على النحو الموضح في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) يوضح المقياس المعتمد في الدراسة

المستوى	المدى	تصنيف الإجابة
الأول	من (1) إلى أقل من (1.80)	منخفض جدًا
الثاني	من (1.81) إلى أقل من (2.60)	منخفض
الثالث	من (2.61) إلى أقل من (3.40)	متوسط
الرابع	من (3.41) إلى أقل من (4.20)	مرتفع
الخامس	من (4.20) إلى (5)	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادًا على دراسة (مغلس، 2015، 84)، وكذلك المخلافي المشار إليه في دراسة (العميسي، 2015، 18).

أحدى عشر: صدق أداة الدراسة :

1- الصدق الظاهري للأداة :

ويعني مدى الصدق لمحتوى الاستبيان؛ لقياس ما وضع لأجله، فبعد الانتهاء من إعداد استبانة الدراسة في صيغتها الأولية، كان لابد من التحقق من صدقها الظاهري أي (قدرتها على قياس المتغيرات التي صُممت لقياسها، ومدى وضوح فقراتها، ومناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، وتغطيتها مختلف أبعاد الدراسة)، وللتأكد من ذلك قام الباحث بعرضها في صيغتها الأولية على عدد (22) محكم من الأساتذة الأكاديميين، من ذوي الاختصاص، من مختلف الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، ملحق رقم (2)، حيث كانت نسبة استجابة المحكمين (86%)، وعددهم (19 من أصل 22) محكم، وقد استفادت الدراسة من ملاحظات وآراء المحكمين في إجراء بعض التعديلات، والحذف، والإضافة، وتم إعادة صياغة الاستبانة بصيغتها النهائية ، ملحق رقم (1).

2- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات :

استعملت الدراسة الحالية معادلة ألفا كرونباخ؛ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصل على قيمة معامل ألفا لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، وكذلك للاستبانة ككل، والجدول رقم (6) يوضح ذلك، كالاتي:

الجدول رقم (6) معاملات ألفا كرونباخ لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، والمتغيرات
مجتمعة

م	عمليات إدارة المعرفة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
1	تشخيص المعرفة	5	0.71	0.84
2	توليد المعرفة	5	0.81	0.9
3	تنظيم و حفظ المعرفة	5	0.79	0.89
4	نشر المعرفة	5	0.84	0.91
5	تطبيق المعرفة	6	0.80	0.89
	عمليات إدارة المعرفة (مجتمعة)	26	0.93	0.87

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (6)، أن معامل الثبات الكلي لمحور عمليات إدارة المعرفة بلغ (0.93)؛ وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وإلى تطبيقها على عينة الدراسة ؛ وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي في الملحق رقم (1)، وتم

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

تطبيقها، وقد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ والوثوق بصحتها، وصلاحيتها؛ لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة.

في حين يوضح الجدول رقم (7) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل مكون من مكونات رأس المال البشري، كآتي:

جدول رقم (7) معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات محور تنمية مكونات رأس المال البشري

م	تنمية مكونات رأس المال البشري	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
1	معرفة العاملين	4	0.84	0.91
2	خبرات العاملين	3	0.84	0.91
3	قدرات ومهارات العاملين	6	0.88	0.94
4	التدريب في البنك	9	0.94	0.96
5	الابتكار في البنك	3	0.87	0.93
	تنمية مكونات رأس المال البشري (مجتمعة)	25	0.97	0.93

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

ينتضح من الجدول رقم (7)، إن معامل الثبات الكلي لاستبانة محور تنمية مكونات رأس المال البشري، بلغ (0.97)؛ ويدل هذا على أن الاستبانة تمتلك درجة عالية من الثبات، تطمئن الدراسة إلى تطبيقها على عينتها؛ وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي في الملحق رقم (1)، وقابلة للتوزيع، ويكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

أثنى عشر: أساليب التحليل الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطبيق حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، وكذا بعض الأساليب الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية؛ لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، إذ يمكن تقسيم تلك الأساليب التي تم استخدامها، كآتي:

- 1- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لحساب ثبات أداة الدراسة.
- 2- النسب المئوية Percentage ، والتكرارات: Frequency لوصف مجتمع وعينة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T.Test) لعينة واحدة، وكذلك الأهمية النسبية: لتحليل آراء عينة الدراسة حول كل فقرة من مجالات أداة الدراسة.
- 4- تحليل الانحدار المتعدد Degeneration Increase Analysis: للتحقق من معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5- اختبار (T.Test): أستخدم؛ لتحديد الفروق في اجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعًا لمتغيري (النوع، والتخصص).

6- اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه: أستخدم لتحديد الفروق في اجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعًا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في البنك، المستوى الوظيفي).

ثلاثة عشر : التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة :

1- التعريفات الإجرائية لمتغير عمليات إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة: هي السُّبل والإجراءات المناسبة التي يتخذها البنك؛ بهدف معرفة وتقييم ما لديه - فعلاً - ولدى عمَّاله من معارف مختلفة، ورصد مكان تواجدها، وتحديد ما يحتاجه من معارف جديدة غير مكتشفة؛ للعمل على استقطابها، وتنظيمها، وحفظها، وتقديمها، للمستفيدين منها عبر الوسائل المختلفة؛ لتحويلها إلى معارف جديدة.

(أ) **تشخيص المعرفة:** هي الإجراءات التي تهدف إلى اكتشاف معرفة البنك ، وتحديد العمَّال الحاملين لها ومواقعهم؛ بهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو غير موجود.

(ب) **توليد المعرفة:** هي الإجراء التالي لابتكار معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة؛ بهدف توسيع المعرفة السابقة للبنك.

(ج) **تنظيم وحفظ المعرفة:** يقصد به الإجراءات التي يقوم بها البنك؛ في سبيل توثيق وتنسيق وتنظيم وحفظ المعرفة بالحاسبات الآلية المتولدة من مصادرها الخارجية، والداخلية المتمثلة في معارف العاملين وخبراتهم المتميزة، والحفاظ على الموهوبين منهم.

(د) **نشر المعرفة:** يُقصد بها قيام البنك باستخدام العمليات الكفيلة؛ لتوصيل الخبرات، والمعلومات والمعارف الضمنية التي في أدمغة العاملين من خلال حلقات النقاش، والاجتماعات، والندوات وورش العمل الداخلية، والمعارف الصريحة المنشورة في النشرات والدوريات، والأنظمة واللوائح، والقرارات، والوسائط الرقمية المختلفة، وتوصيلها إلى مستخدميها في الوقت وبالشكل المناسبين.

ه) **تطبيق المعرفة:** ويُقصد بها تحويل البنك المعرفة المتولدة من نتائج الأبحاث، وإشراك العاملين في صنع القرارات، ونتائج البرامج التدريبية، والتفاعل الجماعي، وحل المشكلات، ونتائج تحليل وتفسير بيانات ومعلومات العملاء والمنافسين إلى عمليات تنفيذية.

2- التعريفات الإجرائية لمتغير تنمية مكونات رأس المال البشري:

أ) **رأس المال البشري:** هُمُ العُمَال الذين تم استقطابهم وتعيينهم من قِبَلِ البنك، وهم ذو الصفات الذاتية المختلفة المتمثلة بالمعرفة، والخبرات، والقدرات، والمهارات المتميزة القادرة على ابتكار تلك الابداعات الفكرية وتطويرها وتحويلها إلى واقع ملموس من خدمات.

ب) **معرفة العاملين:** ويُقصد بها ما يمتلكه العاملون في البنك من معارف ضمنية، ومعارف صريحة، ومن مؤهلات علمية مناسبة لوظائفهم، ومعلومات كافية عن التوجه الاستراتيجي للبنك، وعن كل ما يستجد من خدمات حديثة للعملاء، وتدريبهم المستمر المواكب للعصر.

ج) **خبرات العاملين:** وهي ما لدى العاملين في البنك من تجارب مكتسبة في أعمالهم الحالية أو السابقة، وما يستفيدونه من الكفاءات المستقطبة ذات الخبرات الإدارية والفنية العالية سواءً من البيئة الداخلية، أو من بيئات التعلم في البنوك الخارجية.

د) **قدرات ومهارات العاملين في البنك:** وهي ما يتميز به العاملين من مهارات وخبرات في أدائهم لأعمالهم بسهولة ويسر، وبأسرع وقت ممكن، وبأقل جهد وكلفة؛ نتيجة لما اكتسبوه من تجارب مختلفة، وتدريبات عدة في البنك.

ه) **التدريب:** ويُقصد به، ما يقوم به البنك من إعداد وتقديم برامج تدريبية مبنية على احتياجات العاملين الجُدد والسابقين؛ لا كسابهم المهارات والقدرات اللازمة والأساسية؛ لأداء وظائفهم (كتشخيص للمشكلات وتحليلها، ومهارات التخطيط،...).

و) **الابتكار:** هو مقدرة العاملين في البنك على تحويل الأفكار المقدمة إلى خدمات، ومدى تحفيز البنك لمقدمي هذه الابتكارات، وتعاطيه معها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

وفيه تُعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري، مع ذكر أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وقد بدأ بالدراسات التي تناولت إدارة المعرفة (دراسات عربية ثم أجنبية)، ثم الدراسات التي تناولت رأس المال البشري (دراسات عربية ثم أجنبية)، وأخيراً الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري (دراسات عربية ثم أجنبية)، إذ تم ترتيبها تنازلياً، كما توضح الجداول الآتية:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة :

جدول رقم (8) يوضح الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة

1-دراسة: (الهمداني، 2016).	
عنوان الدراسة: " تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة"	
أهداف الدراسة	تشخيص واقع تنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء، والتعرف على أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة لتنمية رأس المال الفكري في الجامعات المعاصرة، وتحديد العمليات، والمتطلبات اللازمة لتنمية رأس المال الفكري.
مشكلة الدراسة	غياب استراتيجية واضحة لعملية تنمية رأس المال الفكري، وضعف التنسيق، والتعاون مع المراكز البحثية، مع شحة المصادر والمراجع، وضعف ملائمة الأطر القانونية والتنظيمية، والإدارية في الجامعة لمتطلبات التعليم الجامعي، مع قصور في قواعد وأنظمة مصادر المعلومات، وضعف المشاركة، وتدني التأهيل العلمي والتدريب، وقلة إقامة المؤتمرات، والملتقيات العلمية بصورة دورية، مع غياب الحوافز المادية، وغياب التوثيق، وضعف الاتصال المباشر بقواعد المعلومات داخل وخارج الجامعة.
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: مدخل إدارة المعرفة. المتغير التابع: رأس المال الفكري.
منهج الدراسة	الوصفي الوثائقي والمسحي.
نتائج الدراسة	- أتفق الخبراء على عمليات ومتطلبات التصور المقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة بكل مكوناتها، من مجالات، وفقرات، وذلك بعد قياسها بمحك القبول المحدد ب 80% فأكثر. - حصلت الأداة ككل على موافقة الخبراء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية بلغت 99%.

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>- حصل محور (عمليات إدارة المعرفة اللازمة لتنمية رأس المال الفكري) على موافقة الخبراء بدرجة قبول عالية، وبنسبة مئوية بلغت 99%.</p> <p>- حصل محور (متطلبات تنمية رأس المال الفكري) في ضوء مدخل إدارة المعرفة على موافقة الخبراء بدرجة قبول عالية، بنسبة بلغت 99%.</p>	
<p>تبنى التصور المقترح من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ لتطبيقه في جامعة صنعاء، وتشخيص المعرفة واستخدام الأساليب العلمية بدءاً من عملية تحديد الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، وإنتاجها، ونشرها، وتخزينها، وتطبيقها، وأيضاً البحث عن جهة تمويل؛ لتطبيق التصور المقترح، وتوفير متطلبات تنمية رأس المال الفكري في ضوء إدارة المعرفة، والعمل على تجاوز المعوقات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري.</p>	توصيات الدراسة
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم الذي سعت من خلاله إلى بناء تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري؛ في حين تميزت الدراسة الحالية بدراسة إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري.</p>	التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
<p>2-دراسة: (مغلس، 2015).</p> <p>عنوان الدراسة: " إدارة المعرفة كمدخل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية)"</p>	
<p>التعرف على دور إدارة المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر المختلفة لإدارة المعرفة.</p>	أهداف الدراسة
<p>إن المفاهيم التي تعبر عن مشكلة الدراسة تكاد موجودة ولكن ليس بصورة علمية منهجية، حيث إن هناك إمكانيات مادية وبشرية لتطبيق هذه المفاهيم، خصوصاً عنصر ثقافة المعرفة، ولكن لا يتم توظيفها واستغلالها للاستفادة منها في تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة.</p>	مشكلة الدراسة
<p>المتغير المستقل: إدارة المعرفة (أفراد المعرفة، الثقافة، عمليات إدارة المعرفة).</p> <p>المتغير التابع: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العمليات، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب، اتخاذ قرارات على أساس الحقائق).</p>	متغيرات الدراسة
<p>الوصفي التحليلي.</p>	منهج الدراسة:
<p>اهتمام شركة النفط بعناصر إدارة المعرفة بنسبة أعلى من اهتمامها بعنصر عمليات إدارة المعرفة وأفراد المعرفة، وتفاوت الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة من متوسط إلى مرتفع، مع ممارسة إدارة المعرفة بصورة عشوائية، وإمكانية تطبيق مدخل إدارة المعرفة في فروع الشركة.</p>	نتائج الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>العمل على استحداث إدارة خاصة بالمعرفة، وإقناع الإدارة العليا بماهية إدارة المعرفة والجودة الشاملة وتطبيقاتهما، ونشر ثقافة ماهية إدارتي المعرفة والجودة الشاملة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بالتعليم والتدريب، وحلقات النقاش، وتوليد معارف جديدة، مع منح صلاحيات للعاملين.</p>	<p>التوصيات</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور عناصر إدارة المعرفة كاملة (ثقافة المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - أفراد المعرفة) كمتغير مستقل، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم.</p> <p>- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور عمليات إدارة المعرفة فقط.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>3- دراسة: (عبدالقادر، 2014).</p> <p>عنوان الدراسة: "أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة)".</p>	
<p>بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في ذلك الأثر.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>اغفال أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه توفير بنية تحتية تنظيمية (هيكلية، ثقافية، وتكنولوجية) في دعم جهود تطوير رأس المال الفكري، ومن جهة أخرى.. يصعب توقع نجاح أي جهد من قبل المنظمة لتطوير رأس مالها الفكري دون أن يتم أخذ الدور المحوري لعمليات إدارة المعرفة بعين الاعتبار من اكتساب، ونقل، وتطبيق، وحماية للمعرفة.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: البنية التحتية لإدارة المعرفة.</p> <p>المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>المتغير التابع: رأس المال الفكري.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية) في كل من تطوير رأس المال الفكري، وعمليات إدارة المعرفة.</p> <p>- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.</p> <p>- توفير البنية التحتية كدور وسيط ومهم ومحوري لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري من حيث (الهيكل العضوي، التعاون، الثقة، المستلزمات التكنولوجية) حيث كان لعمليات إدارة المعرفة أثر وسيط كامل.</p> <p>- تمتلك المستشفيات الأردنية بشكل مرتفع بنية بنية تحتية لإدارة المعرفة (هيكل عضوي، تعاون، ثقة، مستلزمات تكنولوجية).</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>- تطبيق مرتفع لعمليات إدارة المعرفة (خلق، تطبيق، وحماية المعرفة)، فضلاً عن أنها تمتلك رأس مال فكري، وهيكلية، وعلاقاتية (داخلي وخارجي) بشكل مرتفع.</p>	
<p>زيادة الاهتمام بالبنية التحتية لإدارة المعرفة ولاسيما الهيكل التنظيمي بجعله أكثر مرونة، والعمل على توفير وسائل تكنولوجية تساهم في خلق المعرفة وتطبيقها وحمايتها، وتوثيق العلاقات مع الأطراف الخارجية، والاهتمام بالأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري، والتركيز على عمليات إدارة المعرفة</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المعرفة من خلال عمليات إدارة المعرفة - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: تناول أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، في حين تناولت الدراسة الحالية إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>4- دراسة: (داسي، 2012). عنوان الدراسة: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية".</p>	
<p>تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً، التي يواجهها قطاع المصارف وتعزيز الميزة التنافسية، وتأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية، وتوقع ضعف هذا الدور مقارنة بما يجب أن يكون عليه.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: إدارة المعرفة، ومتغيراته الفرعية من خلال: عمليات إدارة المعرفة (تشخيص الحاجة إلى المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها) المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة: جميع المصارف الحكومية السورية، وعددها ستة مصارف، وأما المجتمع المستهدف (الإدارة العليا في المصارف)، أداة الدراسة: الاستبانة.</p>	<p>إجراءات الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى: اعتماد المصارف في تشخيص الحاجة للمعرفة على المصادر الداخلية: خبرات ومهارات الأفراد (المعرفة الضمنية للعاملين)، وكذلك.. كان اعتمادها على الحصول على المعرفة.. من خلال قطاع المصارف، والمصادر الخارجية، مع ملاحظة وجود ضعف في اعتمادها على الصيرفة الإلكترونية، كما لوحظ اعتماد المصرف في توليد المعرفة على نوع المعرفة الضمنية..؛ لحل</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>المشاكل وتوليد الأفكار الجديدة، واستخدام عملية التوثيق الإلكتروني للمعرفة.. بالأساليب التقليدية، حيث ركزت المصارف على توزيع ونشر المعرفة بواسطة البرامج التدريبية والنشرات، ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة، مع وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على الأدوات الإلكترونية، وضعف الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية المعرفة، مع ضعف جودة الخدمات المقدمة؛ لعدم تبنيتها لمفاهيم إدارة الجودة؛ ما نتج أيضا ظهور مستوى ليس بالضعيف لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، مع ظهور وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة، والميزة التنافسية بنتيجة ارتباط 54%</p>	
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المعرفة من خلال عملياتها. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الميزة التنافسية، بينما الدراسة الحالية تناولت تنمية رأس المال البشري .</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>5-دراسة: (الجبالي، 2012). عنوان الدراسة: "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية " دراسة حالة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية ."</p>	
<p>- التعرف على أثر تنظيم إدارة المعرفة في البنوك التجارية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة(نشر، وتقاسم، وتوزيع، ومتابعة المعرفة، والرقابة عليها). - التعرف على مستوى فاعلية أنشطة البنوك التجارية في العاصمة الأردنية عمان، وإبراز دور تنظيم المعرفة في تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>- دراسة أهم الصعوبات التي تواجه تنظيم المعرفة من خلال التغيرات والتطورات التي تواجه المنظمات في شتى المجالات، حيث إنها لا تقف عند حد معين. - التعرف على أثر عناصر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية. - التعرف على دور تنظيم المعرفة في أنشطة البنوك التجارية.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: عناصر تنظيم المعرفة وتقييمها(توليد، وتقاسم، وهيكلية المعرفة). المتغير التابع: فاعلية أداء البنوك.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>استخدام البنوك التجارية تنظيم المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة(توليد المعرفة أدنى متوسط حسابي بلغ 4.23، وأعلى متوسط حسابي بلغ 4.87، وتبادل المعرفة أدنى متوسط حسابي بلغ 4.27، وأعلى متوسط</p>	

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>حسابي بلغ 4.79، وهيكلية المعرفة أدنى متوسط حسابي بلغ 4.24، وأعلى متوسط حسابي بلغ 4.39، وفاعلية الأداء.. أدنى متوسط حسابي بلغ 4.30، وأعلى متوسط حسابي بلغ 4.46، وكذلك اظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 بين تطبيقات تنظيم المعرفة وفاعلية أنشطة البنوك التجارية.</p>	<p>نتائج الدراسة:</p>
<p>تعزيز استخدامات تنظيم المعرفة وفاعلية البنوك التجارية الأردنية.</p>	<p>توصيات الدراسة:</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول عناصر تنظيم المعرفة من خلال (توليد وتقاسم المعرفة)، وكذلك اتفقتنا في منهج الدراسة. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: تناول عمليتين فقط من عمليات (عناصر تنظيم المعرفة)، في حين تناولت الدراسة الحالية العمليات الخمس لإدارة المعرفة مجتمعة. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: تناول (فاعلية أداء البنوك)، في حين تناولت الدراسة الحالية (تنمية رأس المال البشري في البنوك).</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>6- دراسة: (نوري، 2011). عنوان الدراسة: "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعة الكهربائية".</p>	
<p>اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير عمليات إدارة المعرفة متمثلة بخمسة محاور (توليد - تنظيم - خزن - تطبيق - ونشر المعرفة)، ومتغير القدرات المميزة في شركة ديالي العامة للصناعة الكهربائية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>مدى أثر عمليات إدارة المعرفة في خلق تطوير القدرات المميزة في الشركة.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة. المتغير التابع: تطوير القدرات المميزة.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة؛ لما لها من أثر في خلق وتطوير القدرات المميزة، والحصول على ميزات تنافسية يصعب تقليدها. - خلق ثقافة في الشركة نحو المعرفة بأنواعها وأهميتها، من خلال عملياتها لنقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها إلى باقي أفراد الشركة لإستخدامها في تطوير الشركة من خلال الحصول على القدرات المميزة من هذه المعرفة.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول عمليات إدارة المعرفة. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تطوير عنصر واحد من عناصر رأس المال البشري وهو (القدرات المميزة)، في حين تناولت الدراسة الحالية تنمية جميع عناصر رأس المال البشري. 	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>8-دراسة: (الفارسي، 2010).</p> <p>عنوان الدراسة: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات " دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق".</p>	
<p>تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>عدم إدراك القيادات الإدارية بشكل عام، وقيادات إدارة الموارد البشرية والقيادات المسؤولة عن إدارة المعرفة وأهمية موضوع " إدارة المعرفة " بصورة صحيحة تتفق والأصول العلمية لنهج هذه الإدارة والعناصر المكونة لها.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: إدارة المعرفة(عمليات إدارة المعرفة، وتقناتها، وفريق المعرفة). المتغير التابع: أداء المنظمات ممثلاً بمقدار الربح المحقق، ومتغير العمليات الداخلة، ورضاء الزبائن، والتعلم والنمو.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى: نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء.</p>	<p>نتائج الدراسة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اعطاء أهمية كبرا من قبل الإدارة العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام. - استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية. - البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل شركة. - مراقبة كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات، واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة. 	<p>توصيات الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور إدارة المعرفة، كما اتفقت _ أيضاً - مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول رفع كفاءة أداء المنظمات، في حين تناولت الدراسة الحالية تنمية رأس المال البشري. 	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>

<p>9-دراسة: (بإسرهه، 2010).</p> <p>عنوان الدراسة: " أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في منظمات الهاتف المحمول في الجمهورية اليمنية " ، بمحافظة عدن".</p>	
<p>أهداف الدراسة</p>	<p>- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأهمية إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية.</p> <p>- معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة (الظاهرة والضمنية) في المنظمات المبحوثة.</p> <p>- توضيح أثر العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات عينة الدراسة.</p>
<p>مشكلة الدراسة</p>	<p>- ما مدى توافر عمليات إدارة المعرفة الظاهرة والضمنية في منظمات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية ؟</p> <p>- ما أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في منظمات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية</p>
<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>المتغير المستقل: إدارة المعرفة وعملياتها(توليد، وخرن، وتوزيع، وتطبيق المعرفة).</p> <p>المتغير التابع: الميزة التنافسية السعوية وغير السعوية.</p>
<p>منهج الدراسة</p>	<p>الوصفي التحليلي.</p>
<p>نتائج الدراسة</p>	<p>توصلت الدراسة إلى: وجود اختلاف في توزيع الوظائف بحسب الجنس، وتركيز المنظمات المبحوثة على الدورات التدريبية الداخلية دون الخارجية، واكتساب عينة الدراسة للمعرفة من خلال طبيعة العمليات الخدمية التي يؤديها الأفراد العاملين، والمشاركة في حل المشكلات وتطوير الخدمات، واعتماد عينة الدراسة في خزن المعرفة على المعرفة الظاهرية، وتركيزها في توزيع المعرفة على الخدمات المقدمة للجمهور، والتعليم، وتنمية المهارات، والنشرات، والوثائق التي تصدر، واعتمادها على أنظمة أتمتت المكاتب، والتركيز في توليد المعرفة الضمنية على التفاعل المباشر مع الزبائن، ونقاشات زملاء العمل، والفرق، وكذلك ظهر قصور في الاحتفاظ بصناع المعرفة، مع وجود أثر ذي دلالة احصائية بين المتغير المستقل(إدارة المعرفة)، والتابع(الميزة التنافسية) .</p>
<p>توصيات الدراسة:</p>	<p>وجوب المحافظة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين، بما يضمن لها المحافظة على رأس مالها المعرفي، مع وضع استراتيجية عمل تعمل على تطوير خدمات جديدة، وعمل دورات تدريبية، وتشجيع الحوار، ونقل المعارف؛ لضمان كسبها، وتطعيم المنظمات بالكفاءات والكوادر المؤهلة التي تحمل الأفكار المبدعة، وتأكيد الرؤية الاستراتيجية للمعرفة من المصادر الداخلية أو الخارجية، مع غرس ثقافة المعرفة، وتهئية البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة، وإدراج إدارة المعرفة ضمن هيكل المنظمة.</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، وخبز، وتوزيع، وتطبيق المعرفة) ، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إغفالها عمليتين من عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة وتنظيمها). 	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>10-a study: Birasnav, (2011), " Transformational leadership and Human Capital benefits: the Role of Knowledge Management ". عنوان الدراسة: " دور إدارة المعرفة في القيادة التحويلية وفوائد رأس المال البشري ".</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنمية رأس المال البشري، والمنظمات. - معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية على التنمية، وعلى القيادات التحويلية، وتنفيذ إدارة المعرفة للمشاركة في الجهود المبذولة. - استكشاف القيادة وأبعاد إدارة المعرفة لدراسة العلاقة المتبادلة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وخلق رأس المال البشري، وما الفوائد التي يتصورها الموظف. 	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>بسبب قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع الهامة، أجريت هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة المعرفة في القيادة التحويلية وفوائد رأس المال البشري</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المتغير المستقل: دور إدارة المعرفة. - المتغير الوسيط: القيادة التحويلية. - المتغير التابع: فوائد رأس المال البشري. 	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إن القادة التحويليين لديهم القدرة على التأثير على تصورات العاملين لديهم، ولديهم أيضاً أكبر إمكانيات لزيادة هذه الفوائد من خلال إشراكهم في عملية إدارة المعرفة، وإرساء الثقافة التنظيمية، وتشجيع التواصل فيما بين الموظفين. 	<p>نتائج الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إدارة المعرفة كمتغير مستقل. - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول رأس المال البشري كمتغير تابع. - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول المنهج الوصفي التحليلي. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول القيادة التحويلية كمتغير وسيط، بينما الدراسة الحالية لا يوجد فيها متغير وسيط. 	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>

ثانياً: الدراسات التي تناولت رأس المال البشري :

جدول رقم (9) يوضح الدراسات التي تناولت رأس المال البشري

1-دراسة: (شبير، 2015).	
عنوان الدراسة: "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني : دراسة حالة بنك فلسطين".	
أهداف الدراسة	معرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، وقد تم اختيار بنك فلسطين ليكون حالة الدراسة، من خلال التعرف إلى مدى استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية، وإدارة أداء الأعمال، والذكاء التنافسي)، ودراسة العلاقة بين استخدام تلك الأدوات وتنمية رأس المال البشري بمكوناته (معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، التدريب، روح الابتكار والتجديد).
مشكلة الدراسة	إن واقع القطاع المصرفي الفلسطيني يمر بمرحلة تغيير جديدة بعد الثورة التكنولوجية المتزايدة في القرن الواحد والعشرون، فكان لابد للمصارف من تطوير إجراءات عملها وتحديث انظمتها؛ وذلك عبر حلول مصرفية ذكية؛ من أجل تقديم العون والمساعدة في تنمية وتطوير رأس المال البشري، الذي سينعكس بدوره على تقديم خدمات جديدة ومتميزة.
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: أنظمة ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي). المتغير التابع: رأس المال البشري (معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، التدريب، الابتكار والتجديد).
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
النتائج:	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال (المعالجة التحليلية الفورية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي) وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، وأن بنك فلسطين يمتلك مستوى مرتفع من تنمية رأس المال البشري، كما أوضحت الدراسة أن هناك تفاوت في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، حيث إن إدارة أداء الأعمال تسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري.
التوصيات:	ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي؛ للمساعدة في تنمية رأس المال البشري، وأهمية تعامل إدارة البنك مع رأس المال البشري، على أنه مورد رئيس واستراتيجي من بين الموارد المختلفة، التي يمتلكها البنك، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تنمية عناصر رأس المال البشري، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إغفالها مكون قدرات رأس المال البشري.

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>2-دراسة: (إبراهيم، 2014).</p> <p>عنوان الدراسة: "تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة : دراسة ميدانية في الساحل السوري "</p>	
<p>إلقاء الضوء على مفهوم رأس المال البشري ودراسة مؤشرات تنمية رأس المال البشري وأثرها على كفاءة المنشأة، وقياس معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري بتطبيق معادلة الكسب المنيسرية في الساحل السوري.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: رأس المال البشري. المتغير التابع: كفاءة المنشأة.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>تطور مؤشرات تنمية رأس المال البشري خلال السنوات السابقة إلا أنها مازالت دون الحد المطلوب. لا تنظر المنشأة للعاملين لديها كراس مال بشري مهم في عمل المنشأة. مستوى التعليم والخبرة يفسران 70.6% من التغير الحاصل في الداخل في القطاع العام 45.7% من التغير الحاصل في الداخل في القطاع الخاص. لا يؤثر التدريب على دخل العاملين كما يرتبط بمستوى التعليم ارتباطاً ضعيفاً. انخفاض معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري في الساحل السوري. إن معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري في القطاع العام لا يختلف عن معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري في القطاع الخاص في الساحل السوري.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>لا يوجد.</p>	<p>التوصيات</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تنمية رأس المال البشري. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تنمية رأس المال البشري كمتغير مستقل، في حين تناولته الدراسة الحالية كمتغير تابع.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>3-دراسة: (صبح، 2013).</p> <p>عنوان الدراسة: "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".</p>	
<p>أبراز دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن المعوقات التي تحد من دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري، وكذا الكشف عن دلالة الفروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للدور الذي تقوم به الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري تبعاً لمتغيرات الدراسة(النوع، الجامعة، الرتبة، الكلية، سنوات الخبرة).</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>تكمّن مشكلة الدراسة في الكشف عن وسائل الارتقاء بالجامعات الفلسطينية في بعض مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها في الوضع الراهن؛ لتحديد نواحي القصور، لمعالجتها، ومواطن القوة، لتشخيصها وتطويرها؛ من خلال تطوير كفاءة النظام التعليمي الداخلي والخارجية، والعمل على تنمية رأس المال البشري، وبالتالي الوصول إلى التنمية الشاملة.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: دور الجامعات. المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>- جاء دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية 66%، كما احتل مجال (تنمية رأس المال البشري ثقافياً) المرتبة الأولى، بمتوسط 47.22%، في حين جاء في المرتبة الثانية مجال (تنمية رأس المال البشري سياسياً) بمتوسط حسابي 43.38%، أما مجال تنمية رأس المال البشري (علمياً) فقد احتل المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 40.72%، وفي المرتبة الرابعة.. جاء مجال (تنمية رأس المال البشري اقتصادياً) بمتوسط حسابي 40.13%، وأخيراً.. جاء المجال الخامس (تنمية رأس المال البشري اجتماعياً)؛ ليحتل المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 33.34%.</p> <p>كما توصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول الدور الذي تقوم به الجامعات في تنمية رأس المال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>إن تكثيف الجامعات من اتصالاتها بالمؤسسات العالمية والمنظمات ذات الصلة بشؤون خدمة المجتمع المحلي؛ للاستفادة من خبراتها، كما ينبغي على الجامعات مد جسور المشاركة والتعاون مع مؤسسات الإنتاج والاقتصاد، وبناء علاقات متبادلة معها.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تنمية رأس المال البشري، كما اتفقت - أيضاً - مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم.</p> <p>- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول مجالات تنمية رأس المال البشري والتي كانت (ثقافياً - علمياً - اقتصادياً - اجتماعياً - سياسياً)، في حين تناولت الدراسة الحالية تنمية عناصر رأس المال البشري (المعرفة - الخبرة - القدرة - المهارة - التدريب - الابتكار).</p> <p>- اختلفت - أيضاً - هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الجامعات، في حين تناولت الدراسة الحالية دور إدارة المعرفة.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

4-دراسة: (الإبراهيمي، 2013).	
عنوان الدراسة: " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة جامعة المسيلة".	
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - إبراز مضمون الأدوار التي تستطيع الجامعة القيام بها لتنمية رأس المال البشري. - عرض وظائف الجامعة في التكوين والبحث العلمي من جهة، ومن جهة أخرى علاقتها بالمحيط من خلال الشراكة مع مؤسسات المجتمع، وتزويد سوق العمل بالكفاءات.
مشكلة الدراسة	يمثل العنصر البشري أحد ركائز التنمية باعتباره العامل الإنتاجي الأهم في تحريك عجلة النشاط الاقتصادي، ولتطوير وتنمية هذا العنصر، وجعله يتماشى مع الانفتاح الاقتصادي المتميز بالمنافسة، لا بد من وضع استراتيجية خاصة بتنميته من جهة، وبتطوير سوق العمل من جهة أخرى.
متغيرات الدراسة	<p>المتغير المستقل: دور الجامعة.</p> <p>المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.</p>
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
نتائج الدراسة	التركيز على وظيفة التكوين الجامعي على حساب البحث العلمي، كما نتجت الدراسة إلى ظهور انفصالاً في الوظيفة الثالثة للجامعة بينها وبين محيطها الاقتصادي، والاجتماعي، في حين أن هناك بعض علاقات التعاون مع جامعات أجنبية.
توصيات الدراسة	لا يوجد
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تنمية رأس المال البشري، كما اتفقت - أيضاً - مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم. - اختلفت - أيضاً - هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الجامعات، في حين تناولت الدراسة الحالية دور إدارة المعرفة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة ورأس المال البشري :

جدول رقم (10) يوضح الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة ورأس المال البشري

<p>1-دراسة: (رحيمة، 2015).</p> <p>عنوان الدراسة: " رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة : دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة".</p>	
<p>معرفة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة نحو مساهمة رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>هل يعتبر رأس المال البشري في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة بها، وما هو واقع رأس المال البشري، وإدارة المعرفة ؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: رأس المال البشري. المتغير التابع: إدارة المعرفة (إدارة المعرفة، توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة).</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمختلف أبعادها.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>الاهتمام بإدارة المعرفة وبالموارد البشرية.</p>	<p>التوصيات</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت رأس المال البشري مع عمليات إدارة المعرفة (، توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، كما اتفقت -أيضاً- مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت تطبيق إدارة المعرفة مرتكزة على رأس المال البشري، في حين تميزت هذه الدراسة بتناول دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري ولم تقف عند حدود التطبيق فقط بل التنمية الناتجة عن التطبيق.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>2-دراسة: (بركاتي، 2015).</p> <p>عنوان الدراسة: " واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي : دراسة حالة " .</p>	
<p>بيان أهم التحديات التي فرضها الاقتصاد المعرفي على المنظمات، ومعرفة واقع تطبيق كل من إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

مشكلة الدراسة	ما هو واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة؟
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: إدارة المعرفة. المتغير الوسيط: الاقتصاد المعرفي. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.
النتائج	إن عملية توليد المعرفة واكتسابها في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع، وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسات بتشجيع التعلم التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن عملية تطبيق المعرفة في تلك المؤسسات ذات مستوى متوسط وهو مستوى مقبول يعكس توجه المؤسسات نحو الاقتصاد المعرفي.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المعرفة. - تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: تناول تنمية الموارد البشرية ، في حين تناولت الدراسة الحالية تنمية رأس المال البشري. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول متغير وسيط، في حين الدراسة الحالية ليس لها متغير وسيط.
<p>3- دراسة: (السماوي، 2014).</p> <p>عنوان الدراسة: أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة بوزارة المالية في اليمن : دراسة حالة "</p>	
أهداف الدراسة	بيان دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية وأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. _ التعرف على واقع إدارة المعرفة وممارسات تطبيقها، وتحديد متطلبات تطبيقها، والتعرف على أثر إدارة المعرفة بأداء العاملين، وبيان أثر التدريب والتنمية بإدارة المعرفة، وعلى أداء العاملين.
مشكلة الدراسة	ما مستوى تصورات المبحوثين نحو التدريب والتنمية، وتقييم أداء العاملين نحو إدارة المعرفة، وما أثر التدريب والتنمية في إدارة المعرفة، وفي أداء العاملين، وما هو أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين.
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: التدريب والتنمية(خطة التدريب والتنمية، تنفيذ الخطة، تقييم الخطة). المتغير الوسيط: إدارة المعرفة(اكتساب المعرفة، وتوزيعها، ومشاركتها، وتطبيقها). المتغير التابع: أداء العاملين(السلوك، الشخصية، النتائج).
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>توصلت الدراسة إلى أن مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية كانت متوسطة، وأن مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية كانت أيضاً متوسطة، وأن التدريب والتنمية يؤثران تأثيراً مباشراً في أداء العاملين وفي تقييم الأداء في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وأيضاً وجود تأثير غير مباشر للتدريب والتنمية في أداء العاملين كمتغير وسيط.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- إشراك المديرين في الدوائر المختلفة في وزارة المالية عند تصميم البرامج التدريبية، ووضع جدول زمني مناسب لبرنامج التدريب. - توفير مؤشرات أداء محددة لتقييم الأداء. - عقد حوارات بين الموظفين لمناقشة التجارب الناجحة، وتبادل وتشارك المعرفة.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تنمية أداء العاملين، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون إدارة المعرفة متغير وسيط، بينما هو متغير مستقل في الدراسة الحالية.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.</p>
<p>4-دراسة: (العلول، 2011) عنوان الدراسة: " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "</p>	
<p>- التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. - تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. - توضيح الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، والجامعة).</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تري الباحثة بأن الجامعات الفلسطينية لا تعطي أولوية بتطبيق إدارة المعرفة؛ مما أثر على مستوى أداء الإدارة الجامعية والأساتذة الأكاديميين، وهذا انعكس سلباً على المستوى العام للطلبة، ومن هنا يتضح أن لإدارة المعرفة دور إيجابي في تقدم الجامعات ورفع المستوى الأكاديمي لكل من الأستاذ الأكاديمي والطالب.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: إدارة المعرفة ، المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية الأكاديمية .</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن 52%. - وجود فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث. - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. - عدم وجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. - لا توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. 	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - أن تتبنى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إدارة المعرفة . - توظيف التكنولوجيا الحديثة في أقسام الجامعات. إعداد دورات تدريبية في إدارة المعرفة 	توصيات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المعرفة كمتغير مستقل. - تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تنمية الموارد البشري في الجامعات، في حين تناولت الدراسة الحالية تنمية رأس المال البشري في البنوك. 	التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
<p>5-a study: Daniel, etal, (2011), "Improving Human Capital through Knowledge Management Practices in Knowledge- Intensive Business Services".</p> <p>عنوان الدراسة: "تحسين رأس المال البشري من خلال تطبيقات إدارة المعرفة في معرفة الخدمات التجارية المكثفة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة كيفية أن إدارة المعرفة تحسن الرأس المال البشري. 	أهداف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> وضع تصور لتطبيقات إدارة المعرفة من خلال ستة أبعاد، ودراسة العلاقة بين كل بعد ورأس المال البشري. 	مشكلة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> المتغير المستقل: إدارة المعرفة. المتغير التابع: تحسين الرأس المال البشري. 	متغيرات الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

التجريبي.	منهج الدراسة
أظهرت الدراسة.. أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على تحسين رأس المال البشري، وأن الشركات المبحوثة التي عملت بالتطبيقات المتعلقة بالتعلم المستمر، وتطور الثقافة المبتكرة التي تقوم بتطوير المشاريع قد تم فيها تحسين المهارات والقدرات لرأس مالهم البشري.	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل. - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول رأس المال البشري كمتغير تابع. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول المنهج التجريبي، بينما تناولت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي. 	التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
<p>6- a study: Birasnav, & Rangnekar, (2010). "Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing Industries" عنوان الدراسة: " هيكل إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري في الصناعات التحويلية في الهند ."</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وتعزيز معرفة العاملين الذين يشاركون في العمليات الاستراتيجية التجارية التي تهدف إلى المعرفة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية. - تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات إدارة المعرفة الأساسية. - إنشاء الهياكل الأساسية وبالذات (الثقافة، مرافق الاتصالات المساعدة على كسب المعرفة، وتقاسمها، لتوسيع نطاق رأس المال البشري، وقاعدة المعرفة التنظيمية). - تطوير هيكل هرمي لإدارة المعرفة، لتنمية وتطوير رأس المال البشري في المنظمة. 	أهداف الدراسة
هيكل إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري في الصناعات التحويلية في الهند.	مشكلة الدراسة
المتغير المستقل: هيكل إدارة المعرفة. المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.	متغيرات الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت المنظمات اهتماماً بمفاهيم إدارة المعرفة حول تطوير رأس المال البشري من خلال عمليات إدارة المعرفة ومنهجية حل المشكلات، والثقافة الموجهة نحو الاتصالات، وثقافة دعم الابتكار. - أكدت النتائج بيانات الهيكل الهرمي النظري لإدارة المعرفة. 	نتائج الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

<p>- ارتباط ابعاد إدارة المعرفة بشكل متوسط مع خصائص موظفي المنظمات.</p>	
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل. - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول رأس المال البشري كمتغير تابع.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>7-a study: Alok, Goel, & Renu, Rastogi, (2011), "Human Capital Creation Practices in Indian IT industry: a Knowledge Management Perspective". عنوان الدراسة: " تطبيقات خلق رأس المال البشري في قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي في ضوء إدارة المعرفة".</p>	
<p>الرأس المال البشري يعود إلى القيمة التجميعية للرأس المال الفكري للمنظمة (الكفاءات، المعرفة، المهارات). إدارة المعرفة برزت كاستراتيجية لتطوير التنافس، حيث تهدف هذه الدراسة إلى خلق رأس المال البشري، ولدراسة عوامله الرئيسية في إطار المنظمة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تطبيقات أو ممارسات خلق رأس المال البشري في قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي من " منظور إدارة المعرفة ".</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>المتغير المستقل: إدارة المعرفة. المتغير التابع: تطبيقات أو ممارسات خلق رأس المال البشري.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي التجريبي. مستخدماً أداة الاستبانة.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى: أن عملية إدارة المعرفة تؤثر على القدرة التنافسية التنظيمية، وتطوير الرأس المال البشري. - هناك ارتباط قوي، وتأثير إيجابي لبعض تطبيقات إدارة المعرفة على الرأس المال البشري. - استنتاج كيفية أن المنظمات تدير المعرفة ودور تطبيقات الموارد البشرية في الرأس المال البشري. - ستكون هذه الدراسة ذات فائدة لمدراء الأعمال، ولأي منظمة تسعى لخلق رأس المال البشري.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المعرفة كمتغير مستقل، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم. - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول رأس المال البشري كمتغير تابع. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول بيئة قطاع تكنولوجيا المعلومات، بينما تناولت الدراسة الحالية بيئة البنوك التجارية.</p>	<p>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>

رابعاً: ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، يستطيع الباحث الإشارة إلى ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

1- معظم الدراسات السابقة ، لم تتناول الدور المباشر لإدارة المعرفة(المتغير المستقل) وتنمية رأس المال البشري كـ (متغير تابع)، وفي مجتمع الدراسة (البنوك التجارية اليمنية)، وبذلك يمكن القول : إن الدراسة الحالية من الدراسات النادرة - على المستوى المحلي - التي تناولت إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري وهذا ما يُميزها عن غيرها على حد علم الباحث.

2- ربما ما يميز الدراسة الحالية - أيضاً - تناولها عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تنظيم وحفظ المعرفة - نشر المعرفة - تطبيق المعرفة).

الفصل الثاني

إدارة المعرفة – إطار مفاهيمي

المبحث الأول: إدارة المعرفة

المبحث الثاني: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

الفصل الثاني: إدارة المعرفة - إطار مفاهيمي

المبحث الأول: إدارة المعرفة

أولاً: المعرفة :

1- النشأة والتطور:

ترجع بداية الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان، إذ خلقه الله على الفطرة، ثم علمه هـداه السبيل، قال تعالى: ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾ ﴿٣١﴾ (البقرة، 31)، وقوله تعالى: ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ﴾ ﴿٣﴾ عِلْمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾ (الرحمن، 3-4)، ومع وجود الإنسان على الأرض بدأ يتعرف إلى عناصر البيئة المحيطة به، ويجمع المعلومات حولها يوماً بعد يوم؛ لتساعده على تحديد سلوكه تجاهها، وتمكنه من حل مشكلاته حيالها، والتغلب على المواقف المختلفة التي يواجهها؛ وكان هذا أحد لوازم وجوده واستمراريته وتطويره، وعليه: فإن المعرفة من هذا المنطلق تشمل كل رصيد واسع وهائل من المعلومات، والخبرات، والتجارب التي استطاع الإنسان أن يجمعه عبر مراحل التاريخ الإنساني الطويل بحواسه، وعقله، وفكره، ولا شك أن هذه المعرفة كانت ضرورية له؛ ليستطيع بها التكيف مع واقعه، وحل المشكلات التي تواجهه، (همشري، 2013، 48-51).

ومن دراسة دركار التاريخية الاجتماعية للمعرفة الرائعة، تبين أن هناك مراحل ثلاث متميزة للمعرفة، إذ يُصنفها، (توفيق، 2004، 22) بالآتي:

أ) المرحلة الأولى: (عصر التنوير)، قبل قيام الثورة الصناعية، وتمثلت في السعي وراء المعرفة؛ من أجل المعرفة، والتنوير، والحكمة.

ب) المرحلة الثانية: (الحقبة الصناعية)، بدأت في العام 1700، تزامناً مع اختراع التكنولوجيا، وفي هذه المرحلة كان معنى المعرفة هو: المعرفة المنظمة، والمنهجية، والهادفة (المعرفة التطبيقية).

ج) المرحلة الثالثة: (عصر المعرفة)، بحلول عام 1881، جاء منهج فريدريك تايلور؛ لتنظيم العمل، وبدء تطبيق المعرفة على المعرفة ذاتها، وربما تعتبر المرحلة الأخيرة في تحول

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

المعرفة، وتوفير المعرفة؛ لمعرفة كيف يمكن تطبيق المعرفة الموجودة في أفضل صورة؛ لتحقيق نتائج هي ما نقصد بها المعرفة.

ومن الجدير بالذكر أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة رباعية متكاملة تتكون من: البيانات، المعلومات، المعرفة، وأخيراً الحكمة، فيما يأتي عرضاً موجزاً لها (الملكاوي، 2007، 21-25):

ومن العرض السابق؛ أتضح للباحث أن المعرفة من الاتجاهات القديمة الجديدة على مر العصور، والتي حظيت باهتمام واسع وكبير؛ ما دفع العلماء، والباحثين والفلاسفة للبحث والتعمق في هذا المجال.

2- مفهوم المعرفة :

قبل تناول مفهوم المعرفة، لا بد من التطرق إلى مفهوم "المعرفة العلمية"، وتحديد الكلمتين المكونتين لهذا المفهوم؛ لكونهما تشكلانه، وتلتقيان معه في نطاق محدد، وهما: المعرفة والعلم، (مدونة بوزيفي، الموقع الإلكتروني: <http://bouzifiwahiba.over-blog.com/>).

فالمعرفة هي: " مفهوم شامل وعام بكل ما يحيط بالإنسان من أحكام، وتصورات، ومفاهيم، و معتقدات في مختلف مجالات النشاط الإنساني.

وتعني كذلك: " الرصيد الهائل من المعارف، والعلوم، والمعلومات التي اكتسبها الإنسان خلال مسيرته الطويلة، بحواسه، وفكره وعقله. " ويُنظرُ - أيضاً- إلى المعرفة بأنها: " شبكة مفهومية تتضمن كل الأنماط المعرفية في حقبة زمنية معينة. " وعليه تشمل المعرفة مجموع المعارف الروحية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية والعلمية في الوقت نفسه.

أما العلم فهو: نوع من المعارف تتسم بالوحدة، والتكامل، والنسقية.

كما يعتمد العلم على مبادئ تميزه عن باقي أنواع المعارف الأخرى، وبتعبير آخر فإن العلم هو: المعرفة المصنفة التي تم الوصول إليها باتباع قواعد المنهج العلمي الصحيح، مصاغةً في قوانين عامة، للظواهر الفردية المنفرقة.

وعليه: فإن المعرفة أشمل، وأوسع من العلم، إذ يقوم العلم على دراسة، وتحليل الظواهر، وهو جزءٌ من المعرفة. بمعنى آخر إن المعرفة شاملة، وعامة تتضمن مختلف الجوانب الإنسانية، وفي شتى المجالات والتخصصات، فإذا استطاع الإنسان في مجال معين، وتخصص دقيق، أن يحدد ذلك المجال المعرفي بدقة، ويقوم بالتجارب العلمية، ويصل إلى

نتائج دقيقة فيما يتعلق بذلك الجانب المعرفي، فإنه في هذه الحالة تصبح تلك المعرفة علمًا قائمًا بذاته.

3- تعريف " المعرفة " :

ذكر ابن فارة: أن المعرفة هي: حقل فلسفي قديم متجدد، وهي: ناتج نشاط وأعمال العقل البشري، حيث حاول الباحثون توضيح مفهوم للمعرفة؛ لكونها موردًا ثمينًا، وهي ثروة حقيقية للأفراد، والشعوب، والمجتمعات؛ لهذا.. فقد عرفها كل من (Davenport & Prusak, 1998, 10)، و (Nonaka & Takeuchi, 1995, 21-23): بأنها " كل ما يكتسبه الفرد؛ نتيجة للتفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات، ومهارات، وآراء وأفكار، وسيكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية، المتمثلة بالعلوم المكتوبة، والنصوص، والبحوث المتاحة ".

وعُرفت المعرفة بأنها: معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة (نجم، 2008، 25).

تعريف المعرفة في قاموس أوكسفورد الإنكليزي (ويكيديا الموسوعة الحرة، <https://ar.wikipedia.org>) بأنها:

أ) الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل شخص، من خلال التجربة أو التعليم؛ الفهم النظري أو العملي لموضوع .

ب) مجموع ما هو معروف في مجال معين، الحقائق والمعلومات، الوعي أو الخبرة التي اكتسبتها من الواقع، أو من القراءة أو المناقشة. كما تُعرف (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي <http://www.abahe.co.uk>) المعرفة بأنها: اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وهي إذن: كل ما هو مُعرف أو ما هو مفهوم. والمعنى إن الرصيد المعرفي والعلمي - الناتج من حصيلة الدراسة - والتفكير الفلسفي، والدراسات الميدانية، والتطوير، والمشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان، تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي، أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات.

وعرفها آخرون اصطلاحًا أنها: الاستفادة الكاملة من البيانات والمعلومات، بصحبة إمكانيات ومهارات الأشخاص، من كفاءات، وأفكار، وبديهيات، وما يصاحب ذلك من

التزام وتحضير المال، والقوة، والتعليم، والمرونة والمنافسة (Grey, 2003, 48).

4- أهمية المعرفة :

أدى الانفجار الهائل الذي سببته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسارع التطور النوعي في تكنولوجيا الإنترنت، والشبكات؛ فقد أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً ثميناً بالغ الأهمية والحيوية للمنظمات والمجتمعات الحديثة، ومصدراً مهماً للقيمة الفكرية، والميزة العلمية المضافة؛ التي ترسم من خلالها المجتمعات والدول قوتها وتقدمها في كل المجالات (همشري، 2013، 62).

ويرى (Larry, 2000, 26) : أن الشيء الوحيد والدائم الذي يعطي المنظمة أهمية وميزة تنافسية هو: ما تعرفه، وكيف تستخدم ما تعرفه، وإلى أي مدى يمكنها أن تعرف شيئاً آخرًا جديدًا وبسرعة. ويعبر: (توم بيترز) عن ذلك بعبارة موجزة بليغة: " لقد دخلت العقول، وخرج رافعي الأثقال، واقترب بناء المعرفة واكتسابها من احتلال المركز الأول بين الوظائف بالنسبة للمؤسسات " (توفيق، 2004، 25).

ولأن المعرفة أصبحت الأصل، وأحد أهم عوامل الإنتاج، وتحظى بأولوية خاصة في الاقتصاد المعرفي الجديد، فإنها تشكل نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر، الذي يتجدد ويتطور باستمرار، ولا ينضب بالاستخدام؛ مما شكل عصرًا اقتصاديًا جديدًا، يختلف عن العصر الاقتصادي السابق، الذي اعتمد رأس المال المادي، وقد تحدث (الملكاوي، 2007، 29-30) عن أهمية المعرفة في الآتي:

أ) تعمل على تحويل المواد الخام إلى منتجات محسوسة.

ب) تنشئ قيمة للأشياء.

ج) تعمل على توليد المال سواء للشركات، أو للجماعات، أو للأفراد.

د) تساعد على اتخاذ القرار السليم، وعملية تنفيذه، وتحسين نوعيته باستمرار.

ويرى الباحث أن هناك، أهميات أخرى للمعرفة.. تتمثل بالآتي:

- تبسيط الخدمة للعميل، وتذليلها له، والحفاظ عليه، وكسب رضاه، وولائه للمنظمة.

- إكساب العميل الداخلي والخارجي ثقافة تكنولوجية وعلمية جديدين.

- استقطاب العقول المبدعة والمبتكرة، والحفاظ عليها.

- خلق جوًا هادئًا، ومريحًا، وممتعًا داخل المنظمة.

- تساعد على الشفافية، وعلى الحكومة الإلكترونية.
- تحسين المنتج والخدمة، وخفض الكلفة مع توفير الوقت، والجهد معاً.

5- أنواع المعرفة :

تتنوع المعرفة بتنوع مجالاتها ووسائلها، إذ قدم المختصون في إدارة المعرفة تصنيفات عدة للمعرفة، ويتقدمهم (ميشيل بولان) (M. Polanyi) في الستينيات، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية، إلا أن هذا التمييز لم يحظ في حينها بالاهتمام، على الرغم من أهميته، إلى أن جاء (إيك أجيرو نوناك) (I. Nonaka) في أواخر عام 1991، وأعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة، واعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، إذ صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة (نجم، 2008، 42).

ومما تسنى للباحث من اطلاع على تصنيفات العديد من المفكرين في مجال المعرفة، وجد بأن الكثير منهم كـ: (ميشيل بولان Polanyi، وإيك أجيرو نوناك، وتوم باكمان، وبلوني Ploanyi، وتاك يوشي Takeuchi) أجمعوا على نوعين أساسيين من المعرفة هما: (أ) المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): هي المعرفة الرسمية، القياسية، النظامية، تتصف بأنها موضوعية، وحسية ملموسة قابلة للترميز (بدير، 2010، 46).

وكما يعرفها (Nonaka & Takeuchi, 2004, 3) بأنها: المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى، التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالكلمات، والأرقام، والصور، وبالرسم، والكتابة والتحدث، وتتيح التكنولوجيا التشارك فيها، عبر البيانات وتحويلها إلى معرفة صريحة وتناقلها بسهولة عبر الأفراد.

وفي هذا السياق يضيف (Wiig, 2003, 207) تعريفاً للمعرفة الصريحة من حيث إنها: المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة؛ لأنها متاحة للعقول الواعية، أو لأنها منظمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات، أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها.

في حين عرفها (همشري، 2013، 66) بأنها: المعرفة القائمة على اقتناء البيانات، والمعلومات، وتحليلها بطرائق منهجية، وهي معرفة مُرمّزة، ومنظمة، وجاهزة، وقابلة للوصول والنقل، والتعليم، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين، أو المستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

دون غموض، وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية (الكتب، الأدلة، وبحوث المؤتمرات، وإجراءات العمل، والسياسات، والمواد، والسمع بصرية، وقواعد البيانات، والمعرفة،...)، وتسمى المعرفة الرسمية.

(ب) **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge**: تم طرح مفردة "الإدراك الضمني" أو "المعرفة الضمنية" لأول مرة في الفلسفة من قبل ما يشيل بولان في عام 1958 في رائعته "المعرفة الشخصية". ثم لخص فكرته في وقت لاحق في كتابه "البعد الضمني" (Polanyi, 1966, 48) مع التأكيد على أنه "يمكننا أن نعرف أكثر مما كنا يمكن أن نقول". ويشير إلى وجود معرفة لا يمكن تفسيرها، أو إيضاحها بشكل لائق عن طريق الكلمات، كما أكد أن المعرفة متجذرة في المعرفة الضمنية بشكل قوي (المعرفة الضمنية، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2016).

وتتصف المعرفة الضمنية عند (Nonaka & Takeuchi, 2004, 144) بالمعنوية وصعوبة التعبير عنها، فضلاً عن أنها معرفة شخصية يصعب تشكيلها، بناءً على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين وإشراكهم فيها أمراً صعباً.

ويفسرها (الزيادات، 2008، 40) بأنها: المعرفة غير المكتوبة، المخزونة في عقول الأفراد، والمستقرة في نفوسهم، (ولنقل: حتى في عقولهم الباطن)، أي أنها معرفة يحفظها العقل، وتحتويها الذاكرة الإنسانية، وتحاول في فترات متباعدة أن تستنكرها عبر آليات التفكير المعروفة.

في حين يعرفها (Cullen & Parboteeah, 2005, 311) بأنها: المعرفة المعقدة غير المصقولة والمترابطة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع.

في حين صنفها (Quinn, Finkelstein, 1996, 72-73) إلى أنواع ثلاثة، و- في الاتجاه نفسه - صنفها (Marquardt, 2002, 13) إلى أنواع خمسة، كلها تتفق مع ما ذهبت إليه: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، و(Prusak)، ويأتي سرد هذه التصنيفات على النحو الآتي:

(أ) **المعرفة الاجرائية** أو معرفة كيف؟ (Know - How): والتي تتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء، أو القيام بها، وهي تطابق المعرفة الشائعة.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

(ب) المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا؟ (Know -what): وهي: معرفة الحقائق والمهارات الأساسية وتحقق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

(ج) المعرفة السببية أو معرفة لماذا؟ (Know - why): وهي: المعرفة العلمية بالمبادئ، وتتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة.

(د) معرفة من؟ (Know - who): والتي تعني: من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل؟

(هـ) معرفة متى (Know- When): وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة؟
إلا أن ميشيل زاك (Zack, 1998, 45) قدّم تصنيفاً آخرًا للمعرفة المستخدمة في بعض المنظمات هي:

(أ) المعرفة الجوهرية.

(ب) المعرفة المتقدمة.

(ج) المعرفة الابتكارية.

وبناءً على ما تم عرضه من أنواع للمعرفة، وما قسّمه واعتمده عددًا كبيرًا من المهتمين، والدارسين (Polanyi, 1966, 48)، يمكن أن يستخلص الباحث: مجموعة الفروقات بين المعرفة الصريحة والضمنية، كما ستأتي في الجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11) يوضح أهم الفروقات الجوهرية بين المعرفة

الصريحة والمعرفة الضمنية

م	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
1	رسمية، قياسية، نظامية، موضوعية.	غير رسمية، غير مكتوبة، مخزنة في عقول الأفراد.
2	لملموسة (حسية) قابلة للترميز.	متجذرة.
3	سهولة التحويل والتناقل.	صعبة التحويل والتناقل.
4	قائمة على البيانات والمعلومات، وتحليلها بطرائق منهجية.	لا يمكن تفسيرها، أو إيضاحها بشكل لائق عن طريق الكلمات.
5	موثقة في مصادر المعرفة الرسمية.	محفوظة في عقول الأفراد (الذاكرة الإنسانية)، يتم استذكارها عبر آليات التفكير المعروفة.
6	تشاركية بوضوح.	فردية، سلوكية .

المصدر: من إعداد الباحث، بتصريف، مستعيناً بعددٍ من المصادر.

6- خصائص المعرفة ومصادرها :

(أ) خصائص المعرفة:

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقى؛ لما ميّز الله به الإنسان من صفات عن سائر المخلوقات، كالنطق، والتفكير، والقدرة على التأمل، والتبصر. وللمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، يمكن الإشارة إليها في السطور الآتية: - كما وردت عند كل من - هوسيل، وبيل (Housel & Bell, 2001)، و (Mc Dermott, 1999)، المشار إليهم في (نجم، 2008، 29-32)، ونبيل المشار إليه في (عليان، 2008، 92-94) وتتمثل تلك الخصائص والسمات بالآتي:

- إمكانية توليد المعرفة: عبر حركة البحث العلمي التي تتضمن: الاستنباط، والاستقراء، والتحليل، والتركيب؛ التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم بها الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية، والقدرة على التحليل، والتركيب، والتمحيص، واستخلاص النتائج.

- إمكانية موت المعرفة: وتشير هذه الخاصية إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في باطن الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها، ولم يُعلمونها لغيرهم؛ فماتت بموتهم، وكذلك المعارف التي تتقادم ويندر استخدامها بدرجة متدنية جداً، ويمكن وصفها بالميتة نسبياً.

- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد، أو مقتصرة على جهة معينة من دون غيرها.

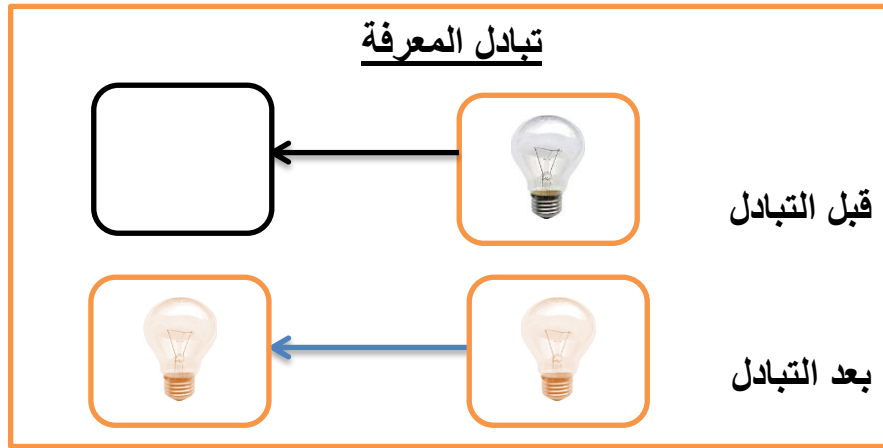
- إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تُخزّن على الورق - ولا زالت حتى الآن - فالتركيز ينصب - اليوم - على ضرورة تخزينها باستخدام الطرائق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة أو بما يسمى بقواعد البيانات.

- إمكانية تصنيف المعرفة: بحسب تعدد المجالات مثل: المعرفة (الضمنية، الصريحة، الإجرائية،...، وغيرها).

- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعارف في المنظمة صريحة ومنظورة، فالكثير من المعارف التنظيمية يُحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة، نحن مزودون بها، كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

- فالمعرفة المتجدرة.. تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها
- المعرفة لا تُستهلك بالاستخدام: على العكس بل هي تتطور، وتُولد بالاستخدام، وعكس ذلك تموت.
 - إمكانية تقاسم المعرفة: أي إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات، وكذلك نشرها وتناقلها عبر العالم، إذا توفرت الوسائل والسبل المساعدة لذلك، و الشكل رقم (2) يوضح إمكانية تبادل المعرفة على النحو الآتي:



المصدر: (نجم، 2008، 28)

ب) مصادر المعرفة:

- عرّف (Safadi) مصدر المعرفة: أنه ذلك النبع الذي يحوي أو يجمع المعرفة، أن الذكاء، والتعلم، والخبرة، أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد (الزيادات، مرجع سابق، 45).
- أما بالنسبة لتلك المصادر فقد اتفق المفكرون، والكتّاب في تقسيمها إلى مصدرين أساسيين هما: (المصادر الخارجية، والداخلية)، وهذا ما ذهب إليه كل من: (Cullen & Parboteeah, 2005, 425)، و (Marquardt, 1996, 228)، و (الزيادات، 2008، 45)، و (الظاهر، 2009، 11)، و (عليان، 2008، 107)، و (همشري، 2013، 65)، سيتم عرض ذلك المصدرين كما جاء في (همشري، 2013، 65) على النحو الآتي:
- مصادر داخلية: وتشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً منه، و فرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، والبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

- مصادر خارجية: وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات المتناظرة ، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين، أو الزبائن، أو المستفيدين، أو الموردين، أو الناشرين،...، وغيرهم)، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام، مثل: المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات.

7- موجودات المعرفة:

تُقسّم موجودات المعرفة كما ورد لدى، (Warner, Witze, 2004)، و (Leontiades, 2001)، و (الزعيبي، 2015، 65) إلى ما يأتي:

أ) **موجودات تكنولوجية**، وتتكون من: معرفة كيف التكنولوجية، والتصميمات التكنولوجية، وتكنولوجيا التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع.

ب) **موجودات المعرفة المدونة**، وتتكون من: إجراءات المنظمة، ونظم المعرفة، وأدلة التشغيل، والدروس المتعلمة، والخبرة الموثوقة.

ج) **موجودات المعرفة البشرية**، وتتكون من: الخبرة الإدارية، والخبرة الاحترافية، والخبرة التشغيلية، ومعرفة المنظمة، ومعرفة السوق.

د) **موجودات المعرفة الأخرى**، وتتكون من: أسرار التجارة، ممارسات المنظمة، حقوق التأليف، والعلامات التجارية.

8- هرمية المعرفة :

يرى الباحث أن المعرفة لم تأت من فراغ، وأن لها أرضية صلبة من الأدوات الضرورية ذات العلاقة، والإجراءات المهاراتية اللازمة، المصاحبة لذلك؛ للوصول إلى تحقيقها، وأن للمعرفة هرمٌ قمته الحكمة، وقاعدته البيانات، تُمثل هذه الهرمية محلية التطور والارتقاء من الأدنى نحو الأعلى. حيث أشار (Harris & Hendeson, 1999, 92) إلى أن المعرفة تُشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات، ثم البيانات، ثم المعلومات، وتندرج إلى معرفة، ثم إلى الحكمة.

وقد أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات والمعلومات والمعرفة)، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية.

فقد أشار (Sveiby, 2009, 19) إلى أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذا ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة، وانتقد الافتراض القائل: " بأن المعلومات تساوي المعرفة، وأن العلاقة بين الحاسوب، والمعلومات تساوي العلاقة بين العقل البشري والمعرفة ". وأشار (Davenport & Prusak, 1998, 10) إلى أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات، على الرغم من ارتباطها بهما. وعدّ (Daft) أن أهم اختلاف بينهما هو: "دور الإنسان في بناء المعرفة ". وانطلق الباحثون (Davenport) و (Sveiby) و (Speak & Spiker vet) من فكرة موحدة (الكبيسي، 2005، 26).

ولتوضيح تلك الفكرة الموحدة والأدوات كمصطلحات لكل مصطلح علاقته بالآخر، لا ينفك عنه (همشري، 2013، 24)، و(طيبي، 2010، 20، 24) و(الظاهر، 2009، 16-17) و(عليان، 2008، 37، 43، 54، 69) و(الكبيسي، 2005، 26)، و(العلي، وآخرون، 113-114)، و(Laudon & Laudon, 2001, 2)، و(Davenport & Prusak, 2000, 2)، و(Pircher & pausits, 2011, 8-10)، يمكن التمييز بينها:

(أ) **البيانات Data**: هي: مواد، وحقائق خام بشكلها الأولي، بسيطة، متفرقة، غير منظمة، قد تأخذ شكل أرقام، أو رموز،...، ليست ذات قيمة، لم يجرِ تفسيرها، قليلة الفائدة، لا تؤثر في سلوك المتلقي لها، مالم يتم معالجتها؛ لتتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

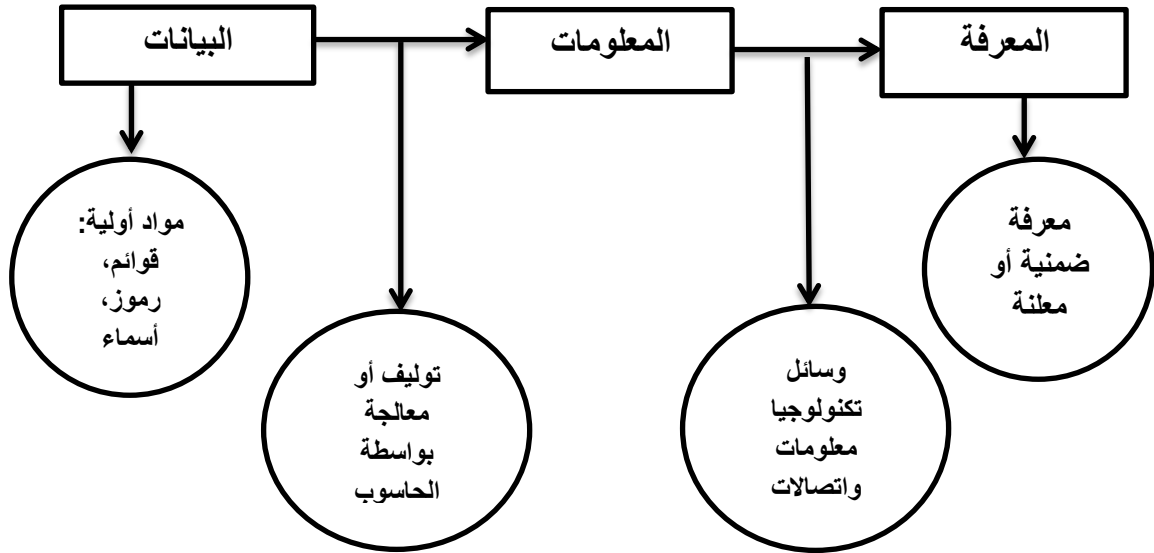
(ب) **المعلومات Information**: هي: تلك البيانات التي نُظمت، ورُتبت، وتمت معالجتها، من خلال عمليات إحصائية خاصة بها، كالتحليل، والتركيب؛ ليتم تحويلها إلى شكل له معنى، جُمعت مع بعض؛ لتصبح مُهمة، يمكن الاستفادة منها، والتأثير على من يتلقاها (أي أن البيانات جزء من المعلومات).

(ج) **المعرفة Knowledge**: هي: مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، ومعلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة، وإدارة للتغيير (Drucker, 1995, 55-61). وهي - أيضاً - مجموعة من المعلومات المُجمّعة، أو الأفعال، أو الحقائق، والمفاهيم، والقيم الإنسانية المتراكمة التي تُعبّر عن حالة معرفية، مُضافاً إليها المعنى الدلالي، ووضعها في نص للوصول إلى فهم؛ يُمكننا

من الاستنتاج، وتوظيفها، واستخدامها في أعمال المنظمة المختلفة (Drucker,1999, 79).

(د) الحكمة Wisdom: يرى (الكبيسي، 2005، 27): عندما تُوضع البيانات في نصٍ تتشكل المعلومات

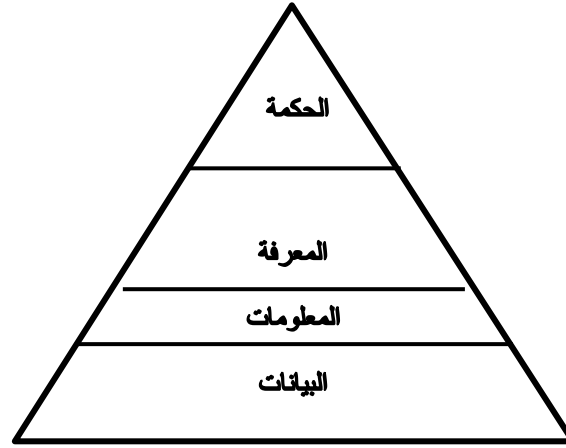
(هـ) التي إذا ما وُضعت في معنى لشرحها، وتفسيرها؛ تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، وعندما يبدأ الإنسان بمعالجتها، بأساليب التنبؤ؛ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، يصبح سلوكه ذكياً، ومتى ما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم، يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة، والشكل رقم (3) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:



شكل رقم (3): يوضح تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

المصدر: (العلي، وآخرون، 2005، 115)

فضلاً عن هرم المعرفة، إذ يتحدث الباحثون عنه، وهو شكل هرمي، يُصور عالم المعرفة؛ الذي يُبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، مروراً بالمعلومات، والمعرفة، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم (الزيادات، 2008، 46-47). ويرى ميسرا (D.C.Misra)، إن المعنى الحقيقي لكلمة "معرفة" يمكن أن يُفهم من خلال إدراك العلاقة بين مفهوم كل من: البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة، والحقيقة، كما يبين في الشكل رقم (4) الارتقاء بالبيانات إلى المعلومات وإلى المعرفة والحكمة.



شكل رقم (4): هرم المعرفة

المصدر : (الزيادات، 2008، 48)

7- دورة حياة المعرفة :

إن مفهوم دورة حياة المعرفة - كما شبهها (نجم، 2008، 62-64) بالمنتج - هو: توسيع لدورة حياة المنتج الذي استخدم لأول مرة، ثم دورة حياة التنظيم، ثم دورة حياة الخدمة، إذ يرى: " أن للمعرفة دورة حياة نمطية"، والتطور النمطي لهذه الدورة، له مراحل (الترميز، التجريد، والانتشار). فالمعرفة تكون في البدء معرفة شخصية غير مرمزة، ثم تُرمز، وتحول إلى معرفة ملكية، أو مملوكة، كما في البحوث الخاصة، أو الوثائق داخل الشركة، وفي المرحلة الأخيرة يتم نشرها في مساقات دراسية، أو أية منشورات عامة؛ لتتحول مع الوقت إما إلى خبرة عامة، أو مشاعة، أو حس عام، أو إلى معرفة تاريخية ليست قيمة حالية في الاستخدام. وهناك رباعية المعرفة تبدأ من البيانات إلى أن تصل إلى الحكمة، مروراً بالمراحل اللازمة لذلك، وهناك " دورة اكتساب المعرفة"، أو حسب ما سميها البعض: بدورة حياة المعرفة، التي تمر بمراحل أربع كما أُشير إليها في (عليان 2008، 99-100) على النحو الآتي:

أ) **النفاد إلى مصادر المعرفة:** وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها، واسترجاعها، والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة، والمراكز البحثية والمكتبات عبر الوسائل المختلفة.

ب) **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات، وتبويبها، وترشيحها، وفهرستها، واستخلاص ما بها من مفاهيم وأفكار محورية بواسطة الأساليب، والوسائل التقنية الحديثة.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

ج) **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف، وتطبيقها في مجالات الحياة العامة؛ لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام، والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل لتوظيف المعرفة.

د) **توليد المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو مستنسخة؛ لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية.

ثانياً: إدارة المعرفة :

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، إذ أن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تُستخدم، أو أُستخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها، أو الوصول إليها، ولا تطبيقها؛ لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لها؛ لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها؛ لأن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع (الكبيسي، 2005، 31).

1- النشأة والتطور:

يُشير (الكبيسي، 2005، 32): بأن إدارة المعرفة مرت بمراحل تطور فكري عديدة، إذ ظهرت وتناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي؛ ولكن على المستوى النظري، أمّا بالنسبة للمستوى التطبيقي لم يكن معروف إلاّ قبل بضع سنين، والحادثة في الموضوع انحسرت في ذلك الجانب.

يُعد(Sveiby, 1979) أول من أسس مفهوم إدارة المعرفة، والتي ظهرت في ممارساته الإدارية في صحيفة أعمال أسبوعية عام 1980، (Sveiby, 2009)، عندما لاحظ "سفيبي" ما بين عامي 1972-1974 أن موظف الحسابات أهمل تدوين مبلغ كرونة واحدة - مبلغ ضئيل - ولكنه في نظره يعني الكثير للشركة التي لا تملك مالاً كثيراً، هنا اكتشف: أن الإهمال لم يقتصر على الأموال، بل تجاوز ذلك إلى كفاءة الموظفين وأدائهم، لم تتضمن سجلات المؤسسة أية معلومات عن هؤلاء الموظفين الذين لم تتوفر لديهم الكفاءة المطلوبة، على الرغم من أهمية العمل الموكل إليهم، وهنا تنبّه (Sveiby) إلى ما يعرف بالأصول غير الملموسة، والتي لا نقل أهمية عن الأصول الملموسة، حيث بإمكان قيام المنظمات بإنتاج المعرفة، ثم بيعها، مثلها مثل أي أصل ملموس يباع (Sveiby, 2001, 1-2)، و(سلسلة المميزون الإدارية: إدارة المعرفة، 2005، 6).

إن أول من استخدم مصطلح المعرفة هو (Don Marchand) مع بداية الثمانينات من القرن الماضي، إلاّ أن البداية الحقيقية لإدارة المعرفة - بمفهومها الحديث - هي في منتصف التسعينات من القرن الماضي، إذ بدأت تشهد انتشار كم هائل، (Little, 2002, 91)، وهي ما تسمى بمرحلة النضوج والاعتراف، وتحديداً بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة

في شركة (HP) الأمريكية، وكذلك شركة (Skandia) للتأمين، ولمختبرات (بكمان)، ومصرف (اميريال الكندي) وغيرها (الكبيسي، 2005، 33-34).

2- مفهوم إدارة المعرفة :

إن مصطلح " إدارة المعرفة " جديد، وغريب إلى حد ما، خلافاً لبعض المصطلحات الإدارية الشائعة نسبياً، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام في العقدين الآخرين بإدارة المعرفة، إلا أنه - وبسبب تعدد وجهات النظر حولها - لا يزال هناك جدلاً حول المفهوم الحقيقي لها؛ نتج نوع من الغموض حول هذا المفهوم، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعريفات لإدارة المعرفة (الملكاوي، 2007، 71-72).

ويشير كلا من (همشري، 2013، 103)، و (Tan & Hung, 2006, 54) إلى أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم المعقدة؛ لأنه يتضمن نماذج متعددة لأنواع المعرفة، التي يجب على المنظمات إدارتها، وبالإضافة إلى المعرفة الصريحة، هناك كم هائل من المعرفة الضمنية مخزنة في أدمغة العاملين، تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، كما تحتاج إلى توليدها من جديد، وتنظيمها و تخزينها، وتوزيعها، ونشرها في المنظمة، ومن ثم استعمالها وتطبيقها، وهنا يأتي دور الإدارة في صياغة النظم والبرامج، والمبادرات بهذا الخصوص.

لقد أصبحت " إدارة المعرفة " ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، لا سيما بعد أن اقترنت مع الإنترنت، النافذة الأكبر والأوسع من حيث المعلومات والمعرفة. فهناك حالياً على الإنترنت (1.6) بليون صفحات البيانات (Pages of Data) و(300) مليون صورة، و(29.4) تريليون من النصوص، إذ أن تكنولوجيا المعلومات صارت جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة، حيث لا بد من التأكيد على أنه ليس هناك تعريفاً واحداً متفقاً عليه بين المختصين لإدارة المعرفة، بل إن كثرة التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة قد توجّد شيئاً من اللبلة غير المقصودة؛ جراء التباين الكبير بينها (نجم، 2008، 90-91). ومن هذه التعريفات التي وُضعت؛ لتخدم أغراض الباحثين منها الباحث (Finneran)، إذ عرّف "إدارة المعرفة" بأنها: "نظام وثيق، يساعد على نشر المعرفة، سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال المؤسسة؛ بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب" (الظاهر، 2009، 78)، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم بطريقة منظمة في سياق فردي، واجتماعي داخل المؤسسة. وتعريف ثانٍ يرى: أن "إدارة المعرفة" هي: العمليات التي تساعد المنظمات على توليد، والحصول على المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي (محمد، حميدي، 2015، 187). في حين يُعرّف (King, 2009, 6) إدارة المعرفة

بأنها: تخطيط، وتنظيم، وتحفيز، والسيطرة على الأفراد، ونظم العمليات في المنظمة؛ لضمان معرفة وتحسين الأصول ذات الصلة بشكل فعّال (معرفة صريحة).

3- أهمية إدارة المعرفة :

تستمد إدارة المعرفة أهميتها في حال تطبيقها من الآتي:

(أ) إذا كانت تكلفتها مرتفعة، فإن تكلفة الجهل بها أكثر، والقصور في المعرفة؛ لاتخاذ القرارات أكثر بكثير، فضلاً عن أن مردود تكلفة إدارة المعرفة يتعدى اتخاذ القرارات إلى تحسين أداء المنظمة.

(ب) تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة فيها، وتطبيقها، وتقويمها.

(ج) غدت المعرفة أداة المنظمات المعاصرة؛ لاستثمار رأسمالها الفكري؛ بجعل الوصول إليها عملية سهلة وممكنة أمام المحتاجين لها؛ لتحسين أداء العاملين بها، وتوليد معارف جديدة لإنتاج سلع وخدمات.

(د) تدعم جهود المنظمة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة؛ بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

(هـ) تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك بتنمية قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة، وإطلاق الطاقات الفكرية، والقدرات الذهنية؛ لتوطين العلم والتقنية، وإنتاج المعرفة التي تتناسب مع مواردها، وتوظيفها لخدمة أهدافها.

(و) تساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية؛ من خلال جمع المعرفة عن تلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها، وما تقف خلفها من ثقافات، واستثمارها في تنمية قدرات المنظمات على التعامل مع المتغيرات، وما يتوقع أن تحدثه من تغيرات أخرى، ثم تحقيق التكامل بين القدرات المبدعة للمعرفة، وما تحتاجه من تقنيات المعلومات والاتصالات (محمد، وحميدي، 2015، 194).

(ز) وضع رؤية وإطار للعمل داخل المنظمة.

(ح) وضوح القدرات والكفاءات التي يطلبها التقنين التنظيمي.

(ط) تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية، وأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة (عليان، 2008، 162).

(ي) حشد طاقات المنظمة المختلفة؛ للإفادة من جميع الموجودات الغير ملموسة، والملموسة، من خلال إنشاء مكون تنظيمي؛ لتنشيط المعرفة التنظيمية (Holsappe, & Singh, 2001, 77).

4- أهداف إدارة المعرفة :

هناك أهداف كثيرة لإدارة المعرفة، من أهمها:

(أ) الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة، وتنفيذها بصورة أفضل.
(ب) زيادة النمو؛ إذ تسعى المنظمات جميعها إلى تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيس (زيادة العائد المالي، والحصة السوقية، وخطة الإنتاج، والحصول على أسواق جديدة،...، وغيرها) (همشري، مرجع سابق، 112-113).

(ج) تحسين معرفة المنظمة، والوصول إلى ممارسات أفضل، تحسين السلوكيات التنظيمية، الوصول إلى قرارات أفضل، تحسين الأداء التنظيمي، وتحفيز العاملين على المشاركة؛ لتحقيق أهداف المنظمة (King, 2009, 4-5).

(د) تبسيط العمليات، وخفض التكاليف؛ عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية

(هـ) تحسّن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة (الظاهر، 2009، 90).

(و) التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية، والثقافية، والتنظيمية لإدارة المعرفة، والتي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.

(ز) العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية، والإنترنت، والتقنيات ذات العلاقة.

(ح) وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة، والمساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة (طيبي، 2010، 45).

(ط) أخذ المعرفة من مصادرها، و تخزينها، وإعادة استعمالها.

(ي) جذب رأس مال فكري أكبر؛ لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

(ك) تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها، وحمايتها.

(ل) تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل (الكبيسي، 2005، 44)، و (King, 2009, 4-5).

(م) التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات، والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات (الزيادات، 2008، 61).

ويُقدّم الباحث (Hollsoople & Singh, 2001, 82) جملة أهداف لإدارة المعرفة، منها:

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

- توليد المعرفة اللازمة، والكافية، والقيام بعمليات التحويل المعرفية، وتحقيق عمليات التعليم، وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- التأكد من أنه يجري تطوير، وتجديد، وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.

5- نماذج إدارة المعرفة :

إن أي نظام، أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوافر فيه بعض الخصائص الأساسية؛ ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صُمم من أجل تحقيقها.

ومن أبرز هذه الخصائص - كما جاءت - في (عليان، 2008، 217) الآتي:

(أ) المرونة: لا بد أن يكون النظام مرناً، قادراً على استيعاب التغييرات، وإدخال التعديلات الضرورية، سواءً بالزيادة أو النقصان، أو كلاهما معاً.

(ب) الشمول: يجب أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوافر له أسباب الاستمرارية.

(ج) القدرة: أن يكون قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة، وضمان ديمومتها واستمراريتها.

(د) العناصر البشرية: وهنا يجب توفر العناصر البشرية المؤهلة، القادرة على إدارة النظام، وقد يكون فريق عمل متخصص.

(هـ) الاتفاق والانسجام: ويقصد به هنا الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة، وخطتها الاستراتيجية، وأنشطتها، وإجراءات العمل.

(و) القيادة الكفؤة: فالقيادة ضرورية ومهمة، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية؛ التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

لقد أسهم الكثير من المفكرين، والباحثين، والعلماء، والفلاسفة في تقديم الكثير من النماذج، وشرح كيف يفكرون الأفراد، وكيف يعملون، وكيف يقومون بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها (همشري، مرجع سابق، 148).

إذ تُعدُّ النماذج جزءاً من رأس المال الهيكلي الداخلي للمنظمة، وعنصرًا مهمًا من ممتلكات رأس المال الإنساني فيها. وعليه: يجب إدارة هذه النماذج بالطرق المناسبة، والعمل على إيجادها، وتطويرها، والاستمرار في تعديلها بما يحقق العوائد المطلوبة للمنظمة (أبو النادي، 2009، 42).

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

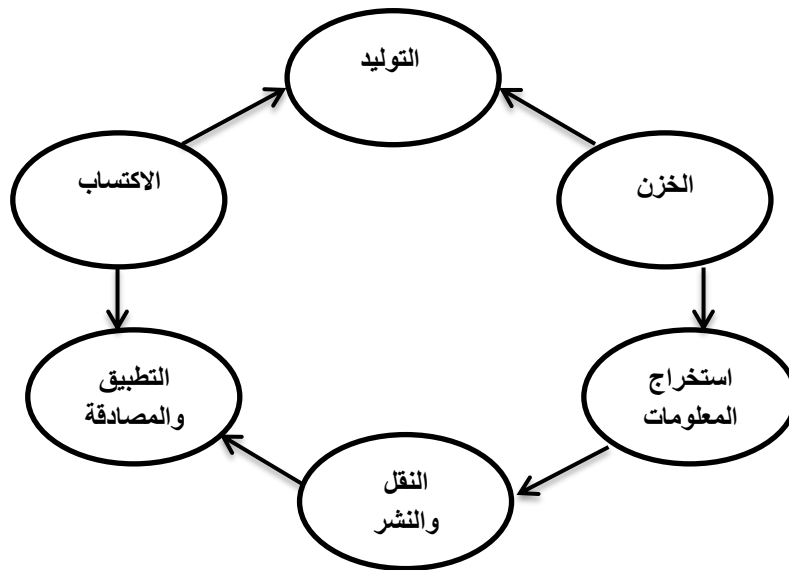
سوف يختار الباحث بعض النماذج لإدارة المعرفة، التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي أخذت تُعَوَّل كثيرًا على المعرفة الكثيفة في أعمالها، ومن هذه النماذج الآتي:

أولاً: نموذج Marquardt:

إذ اقترح (Marquardt, 2002, 26-27) مدخلاً نظميًا شموليًا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم، من خلال الخطوات الآتية.. التي تسير بالترتيب:

- 1- الاكتساب Acquisition.
- 2- التوليد Creation.
- 3- الخزن Storage.
- 4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining.
- 5- النقل والنشر Transfer and Dissemination.
- 6- التطبيق والمصادقة Application and Validation.

يوضح هذا النموذج: إن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، لذا فإن هذه العمليات، عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتصحيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، والشكل رقم (5) يوضح نموذج عمليات إدارة المعرفة عند (Marquardt):



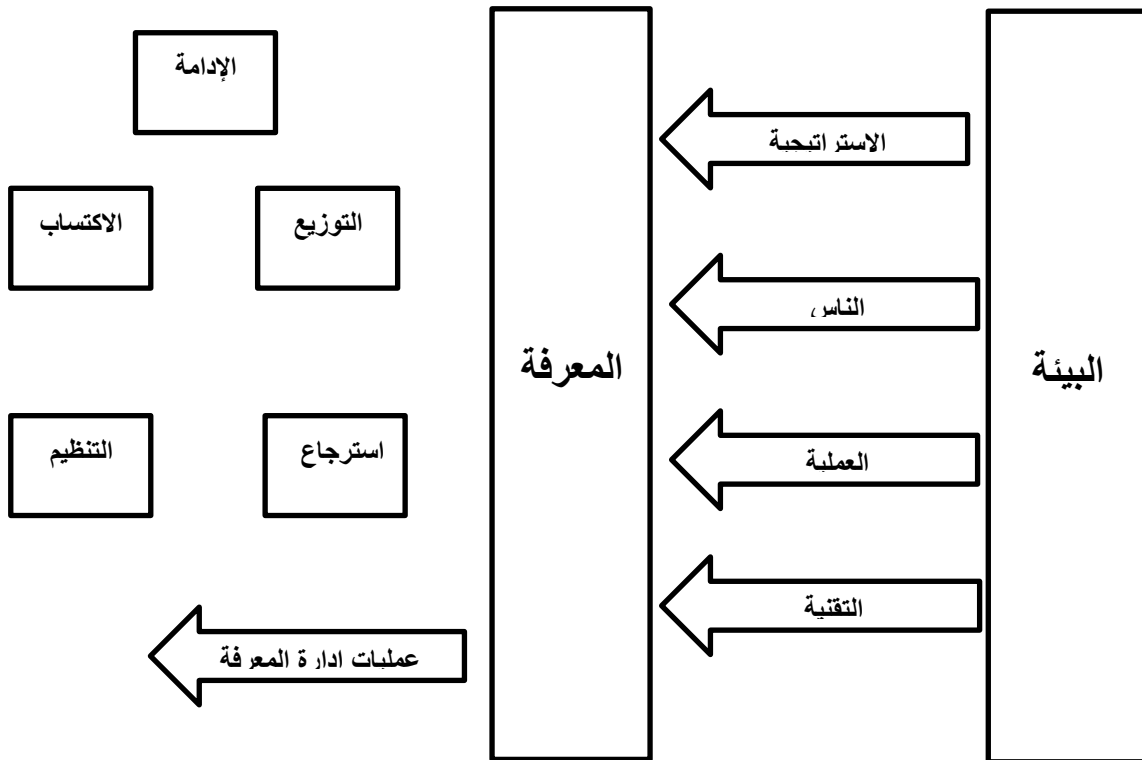
الشكل رقم (5): يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt

المصدر: (Marquardt, 2002, 26-27)

ثانياً: نموذج Duffy:

اقترح (Duffy, 2000, 64-67) نموذجاً لإدارة المعرفة، حيث يرى بأن المنظمة تحصل على الطاقة والمعلومات، والنشاط من البيئة الخارجية، وباشترك الاستراتيجية، والأفراد، والعمليات، والتقنية؛ تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة، وعمليات، وهياكل تنتج سلع وخدمات، ويوضح نموده عمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي :

- 1- الحصول على اكتساب المعرفة، وتتكون من: الأسر، الشراء، والتوليد.
- 2- عملية التنظيم تتكون من: التصنيف، التبويب، والرسم.
- 3- عملية الاسترجاع تتكون من: البحث، والوصول.
- 4- عملية التوزيع وتتكون من: المشاركة، والنقل.
- 5- عملية الإدامة، وتتكون من: التنقيح، النمو، والتغذية، والشكل رقم (6) يوضح العمليات التي يتكون منها نموذج (Duffy).



الشكل رقم (6) يوضح عمليات إدارة المعرفة في نموذج Duffy

المصدر: (Duffy, 2000, 64-67)

ثالثاً: نموذج Dived Skyrim:

يقوم نموذج ديفيد سكايرم على أساس قوتين محركتين، وسبع رافعات استراتيجية، وتتمثل القوتين المحركتين بالآتي:

القوة المحركة الأولى: باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والسبل المحققة لذلك، هي: تقاسم الممارسات الأفضل، وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات والدروس المتعلمة. ويعبر عن هذه القوة: بأن نعرف ما نحن نعرف؛ لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح. وبداية القوة المحركة الثانية: هي الابتكار، وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون هنا التركيز على الطرائق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة عند (David, 2001, 5-6) هي:

- 1- معرفة الزبون: ويقصد بها الوصول إلى رضاء الزبون؛ عبر المعرفة العميقة، وعلاقة الزبون، واستخدامها وتوظيفها لإثراء ذلك الرضاء، عبر تقديم منتجات وخدمات محسنة له.
- 2- المعرفة في المنتجات والخدمات: ويقصد بها معرفة المنتجات وما يرتبط بها، وكذلك الخدمات كثيفة المعرفة.
- 3- المعرفة في الأفراد: تطوير المهارات البشرية، والاهتمام بتنمية الثقافة الابتكارية؛ وما ينتج عنها من تعلم وتقاسم للمعرفة وما لهما من قيمة ودور عال.
- 4- المعرفة بالعمليات: إمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.
- 5- الذاكرة التنظيمية: وتعرف بالخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي، سواءً كان ذلك في مستودعات المعرفة الصريحة، أو تطوير مؤشرات للخبرة.
- 6- المعرفة في العلاقات: وذلك بتحسين تدفقات المعرفة عبر الأطر (داخل - خارج المنظمة) إلى الموردين، والعاملين.
- 7- الأصول المعرفية: وتتمثل في قياس رأس المال الفكري وتنميته واستغلاله.

رابعاً: نموذج نجم عبود نجم:

قدّم (نجم، 2008، 121-122-123-124-125) نموذجاً مقترحاً أسماه: نموذج:

(الرصيد، التدفق، والميزة) (Stock, Flow, Advantage)، ويتميز هذا النموذج بالآتي:

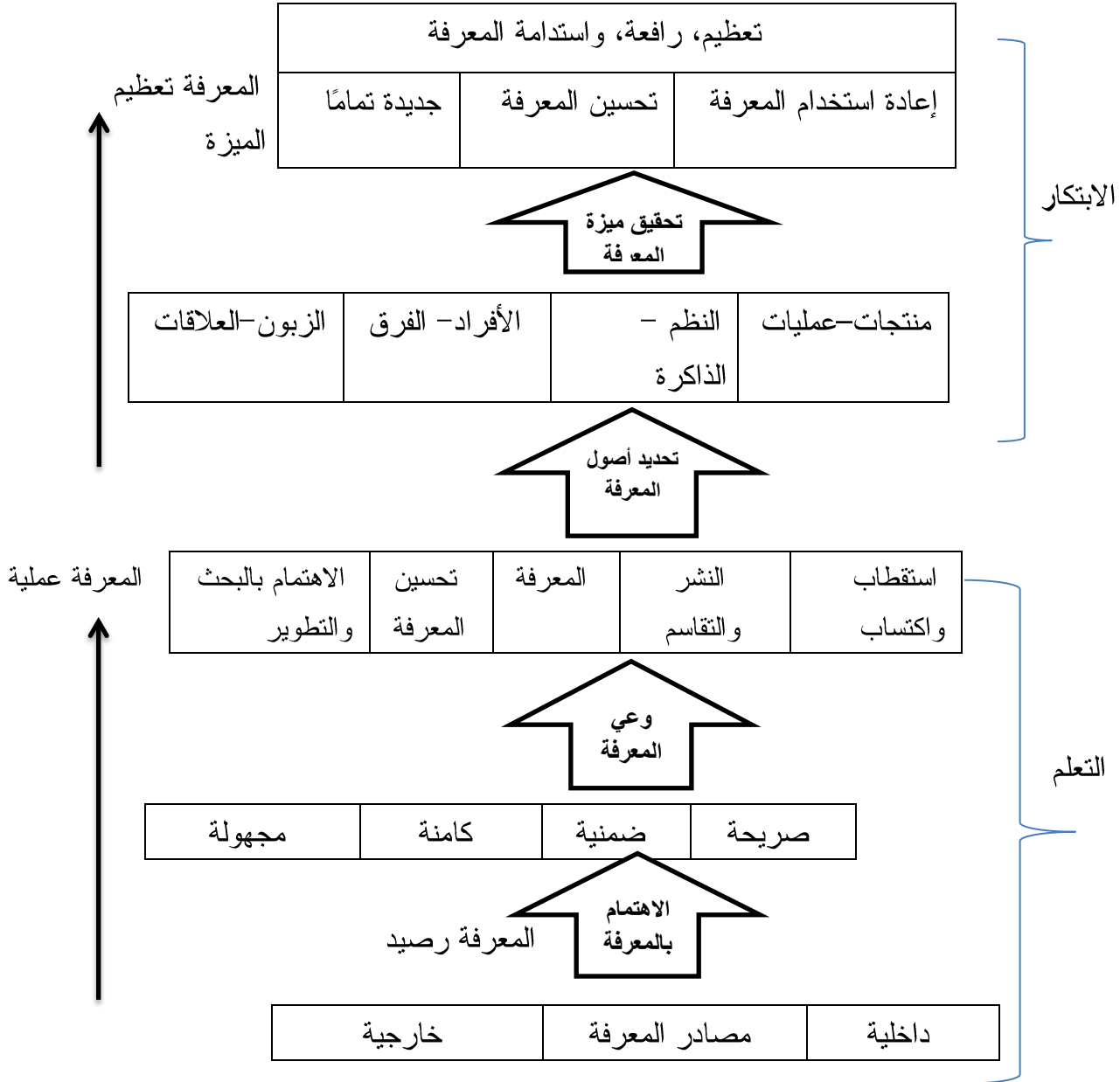
- 1- شامل لمصادر المعرفة (الداخلية، والخارجية)، ولأنواعها (الصريحة، الضمنية، الكاملة، والمجهولة)، وعملياتها (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر، وتوليد المعرفة الجديدة)، ولمجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، وأفراد وجماعات مشتركة).

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

2- إنه منطقي: ويبدو أنه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتها المتبادلة، وهما: التعلم، وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، وفيما يأتي توضيح لهما:

(أ) التعلم هو: عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أرجائها، وأقسامها.

(ب) إنشاء المعرفة الجديدة هي: القوة المحركة المتجددة للمنظمة، وعملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها، واستدامتها والشكل رقم (7) يوضح نموذج (الرصيد، التدفق، والميزة) على النحو الآتي:



الشكل رقم (7)، يوضح نموذج (الرصيد، التدفق، والميزة).

المصدر: (نجم، 2008، 122)

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

3- إنه تحفيزي: إن النموذج ذو طابع متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة)، إلى التدفق المعرفي، (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة)، وصولاً للمعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة، ومن ثم تحويلها إلى قيمة، تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للمنظمة، والشكل السابق رقم (7) يوضح هذا البعد التحفيزي في بعدين واضحين هما:

(أ) الانتقال من التعلم - المستوى الأدنى في النموذج - إلى الابتكار في المستوى الأعلى.
(ب) اتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة المنظمة وتعظيم الميزة.

ويشتمل هذا النموذج الذي قدمه: نجم على مجموعة مراحل متصاعدة، تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة، لتنتهي في مرحلة تعظيم وتحقيق رافعة، واستدامة المعرفة، والمراحل هي:

- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وهذه المرحلة الأولى، التي يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، ثم النظر في مصادر هذه المعرفة التي تحتاجها المنظمة، وهي مصادر: (داخلية، وخارجية)، ولأن كل منظمة تمتلك معرفتها التي تدير بها أعمالها مهما كانت محدودة، أو واسعة وعميقة، فإن هذا الاهتمام لا بد من أن يقترن باهتمام رصيد المعرفة.

- وعي المعرفة: إن الاهتمام بالمعرفة لا بد أن يكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال المنظمة؛ وهذا ما يؤدي إلى وعي المعرفة.

- تحديد أصول المعرفة: وفي هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية، تدور حول تحديد ما لدى المنظمة من معرفة، والنظر إليها ليس كمعرفة أو معلومات تقوم بدون مساند، وإنما كأصول معرفة (Knowledge Assets) لا تقل أهمية عن الأصول المادية، وتظهر بوادرها الأولى فيما يتعلق باكتساب المعرفة، واستقطاب أفرادها، أو تحسين المعرفة وبرامج إدارتها، وتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير؛ لتطوير المنتجات والخدمات. تعبر هذه المراحل الثلاث السابقة عن مرحلة التعلم.

- تحقيق ميزة المعرفة: تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة: (عملياتها، ومنتجاتها، نظمها وذاكرتها، وروتينياتها التنظيمية، وتقاسم المعرفة، وتعميمها بين الأفراد، والفرق، وتطوير علاقاتها بالزبائن؛ لتحقيق ميزة المعرفة التنافسية)، وتبدأ بوادر تحول المنظمة من التعلم إلى الابتكار.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

- تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: وتبدأ إدارة المعرفة بمرحلة النضوج، وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، إذ تكون إدارة المعرفة في هذه المعرفة أكثر قدرة على الحد من الروتينيات التنظيمية؛ التي تعيق الأفراد، وتحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة، وإنشاء المعرفة الجديدة، التي تُحقق استدامة التجديد المعرفة والابتكار. إن للنموذج آليتين تتمثل في جانبين رئيسيين هي:
- الآلية الأولى: آلية الانتقال من التحديات (الرصيد، الأنواع، المجالات، التعلم)، إلى عمليات معرفية، وهذا يعني تجاوز فجوة الفعلي - الإمكانية (الفجوة الداخلية)، إذ الفعلي يتمثل: فيما تُحقق المنظمة من استخدام فعلي لمعرفتها، بينما الإمكانية تتمثل: فيما تستطيع المنظمة تحقيقه بمعرفتها المتاحة.
- الآلية الثانية: وتعني الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية، ثم تعظيم هذه الميزة. وفي هذا الانتقال تتجاوز المنظمة الفجوة الخارجية مع المنافسين بين ما تحققه من قيمة بالاستخدام الفعلي لمعرفتها، وما تستطيع تحقيقه بمعرفتها في ضوء ما يحققه المنافسون من قيمة.

المبحث الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: عناصر إدارة المعرفة:

يُسمَّى (بدير، 2010، 222)، عناصر إدارة المعرفة بأعمدة إدارة المعرفة، ويُعطى

لكل عنصرٍ منها، أو عمود نسبة محددة، تمثله عن العنصر الآخر، ويذكرها بالآتي:

1- البشر: الموظفون، العملاء، المتعاملين، المنافسين (50%).

2- التقنية: الأدوات، الأجهزة، التطبيقات التقنية (10%).

3- المحتوى: البيانات، المعلومات، المعرفة (20%).

4- العمليات: السياسات والإجراءات (20%).

في حين يذهب الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

(الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، والعملية) (الكبيسي، 2005، 90).

وسيوضح الباحث إفادة عن هذه العناصر الأربعة على النحو الآتي:

1- الاستراتيجية:

تواجه منظمات القرن الحادي والعشرين (عصر المعرفة) بيئة متغيرة، أصبح الثابت فيها هو عدم الثبات، والنجاح فيها يتطلب الإبداع المستدام، والتغيير الفعال، والتطور الشامل، حتى تتمكن هذه المنظمات من تحقيق التفوق والتميز (العلي، وآخرون، 2005، 61).

وعنصر الاستراتيجية عند (محمد، وحميدي، 2015، 202) هي: نهج إدارة المعرفة؛ لاستشراف مستقبل المنظمة، ووضع تصور لما ينبغي أن تكون عليه في أفضل صورة، وذلك في ضوء التغيرات التي تمر بها المنظمة، بما فيها العلمية والتقنية، وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية، وما تحتاجه من معلومات ومعارف، وأسلوب للتحرك والعمل؛ لبلوغ ذلك التصور، في ضوء التحديات والفرص الخارجية، ونقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة، ثم اختيار الاستراتيجية التي توجّه المنظمة نحو كيفية إنتاج المعرفة وتطبيقها، وتنمية موجوداتها الفكرية، بتحديد مناطق القيمة المضافة للمنظمة في اتجاه الغايات النهائية. ويعرفها (نجم، 2008، 143)، بأنها تصور طويل الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل. أمّا همشري فيرى أنها: تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وتبنيّ طرائق العمل، وتوزيع الموارد الضرورية؛ لتنفيذ هذه الأهداف، (همشري، 2001، 121).

وعليه: فإن الاستراتيجية تشمل: الأهداف، والسياسات، والخطط الرئيسية، وتعدُّ المؤجّه

أو المرشد طويل الأمد لكل إدارات المنظمة وأعمالها، ووظائفها (نجم، مرجع سابق، 145).

أ) أهمية استراتيجية إدارة المعرفة:

يمكن تلخيصها حسب ما وردت في (الكبيسي، 2005، 91-92) بالآتي:

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

- صنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات السليمة والملائمة.
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كـ (الابتكار، المهارة، الحدس، والقدرة على الاتصال).
- المساهمة في تنمية شبكات العمل، والربط بين الأفراد؛ لكي يتقاسمون المعرفة، وخاصة مجال المعرفة الضمنية.
- المساهمة في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، والعمل على التركيز عليها وجمع المعرفة حولها.
- وضع الأسبقيات، من أجل إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن رسم السياسات؛ لإدامة رأس المال الفكري، والمحافظة عليه في المنظمة، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- تسهم الاستراتيجية والبدائل والخيارات بأنواعها؛ في دفع المنظمة نحو اتجاه توليد معرفة جديدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في صناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ.
- المساهمة في تحديد طبيعة روابط المنظمة وصلاتها؛ لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية- كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات - أو مع المنظمات المماثلة.

ب) بناء استراتيجيات إدارة المعرفة:

- لكي تبدأ أي منظمة من المنظمات ذات الموارد المحدودة، الرغبة في تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، لا بد لها - بدايةً - من تحديد الآتي:
- تحديد فجوة المعرفة في المنظمة. يُبين (نجم) المشار إليه في (الزعيبي، 2015، 93-94) أن تحليل فجوات المعرفة يمكن تحليلها على مستويين:
(أولاً): فجوة المعرفة الداخلية: وتوجد في حالتين في المنظمة، هي:
1- الفجوة الداخلية بين (الفعلي - الإمكانية) وتتمثل في الفجوة بين ما تعمله المنظمة وبين ما تستطيع عمله، فهي فجوة معرفة القدرات الذاتية، أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف فيما تعمله المنظمة.
 - 2- الفجوة الداخلية بين (الإمكان - الهدف) وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تعمل وبين ما يجب عليها أن تعمل، فهي فجوة معرفة إمكانيات التطور الداخلي،

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

أي أنها تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته، ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

(ثانياً): فجوة المعرفة الخارجية: وهي الفجوة التي نجدها بين المنظمة وبيئتها التنافسية كما يأتي:

1- الفجوة الخارجية بين (الفعلي - الإمكان) وهي الفجوة بين ما تعمل عليه المنظمة وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة (وإنها بالتأكيد تمثل فجوة القدرات الذاتية حيال فرص البيئة وتهديداتها) فهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في استثمار الفرص وتجنب التهديدات.

2- الفجوة الخارجية بين (الإمكانية - الهدف) وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله (الإمكانات) وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات تلك الفرص والتهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة.

- تحديد الاحتياجات، والأهداف.

وتبعاً لذلك اقترح (Wiig,1994, 120) ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، هي كما يأتي:

(أولاً): استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

تتميز هذه الاستراتيجية أنها قليلة المخاطر، لكنها قليلة العائد، وتستخدم في المواطن الآتية:

1- عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة.

2- عندما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام.

(ثانياً): استراتيجية التروي والحذر:

وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها: تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً، ببناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، وتقلل من حجم المخاطر، مع تمكين المنظمة من تحقيق مكاسب تنافسية، وتستخدم هذه الاستراتيجية - بدايةً - عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة.

(ثالثاً): استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

وغاية هذه الاستراتيجية تجديد المنظمة وتقويتها، عبر إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، وأنها ذات مردود عالٍ. وفي هذا الصدد برزت - أيضاً - عدة دراسات تهتم بوضع استراتيجيات لإدارة المعرفة، منها - على سبيل المثال - كما ورد لدى (Hansen, et al., 1999: 107-108) الآتي:

(أولاً): الاستراتيجية الترميزية مقابل الشخصية:

وتضم استراتيجيتين مختلفتين هما:

1- الاستراتيجية الترميزية **Codification Strategy**: وتتركز حول الحاسوب، ويتم بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها، إذ تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف، والتحدي، والقياس، والنقل، والتفاسم، ويمكن للمنظمة تعميمها على جميع العاملين فيها.

2- الاستراتيجية الشخصية **Personalization Strategy** : وتقوم هذه الاستراتيجية على تحويل المعرفة من الفرد منشئ المعرفة إلى فرد آخر مستقبلي (Person to Person) عبر الاتصال الشخصي، وتكون في الغالب لنشر المعرفة الضمنية إلى ضمنية أخرى، ولتحقيق تلك الاستراتيجية؛ يتوجب على الإدارة العمل على تشجيع الاتصال الشخصي بين الأفراد عن طريق الاعتماد على بعض الأساليب، مثل: الاجتماعات الغير رسمية، اجتماعات العصف الذهني، حلقات النقاش.

(ثانياً): استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب: ويذهب

(McElriy, 2000:34) إلى التمييز بين نوعين من استراتيجيات المعرفة هما:

(أ) استراتيجية العرض: تركز هذه الاستراتيجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية التي تحتويها المنظمة، وتعتمد على توفير الآليات الكفيلة بنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة.
(ب) استراتيجيات الطلب: وتتركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير الآليات التي تضمن توليد المعرفة وابتكارها.

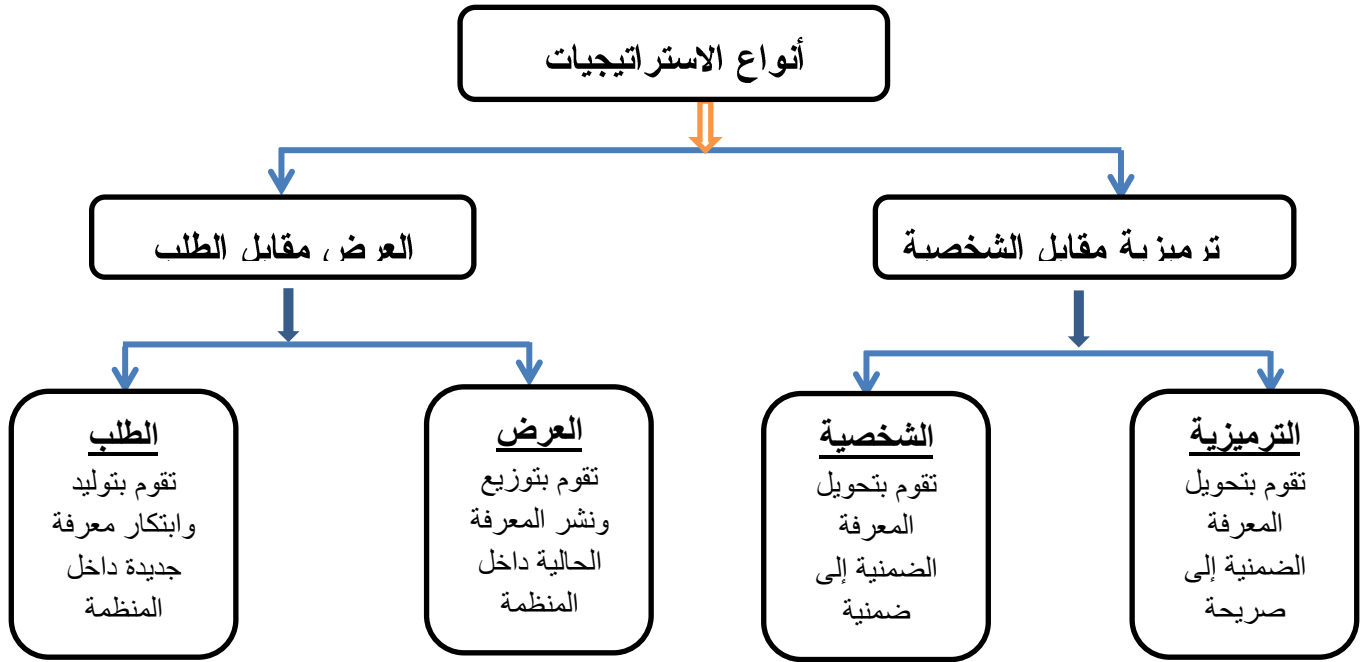
و يرى كل من (Mc Campbell, etal, 1999, 172-179) أن الاستراتيجية الأكثر انتشاراً بين المنظمات هي: نقل المعرفة، والممارسات الأفضل؛ لتحسين العمليات، أو لضمان تحسين المنتجات والخدمات، وهذا يتضمن الأنظمة، والممارسات؛ لكسب المعرفة، وتنظيمها، وإعادة هيكلتها، وتخزينها، وتوزيعها، ومعظم المنظمات تركز على:

- فرق العمل **Team works**

- العلاقات **Relations**

- شبكة العمل **Business Network**

و الشكل رقم (8) يوضح أنواع الاستراتيجيات كما يأتي:



الشكل رقم (8) يوضح أنواع استراتيجيات المعرفة

المصدر: من إعداد: الباحث

ج) مراحل إعداد بناء استراتيجية إدارة المعرفة:

يمر إعداد استراتيجية إدارة المعرفة بخمس مراحل، هي:

- المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط:

يُعد التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالتخطيط؛ لفهم عناصر إدارة المعرفة، وتنظيمها، وتوجيهها بصورة فاعلة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتشغيلية (حسن، 2008، 115). وتتكون هذه المرحلة من:

- التأكد من الالتزام التنظيمي التام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة (العبيسي، 2004، 17).

- تشكيل فريق التخطيط وإعداده: تقوم الإدارة العليا باختيار فريق التخطيط بناءً على إجراء اختبارات، ومقابلات مبنية على معايير معدة سلفاً (العارف، 2002، 77).

- التخطيط لإنشاء قسم لإدارة المعرفة وإبرازه في الهيكل التنظيمي: ويتكون هيكله من فريق عمل متخصص، ويمتلك مهارة معرفية عالية (حسن، مرجع سابق، 117).

- التخطيط لتأسيس بنية تحتية تكنولوجية قوية: مكونة من الحواسيب، وجميع الشبكات، وقواعد البيانات، التي تخدم الاستراتيجية.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

- **تشخيص واقع المعرفة بالمنظمة:** يهدف إلى التعرف على المعرفة الصريحة، والضمنية المتوافرة فعلياً في المنظمة، عبر تصميم استبانة خاصة بالمعرفة الصريحة، (الكتب، الدوريات، الملفات، التقارير، أدلة العمل، الإحصائيات، القوانين والأنظمة،...، وغيرها) توزع على الدوائر والأقسام؛ للتعرف على مدى توافر هذا النوع من المعرفة، وأماكن وجودها في المنظمة، واستبانة أخرى خاصة بالمعرفة الضمنية، توزع على العاملين؛ للتعرف على تخصصاتهم، ومعارفهم الدقيقة، وخبراتهم السابقة والحالية،...، الخ (حسن، المرجع السابق، 117).

- **نشر ثقافة إدارة المعرفة:** تلعب طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دوراً مهماً في نجاح الاستراتيجية أو فشلها (كرملي، 2005، 114).

- **المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية:** ويُعنى بتحليل البيئتين، والقدرة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وتوقعات أصحاب المصالح،...، الخ (القطامين، 2002، 72).

- **المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً:** وتُبنى على مراحل التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وما ينتج عنها من معلومات، وما يترتب عليه من زيادة في فهم للعلاقات المتشابكة بين بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية (العبيسي، مرجع سابق، 40).

د **المرحلة الرابعة: تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة:** تتركز هذه المرحلة على وضع استراتيجية إدارة المعرفة التي تمت صياغتها، وتطويرها موضع التنفيذ، حيث تعتبر عملية التطبيق الصحيح تحدٍ كبير حال التطبيق (السيد، 1990، 252).

هـ **المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وفعاليتها:** وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن الاستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ قد حققت رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية المنشودة (العبيسي، مرجع سابق، 63).

2- الأشخاص:

يُعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة؛ لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية.

ويُقصد بالأشخاص: كادر استراتيجيو المعرفة: وهم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا، وهم أيضاً خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، وكادر أنظمة المعلومات، وإدارة المعرفة، والبحث العلمي والتطوير، ومديرو الموارد

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

البشرية، ورؤساء الأقسام، وقادة فرق المشروعات، والمساهمون في عمليات إدارة المعرفة، يصبحون هؤلاء الأشخاص كلهم مكونات رئيسة في برامج إدارة المعرفة، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا يمكن العمل بدونهم، وصناع المعرفة هم: أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم (King, 2000:61).

ويُعرفون صنّاع المعرفة -أيضاً- بعمال الياقات الذهبية، مقارنة بعمال المصانع الذين يعرفون بعمال الياقات الزرقاء، حيث يعملون على استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات، أو عمليات، ويمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها، أو المتاجرة بها، أو حتى تركها جانباً، ولكنها تبقى ملكهم. ويقول جوردن Gordon: "إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات". وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم والتأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني، إذ أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على شهادة كفاءات تمزج التعليم بالخبرة، وتولد الإبداع والابتكار، ومجاراة التغيير من خلال التعليم المستمر، حيث إن ما يعرفه عامل المعرفة اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد؛ لكي يكون منتجاً مسهماً.

ويتضح دور أخصائي المعلومات في إدارة المعرفة من خلال تقرير صنّف عمّال المعرفة إلى خمس فئات لدى، (العلي، وآخرون، مرجع سابق، 354) هي:

- 1- المهنيون وهم: الأطباء، والمحاسبين، واختصاصي المعلومات الذين ازدادت الحاجة إلى مهاراتهم المتخصصة في الخدمات المهنية بشكل رئيس.
- 2- المهندسون، والعمال العلميون، والفنيون، إذ لا تُحدّد هذه الفئة بمستوى تعليم معين، إنما تعتمد على المهارات المتخصصة المكتسبة من العمل، ومن بينهم العاملون في مؤسسات المعلومات دون امتلاكهم لشهادات تخصصية.
- 3- الرتب العليا في الإدارة من صنّاع القرار.
- 4- مديرو المعلومات والبنية التحتية لإدارة العمليات.
- 5- الزملاء الداعمون (السكرتاريا والمكاتب).

ويُصنّف (محمد، حميدي، 2015، 218)، العاملين في نظام معلومات إدارة المعرفة إلى أربع فئات فرعية على النحو الآتي:

- 1- صنّاعو المعلومات: وهم الذين يقومون بتلبية طلبات مهنيين المعرفة، حيث يقومون:(بإنشاء المعلومات وجمعها، وتصنيفها، وجدولتها، و تخزينها، وإيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام)(Luthans, 2002, 46).
- 2- مجهزو المعلومات (يستقبلون المعلومات ويستخدمونها).
- 3- موزعو المعلومات (ينقلون المعلومات من المنظمة إلى المتلقي).

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

4- مشرفو بيئة المعلومات (يتولون تقنيات الأنشطة المعلوماتية).
في حين يصنف (بلو نايس، وأمينة، 2009، بدون)، فئة المختصون بإدارة المعرفة إلى ثلاث فئات هي:

- 1- فئة المجهزين: وهم الذين يعملون على ترقية تقنيات الأجهزة والبرمجيات والخدمات من أجل تحسين الخط التشغيلي في مؤسستهم.
- 2- فئة الممولين للمعلومات: وهم الذين يوفرون خدمات المعلومات، ويستخدمون التقنية، مثل: الإنترنت، والنظم الآلية للعملاء من خلال المعرفة الصريحة.
- 3- فئة اختصاصي التعليم التنظيمي: وهم الذين يخلون نظم المعرفة الضمنية والصريحة في مؤسساتهم، وإعداد المقترحات والتوصيات بشأن تعزيز مستويات الأداء. وتصنف عمالة المعرفة تبعاً للقدرات المهنية والتنظيمية إلى أربعة أنواع لدى (محمد، 2006، بدون) هي:

- 1- المحترفون من عمالة المعرفة: وهم الخبراء الأكثر مهارة مهنية أو حرفية، والقدرات التنظيمية المنخفضة، الذين يتصفون بالمتفانين في وظائفهم، ومهتهم، وحبهم الشديد لحل المشكلات، وكرههم للروتين.
- 2- المديرون: وهم أصحاب القدرات التنظيمية المرتفعة، والقدرات المهنية المنخفضة، يتسمون بالإدراك، ويتمتعون بالقدرة على إدارة وتنظيم العمل عن طريق الآخرين، ولديهم استراتيجية لسوق العمل والمستهلكين.
- 3- معاونون: وهم المساعدون لعمالة المعرفة وللمديرين، وليس لديهم مؤهلات احترافية أو تنظيمية تعطيهم مكانة متميزة داخل مؤسسة المعرفة.
- 4- القادة: وهم أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة، الذين يرسمون اتجاهات المنظمة، ويعينون الفئات الأخرى، وأكثر القادة نجاحاً هم أكثرهم خبرة.

3- تكنولوجيا المعلومات:

(أ) تعريف تكنولوجيا المعلومات:

هي تعريب لكلمة Technology، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية Techne وتعني مهارة أو فن.

أما الكلمة الأخرى Logy فهي من Logos وتعني (علم) أو (دراسة). وتعريب تكنولوجيا: تقنية أو تقنيات، أو تقانة أو تقانات، ولكن درج استخدام تكنولوجيا تلافياً للإرباك، وبالتالي صارت تكنولوجيا المعلومات محل اهتمام المنظمات الحديثة؛ نظراً لدورها المتميز في الجوانب الإدارية المختلفة، أسهمت كثيراً في: تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية والخدمية، وتحسين

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

مستويات الأسعار، وزيادة السرعة الإنتاجية والخدمية، وتحسين الجودة؛ مما أسهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتوسع في أداء أعمالها (الزعيبي، 2015، 35).

ويُعرف (Haag, etal, 2002, 89-97) التكنولوجيا بأنها: مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان واستمرارية وجوده.

أرتبط مفهوم التكنولوجيا بثلاثة مسارات هي:

- المعرفة العلمية: وتعني تسخير معرفة الإنسان العلمية المنظمة وإمكانياته العقلية والإبداعية؛ لتحقيق أغراض وتطبيقات عملية مطلوبة.
- الاكتشافات والاختراعات: وهي الأجهزة والأدوات والاكتشافات الناتجة عن التطبيق العلمي للمعرفة العلمية، مثل اختراع الحاسوب وتطوير أجياله.
- التطبيقات العملية: وهي النتائج التي يحصل عليها الإنسان من خلال التطبيقات العملية للمكتشفات والأجهزة لغرض تطوير الإنسان وتحسين أدائه.

ويرى (الكبيسي، 2005، 94-95) بأن عنصر: التكنولوجيا: تؤدي دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواءً في توليد المعرفة واكتسابها، أو نشرها، أو الاحتفاظ بها. فالاستثمار في التكنولوجيا المعلوماتية في المعرفة الضمنية، يكون معتدلاً؛ بهدف تسهيل المحادثة، والحوار، وتبادل المعرفة.

أمّا الاستثمار التكنولوجي المعلوماتي في المعرفة الصريحة، فيكون كثيفاً؛ بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمزة، الموجودة في الوثائق، والمكتبات الإلكترونية. وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، ومنها: الموارد البشرية - مثلاً - ، وفي مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات هي:

- معالجة الوثائق: وعند معالجتها؛ يتبين أنها تُساعد في: (إنجاز الوظائف الكتابية، وتنميط عمليات الإدخال، وإعداد الوثائق، وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها).
- أنظمة دعم القرار: فإن تطبيقاتها؛ تعمل على: (دعم عملية الإبداعات، تقليص مدة عملية الإبداع، تقديم الاختبارات السريعة، والتقارير، والوثائق للإبداعات الجديدة).
- الأنظمة الخبيرة: فإن التكنولوجيا توفر: (قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها).

ب) أنواع تقانة إدارة المعرفة: يمكن إطلاق مصطلح (تقانة إدارة المعرفة) على أبرز التطورات

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

في تقانة المعلومات والاتصالات، التي أسهمت بشكل فعلي في نشوء إدارة المعرفة وتطورها، والتي جعلت من التقانة عنصراً مهماً، ومكوناً رئيساً من مكونات إدارة المعرفة. ومنها:

- **نظم العمل المعرفية Knowledge Work Systems**: وهي مجموعة من النظم التي تعمل على توليد المعلومات والمعرفة الجديدة، وتوفير أدوات سريعة ومنخفضة الكلفة؛ للحصول على المعارف وأدواتها بصورة أفضل في المنظمات المختلفة. وتتضمن تطبيقات العمل المعرفية على: نظم التصميم بمساعدة الحاسوب CAD، نظم الواقع الافتراضي، ومحطات عمل الاستثمار (Laudon, 2001, 364).

- **نظم أتمت المكتب Automation Office Systems**: تستخدم هذه النظم لأتمت المهام الإدارية في كل متكامل، وهذه النظم تتمثل في (نجم، 2001، 799) الآتي:

- البريد الإلكتروني **Electronic Mail**

- الاسترجاع الآلي للمعلومات **Information**.

- معالجة الكلمات **Words Processing**.

- المؤتمرات البعيدة **Teleconferencing**.

ج) **نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة Knowledge-Based Decision Support**

Systems: هناك العديد من نظم دعم القرارات **DSS** التي تساعد المديرين على التخطيط الأفضل لموارد المشروع، ولكن تعد نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة أوسع وأشمل من نظم دعم القرارات المستندة إلى البيانات أو المعلومات (Turban, 1998, 214).

د) **نظم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence Systems**: الذكاء الاصطناعي (**AI**)

هو جهد لتطوير نظم مستندة إلى الحاسوب تقوم بسلوك مشابه للإنسان، ومثل هذه النظم تكون قادرة على تعلم اللغات الطبيعية والقيام بمهام مادية متناسقة ومحاكاة الخبرات البشرية، كما أنها تحاكي التفكير والمبادرة وغيرها من الصفات المتعلقة بالإنسان ولكنها لا تملك ذكاء الإنسان. وتعد هذه النظم مفيدة جداً للمنظمات للأسباب الآتية: (أ) الاستفادة من الخبرات التي يمكن أن تفقدها المنظمة؛ بسبب التقاعد أو ترك العمل أو وفاة الخبراء، (ب) تخزين المعلومات بصورة فعّالة لتوليد قاعدة معرفية يمكن استخدامها من قبل كثير من العاملين أو تعلم العاملين منها، (ج) إيجاد أساليب العمل التي لا تخضع للمشاعر الإنسانية (كالخوف والقلق) باستخدام الآلات الذكية (Laudon & Laudon, 2001, 370-371).

ه) رؤية تحديد أبعاد الدور الجوهرى لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة:

- **المساهمة في إنشاء بيئة التعلم:** وهذه البيئة تشجع على المبادرة، وتحمل المخاطرة، وقبول الفشل واحتمالاته، وتكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، وجعل جميع المعلومات متاحة مع إمكانيات التحديث لهذه المعلومات ووصول هذا إلى جميع العاملين؛ مما يجعل عملية التعلم مستمرة ولجميع العاملين في نفس الوقت.

- **المحافظة على معلومات ومعرفة المنظمة:** إذ أن تكنولوجيا المعلومات المحوسبة تساعد على تطوير قواعد ومستودعات البيانات كرسيد أساسي لمعلومات المنظمة.

- **تقاسم المعرفة:** حيث إن استخدام برمجيات التشارك الجماعي يوفر بيئة تشاركية قائمة على تقاسم المعرفة والمعلومات عن بعد وفي بيئات قائمة على الحاسوب وبرمجيات التطبيق الملائمة لهذا الغرض، وهذا يساعد مجموعات وفرق العمل من العمل سوية من خلال (البريد الإلكتروني، المؤتمرات الفيديوية، منتديات مناقشة المشروعات، والفرق الافتراضية عبر العالم وغيرها)؛ لتنفيذ الأعمال والتقييمات الجماعية.

- **سرعة وفاعلية الاتصالات:** وتشتمل تكنولوجيا الاتصالات مزيجاً واسعاً من الأجهزة بما في ذلك الشبكيات(كالإنترنت، والشبكات الداخلية والخارجية، النظم الخبيرة، التعرف على الصوت، أجهزة الكمبيوتر المحمولة، الأجهزة الرقمية الشخصية، والهواتف النقالة، والبرمجيات المختلفة)؛ مما يجعل من هذه التكنولوجيات أداة رئيسة في التواصل الفائق، والتبادل متعدد الأغراض، والمستفيدين بالصوت والصورة، والأبعاد الثلاثية (Jarrar & Zairi, 2010, 7).

- **التعامل مع المعرفة الحرجة:** بالقدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات؛ تجعل المعرفة الحرجة متاحة لكل الذين يكون مرخصين للتعامل معها، ومحفوظة من فقدان والضياع، وقابلة للتحديث باستمرار من قبل الإدارة العليا، أو فرق العمل المتخصصة المسؤولة عن هذه المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات هنا.. هي التي تمارس الأدوار الجوهرية في توثيقها والمحافظة عليها، وجعلها متاحة للمستفيدين المتعددين؛ لإعادة الاستخدام، والمناقشة حولها، ولتحديثها وتطويرها (Sever, Per-olof, 2000, 45-46).

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

أي منظمة تسعى إلى تطبيق فلسفة إدارة المعرفة، ويستلزمها توفير مجموعة من المتطلبات؛ على أساس أن هذه المتطلبات توفر مناخاً ملائماً لاستقبال هذه الفلسفة وتطبيقها بشكل ناجح في المنظمة، فالمتطلبات تُعدُّ بمثابة المرتكزات والأعمدة الرئيسة لهذا التطبيق، وأن عدم توافرها، أو توافر بعضها منها، أو حدوث أي خلل في توافرها؛ سيؤثر سلباً في نجاح التطبيق، ومن اطلاع الباحث على الكثير من المراجع لعدد من الباحثين، والمهتمين، وَجَدَ اتفاق الكثير منهم على متطلبات رئيسة، لأيمن الاستغناء عنها، ومنها:

1- التزام الإدارة العليا، ودعمها لإدارة المعرفة.

2- تهيئة مناخ العمل، وثقافة المنظمة.

3- توافر القوى البشرية.

4- البنية التحتية لإدارة تقنية المعلومات.

5- الهيكل التنظيمي.

6- إدارة سلسلة القيم.

7- التطبيقات العملية المشتركة.

8- المعرفة المشتركة العامة.

9- اتصالات تطبيقات المعرفة.

سيُقدم الباحث لهذه المتطلبات شرحاً مختصراً على النحو الآتي:

1- التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة المعرفة :

إن نجاح المنظمة في تطبيق إدارة المعرفة يعتمد على مدى التزام الإدارة العليا، ودعمها لإدارة المعرفة في كل أنشطة المنظمة، وعملياتها، وأقسامها؛ ويرجع ذلك إلى أن قرار تطبيق إدارة المعرفة هو: قرار استراتيجي.. يتم اتخاذه من جانب الإدارة العليا في المنظمة، فضلاً عن امتلاكها القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها، واستراتيجيتها، وأهدافها، والافتتاح التام بإدارة المعرفة ومزاياها، وبما تحقَّقه لهم في أعمالهم من مكاسب كبيرة ناتجة عن معرفتهم العميقة بمتطلبات منظماتهم، اقتباس من (عايض، 2012، 172).

إذ يوصي " جيمس ماك كين " و " ساندي استب ليس " Sandy Staples & McKean المشار إليهما في (سلسلة المتميزون الإدارية، 2005، 26) الإدارة العليا بإنشاء إدارة معرفة مستقلة، على مستوى إداري عالٍ في المنظمة، ترتبط مباشرةً بالإدارة العليا، وتُعيّن مدير تنفيذي لها، يقوم بمهمة تخصيص أماكن عمل لمسؤولي المعرفة فيها، يقومون بتنفيذ برنامج تطبيق إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

ويرى (محمد، وحميدي، 2015، 212-213) أن الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير في المنظمة؛ ولذلك لا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، وما يتطلبه تطبيق إدارة المعرفة من نمط قيادي غير عادي، يُمكن من إدارة مهام المنظمة، وشرح رؤية المنظمة للآخرين، وأن تكون قدوة لهم، ولديها القدرة على الاتصال والتعامل الدائمين مع العاملين في المنظمة، والموضوعية في الحكم، واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية.

2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

يُقصَد بتهيئة مناخ العمل: أن تهتم الإدارة العليا - ومنذ الوهلة الأولى - في تهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم، نفسياً لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة، واقتناعهم بها؛ لأن ذلك يُسهم في الحصول على تعاونهم، والتزامهم، ويُقلل من مقاومتهم للتغيير، ويدخل في نطاق ذلك اهتمام الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية والضرورية لتنفيذ هذه الفلسفة (عايض، 2012، 175).

أما مفهوم **التهيئة الثقافية للمنظمة**: فيعني: خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع رياح التغيير العالمية، والتغيرات المحيطة بالمنظمة، والفرد (الدحلة، 2001، 69).

وتُعرَّف ثقافة المنظمة بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات يحملها العاملون في المنظمة بداخلهم، وتؤثر على قراراتهم وتصرفاتهم في المواقف المختلفة (سلسلة المتميزون الإدارية، مرجع سابق، 149).

في حين عرّف Harrison المشار إليه في (الدحلة، مرجع سابق، 69) الثقافة التنظيمية على أنها: الأيدولوجيات، والمعتقدات، والقيم المغروسة التي تسود المنظمات، وكذلك العادات الراسخة للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها في تلك المنظمات.

ولأن الثقافة هي المعرفة الغير ملموسة، وهي الدافع غير المحدد وراء الأفعال التي يقوم بها العاملون، فإن فهم الثقافة الخاصة بالمنظمة، يُسهل تعامل العاملين مع بعضهم، وأداء أعمالهم في الوقت نفسه، فمهما اختلفت رؤية العامل مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها، لا بد عليه أن يلتزم بها، وعدم إعلانه عن الرؤية الخاصة به، وكل ما عليه هو فهم تلك الثقافة بنقاط ضعفها وقوتها، والتعامل معها وفقاً لها؛ لأن إعلان العامل عن ازدياد ثقافة المنظمة، يبعد الآخرين عنه، وبالتالي لن يستطيع الوصول إلى تنفيذ إدارة المعرفة، لأنه لن يستطيع فهم مجريات الأمور بالمنظمة بعيداً عن العاملين بها، وبدون الثقافة التي يحملونها بداخلهم (الدحلة، المرجع السابق، 151).

ويُعتبر العامل الثقافي مهم في إدارة المعرفة لدى (الملكاوي، 2007، 85-86-87) ممثلاً

بالآتي:

(أ) خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة.

ب) إنتاج وتقاسم المعرفة.

ج) تأسيس مجتمع المنظمة على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.

د) بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

هـ) تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية؛ فإنها تؤثر تأثيراً بالغاً على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، ولتوليد "ثقافة المعرفة"؛ لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على:

- الثقة والتقدير والاعتراف بجهود أفراد المعرفة.

- التشجيع على تشارك المعرفة "الثقافة التشاركية" عبر اتباع سياسة التسامح.

- تغيير العقلية التقليدية، ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة".

- وجود نظام حوافز - إيجابي - يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.

- تمكين الطاقات البشرية، والوثوق بالأفراد لا اتخاذ القرارات.

- إقامة الشبكات، والاتصال المفتوح.

- التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين.

3- توافر القوى البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة؛ لكونه الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة

من المعرفة الفردية إلى المعرفة الضمنية، والمقصود بالأشخاص هم:

أ) كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير.

ب) مديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى.

ج) الأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية

في برامج إدارة المعرفة، ولا يمكن العمل من دونهم، وصنّاع المعرفة هم أولئك الأفراد

الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم (الضويحي، 2009، 4).

ويرى (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 213) أنّ على المنظمة تبني الكفايات البشرية

المتميزة، القدرة على توليد معرفة جديدة، وتوسيع مجالات تطبيقها، من خلال التدريب

والتأهيل والتطوير المستمر، وتنمية الموارد البشرية، والاهتمام بالتعلم المستمر، وإعطاء

أهمية للأفراد العاملين.

4- البنية التحتية لإدارة تقنية المعلومات:

أ) تُعرّف المعلومات: أنها بيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، ويتم استخدام

المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض؛

لتحقيق هدف ما، كاتخاذ قرار معين والاستفادة منها، بعد أن أصبح لها معنى (Turban

etel, 2002, 60).

(ب) تعريف علم المعلومات: يُعرّفه (الزعيبي، 2015، 29) أنه العلم الذي يُعنى بتجميع ومعالجة مختلف أنواع المعلومات وتخزينها، وبنها واسترجاعها. وهو - أيضًا - العلم الذي يدرس خواص المعلومات وسلوكها والعوامل التي تحكم تدفقها، وكذلك وسائل تهيئتها وتجهيزها؛ لتسهيل الاستفادة منها؛ واستخدامها إلى أقصى حد ممكن، وتشمل أنشطة تجهيز المعلومات على الآتي:

- إنتاج المعلومات وتجميعها.
- تنظيمها، وتصنيفها، واستخلاصها.
- تخزينها بواسطة الوسائل الإلكترونية والليزرية.
- بنها واسترجاعها وتفسيرها واستخدامها.

(ج) مفهوم إدارة تقنية المعلومات: هي وحدة إدارية مسئولة عن تحضير أنظمة المعلومات وتشغيلها، وصيانتها، وتطويرها؛ من أجل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها وهي " صناعة المعلومات "، وقد تكون هذه الإدارة مستقلة أو مرتبطة بمركز معلومات أكبر، وهذا القسم يتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة والبرمجيات، ومعدات التخزين للبيانات، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وهناك مسميات مختلفة لهذه الإدارة مثل: مركز المعلومات، مركز معالجة البيانات، أو دائرة الحاسوب،... (بشر، 2015، 57).

(د) تُعرّف تقنية المعلومات: بأنها تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تعاون الإدارة على استخدام المعلومات؛ لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة، وتتضمن تقنية المعلومات: البرامج الفنية الجاهزة، وقواعد البيانات، ونظام إدارة قاعدة البيانات، وشبكات الاتصالات، أو شبكات الربط بين العديد من الحاسبات، وشبكة الإنترنت العنكبوتية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، والأجهزة الإلكترونية الحديثة (إدريس، 2005، 153).

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، عبر توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات؛ مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحدثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، والسهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم (الضويحي، مرجع سابق، 6).

5- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي: تقسيم العمل Division of Labor إلى وحدات إدارية (أقسام، وظائف)، وإسناد مهام واضحة لها، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات والأفراد، ثم التنسيق بين جهود هذه الوحدات (العريقي، 2014، 287). ويشير كل من (Stoner & Freeman, 1992,) (312) إلى أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة، وتنظيمها، وتنسيقها.

لا بد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي، قد يقيد الحركة، لكنه ينظمها، ويساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين، ويؤدّد لديهم المعرفة المتجددة، ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وأن يتم تقديم المساعدة، وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة (بدير، 2010، 52-53).

ويضيف (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 215) بأن البنية التحتية تشمل أساليب إدارة المعرفة والتقنيات المختلفة لنقل المعرفة، والمتمثلة في: غرف الكلام، ومعارض المعرفة، وشاشات العرض، ورواية القصص، وجماعات الممارسة، وكذا شبكات الإنترنت، ومؤتمرات عبر الفيديو، والبريد الإلكتروني (e-mail)، والدليل التجاري، وغيرها التي تستعمل للمساهمة في توليد المعرفة، والمشاركة فيها، وخصن المعرفة بشكل منظم، واسترجاع المعرفة وتبادلها.

6- إدارة سلسلة القيم:

تُعرّف القيم بأنها: مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً التي يحملها الفرد (أو الجماعة أو المجتمع، أو المنظمة)، ويعتبرها مهمة، ويلتزم بها، وتحدد له عادةً الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض في السلوك (العريقي، 2014، 79).

7- المعرفة المشتركة العامة:

تمثل المعرفة المشتركة العامة Common Knowledge أحد المكونات الضرورية من البنى التحتية التي تساند إدارة المعرفة، وتمثل الخبرات المتراكمة في المنظمة، والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها، بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات، وكذلك عمليات التنسيق، كما تحقق المعرفة المشتركة العامة الوحدة في المنظمة، حيث تشمل على دليل الترميز، واللغة المشتركة، وتحديد المعرفة الفردية المهيمنة، فضلاً عن معايير الشراكة، وعناصر المعرفة المحددة ما بين الأفراد (العلي، وآخرين، 2005، 304).

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

يُعرّف (محمد، وحميدي، 2015، 204)، " عمليات إدارة المعرفة " بأنها: المهام، والإجراءات، والخطوات التي تقوم بها إدارة المعرفة حول المعرفة. وبالتالي تعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل متتالي، وتكاملي فيما بينها، لا تستغني العملية الثانية عن الأولى، ولا الثالثة عن الثانية، وهكذا. إذ تدعم كل عملية العملية التي تليها، في حين اختلف العلماء، والباحثين حول تحديد عدد، أو ترتيب العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما ورد لدى (همشري، 2013، 119). وقد رُتبت عمليات إدارة المعرفة عند "هاشم" المشار إليه في (برقعان، وآخرون، 2016، 123) على النحو الآتي: (تحديد المعرفة، اقتناء المعرفة، تطوير المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة، وحفظ المعرفة)، وفي سياق هذا الاختلاف والتنوع، حدد " ديفيد سكايرم " المشار إليه في (نجم، 2008، 96) عمليات إدارة المعرفة تحديداً تفصيلياً واسعاً بعشر عمليات هي: (إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، وأخيراً تقييم المعرفة). أما عمليات إدارة المعرفة المعتمدة لدى الباحثين (Heisig & Vorbeck, 2000, 114)، فهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. ومع تنوع، وتعدد عمليات إدارة المعرفة، والاختلافات الشكلية في المسميات، إلا أن الكتاب، والباحثين متفقون في مضمون عمل عمليات إدارة المعرفة، وأبرز هذه العمليات التي سيعتمدها الباحث في هذه الدراسة؛ لكونها الأشمل من بين كل النماذج، وسيتم شرح هذه العمليات بنوع من التفصيل؛ لغرض الوضوح لما تعنيه كل منها، وأهميتها في برنامج إدارة المعرفة، وهي:

أولاً: تشخيص المعرفة :

تعدُّ عملية تشخيص المعرفة العملية الأولى والأهم في أي برنامج لعمليات إدارة المعرفة، إذ تهدف إلى تحديد "المعرفة الحرجة"، أو تحديد "الفجوة المعرفية" بين ما هو موجود، وما هو مطلوب، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها، وبدون تحديد المعرفة الحرجة لا تستطيع المنظمة تطوير وتحقيق أهدافها، إلا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة (همشري، مرجع سابق، 122).

تتمثل هذه الأهداف عند (Heisig & Vorbeck, 2000, 116): بتحسين العمليات، إيجاد وضوح إزاء مجالات المنظمة ومعوقات عملياتها، تيسير عملية الإبداع، الاهتمام بالزبون، وتسهيل عمليتي التخطيط والتنبؤ، والحفاظ على ميزتها التنافسية. وتعدُّ عملية التشخيص عند (الكبيسي، 2005، 64) من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال؛ لما تتطلبه من دقة

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

في التشخيص، ويظهر جلياً ذلك التحدي الذي واجهته منظمة (AMS) الأميركية في بداية تطبيقها لبرنامج إدارة المعرفة في:

1- كيفية تشخيص المعرفة الداخلية للمنظمة.

2- وفي كيفية الحصول على هذه المعرفة.

يوضح (Alvesson,1993,103) أن الغموض في المعرفة، يكمن في الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص الدقيق؛ تُحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وهناك ثلاثة طرائق لعملية التشخيص هي: آليات الاكتشاف، وآليات البحث، وآليات الوصول.

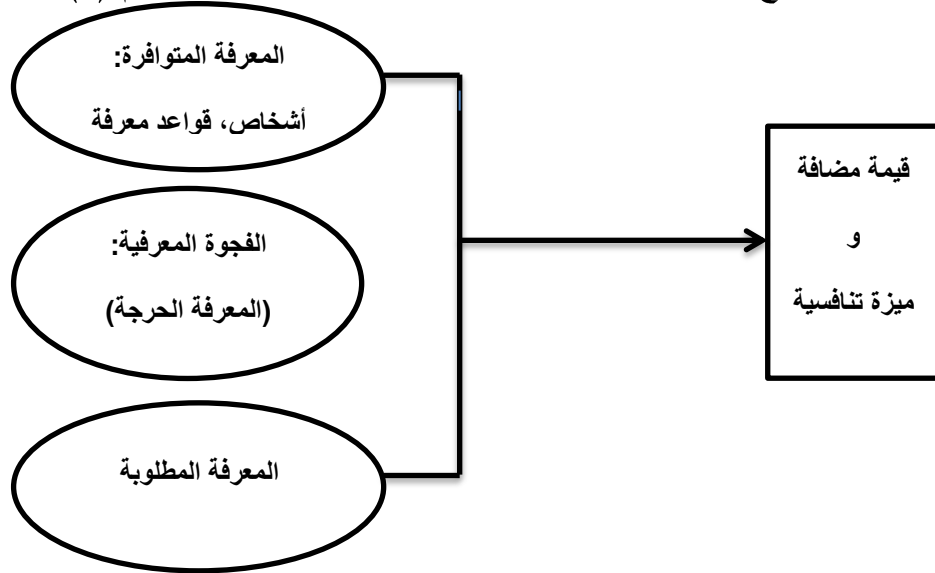
يتم الحصول على المعرفة المطلوبة عند (همشري، مرجع سابق، 122-123)، عبر

طريقتين، هي:

1- الطريقة الأولى: ابتكار معرفة جديدة بواسطة: البحث العلمي، التفكير الإبداعي، والتعلم.

2- الطريقة الثانية: استقطاب العقول الخبيرة المبدعة من خارج المنظمة.

ويُمكن توضيح أهداف عمليات تشخيص المعرفة الحرجة بالشكل رقم (9):



الشكل رقم (9) يوضح أهداف عمليات تشخيص المعرفة الحرجة

المصدر: (همشري، المرجع السابق، 122).

ثانياً: توليد المعرفة :

وتعني: قيام المنظمة بعدة أنشطة؛ للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المختلفة (بيانات، ومعلومات)، الداخلية أو الخارجية، سواءً المعرفة الضمنية، أو المعرفة الصريحة، أو المزج بينهما؛ لتكوين معانٍ جديدة، لإبداع معرفة جديدة، وتطوير أفكار وحلول جديدة، لإيجاد قيم جديدة، وميزة تنافسية دائمة (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 204).

خلق المعرفة واستخدامها عند (Sohrabi & etal, 2015, 576)، تشمل - أيضاً - على الأنشطة التي تتطوي على تغيير شكل وتكوين مجموع المعرفة، والحد من أوجه القصور، وتعزيز البحوث، وتطوير القدرات، ورصد ومراقبة مصادر البيئة الخارجية؛ لجذب المعلومات التي تتفاعل مع واقع بيئة المنظمة، وتحويلها إلى معرفة جديدة. والتقاط المعرفة من خارج حدود المنظمة، يتضمن عمليات فرعية، مثل الأسر، من: المستشارين، المنافسين، العملاء، المزودين، الموظفين السابقين في المنظمة، أو عن طريق الشراء من مصادرها، في شكل: وثائق، محوسب، عقود استخدام، توظيف خبراء، أو ابتكار معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، بواسطة: التفكير النظمي، والتحليل والربط، أو اكتشاف المعرفة من خلال عمليات: البحث والتطوير، والتجريب، والدراسات الاستطلاعية، أو اكتساب المعرفة، والحصول عليها من المصادر الخارجية، ويتم عبر: التدريب، أو القراءة، أو ملاحظة الخبرات والتجارب، أو الاستماع إلى المحاضرات، وحضور الندوات والمؤتمرات (همشري، مرجع سابق، 124-127)، و (طيبي، 2010، 103).

تتوسع المعرفة عند (الزيادات، 2008، 97) عبر مجموعتين: هي:

1- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

2- الثانية: تحويل المعرفة من الوضع الفردي إلى الوضع الجماعي.

يقدم نموذج (Nonaka & Takeuchi, 1995, 21-23) أربع طرائق لتوليد المعرفة،

بتفاعل المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.

إلا أن طرائق توليد المعرفة عند: (عليان، 2008، 196-197)، و (محمد، وحميدي، مرجع

سابق، 205) تتمثل بالآتي:

1- المعرفة المشتركة **Socialization**: هي المعرفة المعقدة، الموجودة في عقل العامل،

أو الباحث؛ التي لا يمكن صياغتها بشكل واضح و متماسك، ويتم مشاركة المعرفة

الضمنية إلى معرفة ضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم، أو تنظيم جلسات فرق

عمل منضبطة وغير منضبطة، أو لقاءات تخصصية حرة، أو لقاءات عصف ذهني،

وعقد الندوات المتخصصة الداخلية والخارجية، وكذا اللقاءات الحرة، مع ضرورة

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

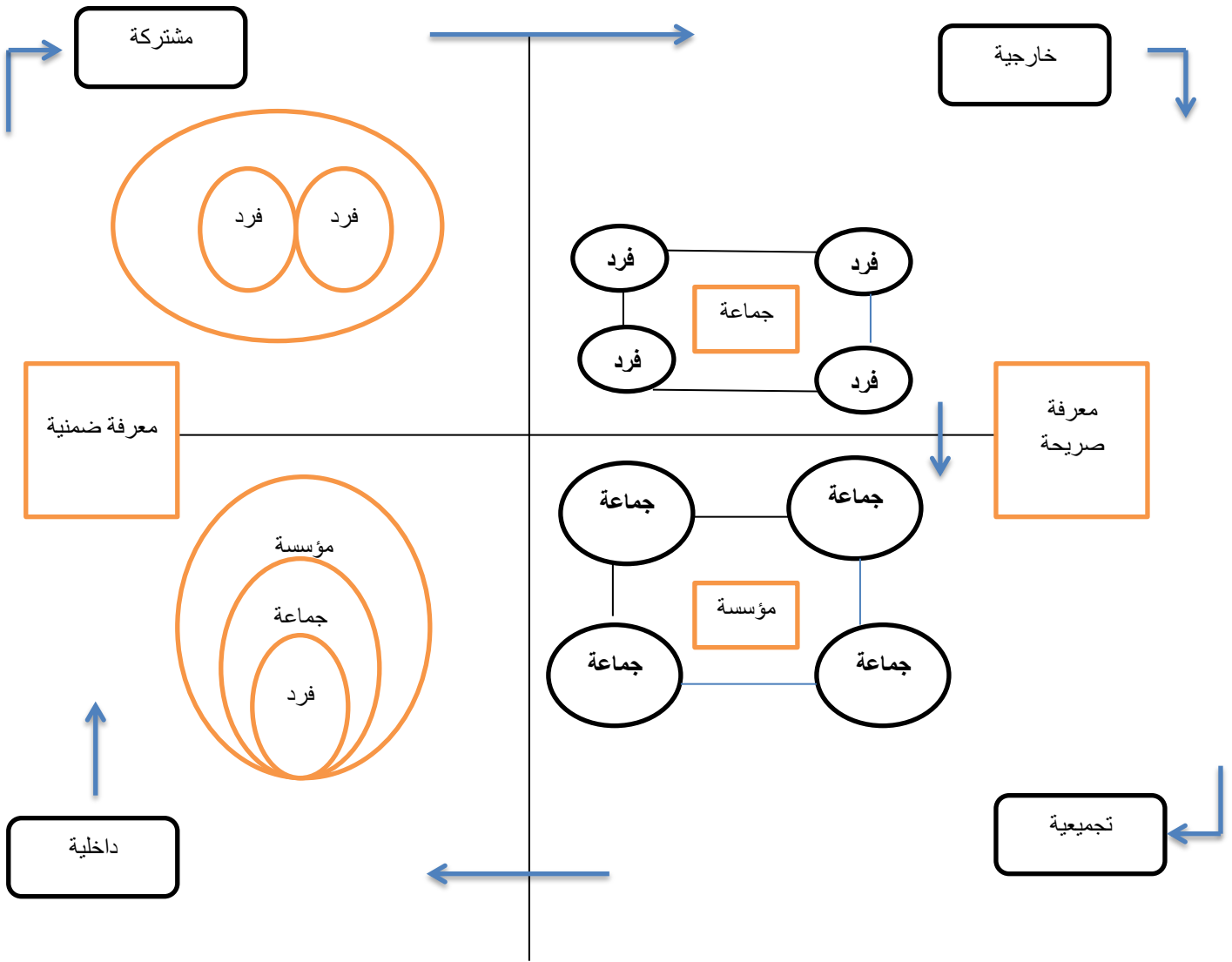
تسجيل نتائج هذه اللقاءات، وتوثيق جوهر هذه المعرفة، وبيان كيفية استفادة المنظمة منها، حتى لو كانت المعرفة المتحصلة غير مكتملة؛ لأنها ذا قيمة عالية للمنظمة.

2- **المعرفة الخارجية المجسدة Externalization**: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، مكتوبة بشكل إرشادات، وأدلة عمل، ومنشورات وكتيبات،....

3- **المعرفة التركيبية (التجميعية) Combination**: وتتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، عبر: الاتصال بين الجماعات، أو نشر المعرفة كعملية منتظمة، يمكن تخزينها وفهرستها، وتحديد العناوين التخصصية العامة والتفصيلية لمعرفة المنظمة، وتحديد الجهات المختلفة العاملة في المنظمة وأقسامها، وتحديد مستويات تفاصيل المعرفة، وترتيب الجهات المطلعة، والجهات الفاعلة، مع تحديد آلية الاطلاع عليها، وآلية تفعيلها، ويقتضي تحديد آلية التداول المعرفي عملياً مثل: ضبط عملية تداول المعرفة وتعديلها، ومراقبة تداولها وتعديلها، ومراقبة تداولها والتدخل في تعديل آلية التداول، وضبط الأعمال التصحيحية والوقائية، وتوثيق عملية نقل التقنية للمعرفة، وما يتطلبه ذلك تحديد عملية تداول وإدارة المعرفة، إما بشكل ورقي، أو إلكتروني، أو بنظام مختلط، وفقاً لحاجة العمل وطبيعته.

4- **المعرفة الداخلية (المدمجة) Internalization**: ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، مثل: تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي، وعمليات، وثقافة منظميه، ومبادرات استراتيجية؛ مما يؤدي إلى إثراء المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، ثم إعادة تشكيلها في عقولهم؛ لتوليد معرفة جديدة.

وبناءً على ذلك يجب التركيز على الأفراد الموهوبين صناع المعرفة، أصحاب العقول الخصبية في المنظمة، ونموذج سوزي (SECI) في شركة Nonaka يوضح الشكل رقم (10) طرائق توليد المعرفة كما يأتي:



الشكل رقم (10) يوضح طرق توليد المعرفة

المصدر: (غالاب، 2009، 95)

ويمكن تلخيص مبادئ توليد المعرفة بأربعة مبادئ، هي:

- (أ) تعزيز قدرة الأفراد على حل المشكلات.
- (ب) التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- (ج) التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- (د) تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

ثالثاً: تنظيم وحفظ المعرفة:

هي العمليات التي تشمل: الاحتفاظ بالمعرفة التي تم إنشاؤها بالفعل، وضرورة تخزينها، وتنظيمها، والمحافظة عليها، وإدامتها (Anvari & Shahabi, 2010, 19). وتسهيل البحث عنها، والوصول إليها، وتيسير سبل استرجاعها، وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وما تطلبه من استخدام تقنية المعلومات في العديد من مراحلها، حيث تؤدي التقنية دوراً رئيساً في إدارة المعرفة، سواءً في تكوين المعرفة واكتسابها، أو في نشرها، أو في الاحتفاظ بها؛ لكونها تؤدي دوراً مهماً - بالتنسيق مع الموارد البشرية - في الكثير من التطبيقات مثل: معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة (محمد، وحميدي، 2015، 205).

حيث يمكن بناء نظام لإدارة المعرفة كدورة حياة، لها العديد من الخطوات الرئيسية، لكل خطوة حزمة من العمليات الفرعية، (Awad & Ghaziri, 2004, 24) هي كما يأتي:

1- **الجمع**، ويشتمل على: إدخال البيانات، القراءة، السماع، المقابلات الشخصية، وعمليات العصف الذهني.

2- **التنظيم**، ويشتمل على: التصنيف، الفهرسة، الفرز، الربط، والتميز.

3- **الترشيح**، ويشتمل على: التدريب، التعاون، والإعداد.

4- **النشر**، ويشتمل على: تدقيق المعلومات، التقاسم، التحويل، ودفع المعلومات والمعرفة.

ولكي تحافظ المنظمات على المعرفة، عليها الحفاظ على موظفيها من التسرب؛ فإنهم

يحملون معارف مهمة، فبمغادرتهم منظماتهم سيأخذون معارفهم الضمنية الغير موثقة

معهم، وهذا يمثل خسارة فادحة للمنظمة (الزيادات، 2008، 99).

رابعاً: نشر المعرفة:

وتعني: بث المعرفة على جميع الأطراف ذات الصلة في جميع مكونات المنظمة؛ لضمان

استقرارها في أجزاء كل مُكوّن، من خلال نشر المعرفة الصريحة عبر الأنظمة واللوائح،

والقرارات، وتقنية المعلومات، والبريد الإلكتروني، والإعلانات، والمنشورات الداخلية،

وتعلّمها، وتعلّمها من خلال التدريب، والتدريس، والتأكد من وصول المعرفة المناسبة إلى

الباحثين عنها، والمختصين بها في الوقت المناسب (حجازي، 2005، 97).

أما المعرفة الضمنية يتم نقلها عبر تشجيع جميع أفراد المنظمة، من خلال تحويل معرفتهم

الضمنية إلى صريحة، والمشاركة في استخدام معارف غيرهم، مع تعزيز الثقة في قبول

وتبادل معارف الآخرين. وكما يبين (Fielden, 2001) المشار إليه في (عليان، مرجع سابق،

2008) بأن المعرفة تكون مفيدة عندما يتم جلبها بحرية، عبر شبكات الإنترنت، وغيرها التي

تساعد المنظمة على توزيع المعرفة بشكل رسمي كجلسات التدريب، والتجوال، والاتصال

الشخصي، أو بشكل غير رسمي كحلقات الدراسة، والمؤتمرات الفيديوية.

خامساً: تطبيق المعرفة:

لا قيمة للمعرفة ما لم يتم تطبيقها على الواقع، فعدم تطبيقها يعني أن تظل المعلومات حبر على ورق، أو علوم، ومعارف، وأفكار مخزنة لا معنى لها، فتطبيقها، وترسيخها - كثقافة تنظيمية - تعد خطوة إيجابية؛ لضمان قوة الحاضر والمستقبل للمنظمة والأفراد.

وتتطلب عملية التطبيق عنصرين أساسيين هما: **العنصر البشري** المدرب بشكل جيد، و**العنصر التكنولوجي** من أجهزة، وبرمجيات، وشبكات اتصال، وقواعد معلومات، ومحركات بحث وغيرها (برقعان، وآخرون، مرجع سابق، 125).

في حين يرى (Tan & Nasurdin, 2010, 157) أنها: عملية وضع المعرفة محل الاستخدام؛ بهدف تطوير وتحسين الأعمال، وتوليد قيمة مضافة، وخدمات جديدة للمنظمة.

إن عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع؛ تقود إلى صقل قيادات وأفراد المنظمة، الذي يقود إلى تحسين الأداء التنظيمي، والمساعدة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وتحقيق التميز والجودة، والقدرة التنافسية، وديمومة المنظمة، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف، والقدرة على إبداع وابتكار، وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، عن طريق التجريب والتطبيق، فتطبيق المعرفة في المقام الأول، لا يوجد عمل بدون أخطاء، وتطبيق ثقافة التسامح، فمن لا يعمل لا يخطئ، وإحلال الاحترام، والتقدير، والإعجاب محل الخوف (العلي، وآخرون، 2005، 45).

وسيوضح الجدول رقم (12) خلاصة لعمليات وآليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة كما يأتي:

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

الجدول رقم (12) يوضح خلاصة عمليات وآليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة

م	عمليات إدارة المعرفة	نظم إدارة المعرفة	العمليات الفرعية ل KM	آليات توضح إدارة المعرفة	توضيح تكنولوجيات إدارة المعرفة
1	اكتشاف المعرفة.	نظم اكتشاف المعرفة.	التوافقية (المشاركة) الاجتماعية.	الاجتماعات، محادثات، عبر الهاتف، وسائل التواصل الاجتماعي، تعاونيات الوثائق الإلكترونية، تدوير العاملين على الإدارات، العصف الذهني، المشاريع المشتركة، التعلم.	قواعد بيانات، المواقع الإلكترونية، مناجم البيانات، الممارسات الفضلى، الدروس المتعلمة، المؤتمرات، الفيديوهات، وسائل التواصل الاجتماعية، جماعات النقاش الإلكترونية، البريد الإلكتروني.
2	امتلاك المعرفة	نظم امتلاك المعرفة.	الخارجية الداخلية.	النماذج، الممارسات الفضلى، النمذجة، الدروس المتعلمة، التعلم والتدرب من خلال العمل، التعلم بالمشاهدة، المقابلات وجهاً لوجه.	النظم الخبيرة، جماعات المحادثة، قواعد بيانات متعلمة، الاتصالات المعقدة على الحاسوب، المحاكاة المبنية على الحاسوب.
3	مشاركة المعرفة	نظم مشاركة المعرفة.	التبادلات الاجتماعية.	ملاحظات المذكرات، أدلة العمل، الرسائل، العرض.	الملاحظة عبر أدوات تعاون الفريق، الوصول
					لبيانات عبر المواقع الإلكترونية، قواعد الممارسات الفضلى.
4	تطبيق المعرفة	نظم تطبيق المعرفة	التوجيه الروتين	العلاقات الهرمية التقليدية، مراكز الدعم والمساعدة، السياسات التنظيمية، ممارسات العمل، المعايير.	امتلاك ونقل معرفة الخبراء، نظم دعم القرار، نظم التحليل باستخدام الحاسوب، النظم الخبيرة، نظم تخطيط موارد المنظمة، نظم المعلومات الإدارية.

المصدر: (العلي، وآخرون، المرجع السابق، 302)

سادساً: حماية المعرفة:

أن تقوم إدارة المعرفة بوضع آلية لحماية المعرفة من التسرب إلى خارج المنظمة بأساليب حماية متطورة (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 208).

فضلاً عن أنها عملية اتباع الإدارة لوسائل أمنية، تهدف إلى جعل المعرفة آمنة، وسرية، وغير قابلة للفقْدان، أو التسرب خارج المنظمة تجاه المنافسين، أو أيّ جهة أخرى (Lindsey, 2002) ويرى (تدارس، وآخرون، 2010، 182) أن ضمان عناصر أمن المعلومات كلها، أو بعضها يعتمد على المعلومات محل الحماية، واستخداماتها، وعلى الخدمات المتصلة بها، فليس كل المعلومات تتطلب السرية وضمن عدم الإفشاء، وليس كل المعلومات في منظمة واحدة بذات الأهمية من حيث الوصول إليها، أو ضمان عدم العبث بها.

في حين تلجأ المنظمات إلى استخدام الطرائق الرسمية لحماية المعرفة مثل: براءة الاختراع، وحقوق النشر، والعلامة التجارية المسجلة، كما تُستخدم طرقاً استراتيجية أخرى لحماية المعرفة مثل: السرية، وتقصير المدة الزمنية لتطوير مُنتج جديد وطرحه في الأسواق، وتعقيد تصميم المنتج بهدف صعوبة التقليد من جهة المنافسين (Faria & Sofka, 2009).

سابعاً: متابعة وتقييم المعرفة :

تتم هذه المرحلة من قبل فريق مختص لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة، عبر مؤشرات يتم تحديدها سابقاً مثل: رضا العميل، السرعة، الدقة، المهارة، القدرة على التصرف، إذ تتم عملية المتابعة أثناء جميع الخطوات السابقة؛ لاكتشاف الأخطاء، وتصويبها، وتعزيز أماكن القوة؛ لتتم العملية جميعها ككل متكامل (الملكوي، 2007، 103).

وإذا كانت هناك أهداف مباشرة، وغير مباشرة لتقويم المعرفة، فإن تقويمها يسبق ويرافق الخطوات المذكورة آنفاً، وانتهاءً بالتقويم النهائي؛ بغرض حصول إدارة المعرفة على التغذية العكسية، وهو المهم؛ للوقوف على كيفية انتفاع أنظمة المؤسسة من المعرفة الموظفة (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 208). والجدول رقم (13) يبرز عدد من النماذج التي قدمها العلماء والباحثين، يوضح العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة المعرفة، والمهام الفرعية المكونة لها.

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

جدول رقم (13) يوضح العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة المعرفة لعدد من العلماء والباحثين

العمليات الفرعية	العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة	اسم المؤلف
- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية	1- إنشاء المعرفة	توربان Turban
- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للمنظمة	2- الحصول على المعرفة	
- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة	3- تنقيح المعرفة	
- وضع المعرفة في صيغة مناسبة - تخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها	4- تخزين المعرفة	
- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة	5- إدارة المعرفة	
- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي زمان ومكان	6- نشر المعرفة	
- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة مناسبة - أنظمة الذكاء الصناعي	1- الحصول على المعرفة وترميزها	
- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (KWS)	2- إنشاء المعرفة	
- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي (وبرمجة التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)	3- تقاسم المعرفة	
- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال التخزين والنشر - أنظمة المكتب	4- توزيع ونشر المعرفة	
- أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكلي	1- الإنشاء	
- التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة	2- التحديد	
- طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع	3- الجمع	
- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة	4- التنظيم	

إدارة المعرفة- إطار مفاهيمي

<ul style="list-style-type: none"> - الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل 	5- التقاسم	ديفيد سكايرم Skyrme	
<ul style="list-style-type: none"> - مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم 	6- التعلم		
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل 	7- التطبيق		
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأصول الفكرية 	8- الاستغلال		
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة حقوق الملكية الفكرية 	9- الحماية		
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري 	10- التقييم		
<ul style="list-style-type: none"> - روتينيات وعقود المنظمة - ذات صلة بأعمال المنظمة 	1- تحديد المعرفة		مارك دوديسون
<ul style="list-style-type: none"> - التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع 	2- اكتساب المعرفة		
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة جديدة / البحث والتطوير - معرفة جديدة / الزبون 	3- توليد المعرفة		
<ul style="list-style-type: none"> - حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها 	4- التحقق من صلاحية المعرفة		
<ul style="list-style-type: none"> - داخل / خارج المنظمة (معرفة صريحة) - داخل المنظمة / ضمنية (الممارسات والمنافسة) 	5- نشر المعرفة (صريحة/ ضمنية)		
<ul style="list-style-type: none"> - تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة المنظمة 	6- تجسيد المعرفة		
<ul style="list-style-type: none"> - الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن 	7- تحقيق المعرفة		
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار 	8- استغلال وتطبيق المعرفة		

المصدر: من إعداد الباحث بنصرف، اعتماداً على مرجع (نجم، مرجع سابق، 97-98)

الفصل الثالث

رأس المال البشري – إطار مفاهيمي

المبحث الأول: رأس المال البشري

المبحث الثاني: تنمية رأس المال البشري

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال

البشري

الفصل الثالث: رأس المال البشري - إطار مفاهيمي

المبحث الأول: رأس المال البشري

يُعدُّ رأس المال البشري لدى "Bounties" من أهم مكونات رأس المال الفكري، والعامل الحاسم في النجاحات التي تحقّقها المنظمات على اختلافها، والمورد الأهم في إيجاد ميزتها التنافسية الاستراتيجية وقيمتها المضافة، وهو الأساس لوجود رأس مالها الهيكلي والعلائقي، وتحديد قيمتهما. وهو العنصر الأهم للإبداع والابتكار، والتجديد الاستراتيجي (يوسف، 2005، 40).

و يرى (Karthic, 2006, 381-393) بأن رأس المال البشري: عنصرًا مهمًا في التنمية؛ لذلك تضع منظمات المعرفة أمامها " تطوير كفايات رأس المال البشري لديها، والاستثمار فيه "كهدف استراتيجيًا مهمًا، حيث يعتبر " الاستثمار في البشر" من أثنى أنواع رأس المال؛ لما يتمتع رأس المال البشري بسمعة لا توجد في غيره من رؤوس الأموال، ويعود ذلك إلى: تصاعد منحنى إنتاجيته نحو منحنى الخبرات، والمهارات ذاتها، حيث إن عمره المعنوي يتجدد مع المتغيرات العصرية، ولن يتلاشى ويختفي؛ إلا بتوقف عمره الزمني. وسيبين الباحث في الجدول رقم (14)، الفرق بين رأس المال البشري ورأس الفكري، استخلاصًا من أدبيات الدراسة:

جدول رقم (14) يوضح الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري.

رأس المال البشري	رأس المال الفكري
- مُكوّن من مكونات رأس المال الفكري (Kucharcikova, 2011, 62-63)، ويتكوّن رأس المال البشري من: (الأفراد، الفرق، والقيادة) (المرجع السابق).	- مُكوّن من مكونات القيمة السوقية للمنظمة (رأس المال المالي، ورأس المال الفكري) (Kucharcikova, 2011, 62-63).
- ويشتمل لدى (أبو الجدائل، 2012، 288)، على: مهارات، وكفاءات محورية، ومواهب، وإبداعات، وابتكارات، ومعارف تقنية.. متوفرة لدى كل موظف في	- يتكوّن رأس المال الفكري من: رأس مال الزبون (العقود، الولاء، والعلامات)، ورأس المال الهيكلي (الأنظمة، البراءات، وقواعد البيانات)، ورأس المال البشري (الأفراد، الفرق، والقيادة) (المرجع السابق).
	- ويشتمل لدى (أبو الجدائل، 2012، 288)، على: إجمالي الأفكار، والاختراعات، والتقنيات، والمعرفة، وبرامج الحاسوب، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية، والتصاميم، والطرق، والأساليب،

رأس المال البشري - إطار مفاهيمي

رأس المال البشري	رأس المال الفكري
<p>المنظمة، تعمل المنظمة على استغلالها.</p> <p>- ممكن تسجيل الإبداعات، والابتكارات الفردية لدى أي جهة رئيسة مسؤولة</p> <p>- كل هذه الخصائص ملك الموظف، كمعارف ضمنية، تبقى في رأسه، يغادر المنظمة وهي معه.</p>	<p>والأنظمة، والعمليات، والمطبوعات التابعة للمنظمة.</p> <p>- كل هذه الخصائص ملك المنظمة، كمعارف صريحة، تبقى فيها.</p> <p>- ممكن تسجيلها لدى الجهات الرسمية المسؤولة عن حفظ حقوق الملكية الفكرية، أو تحويلها إلى مادة مطبوعة، يمكن نشرها عبر أي وسيلة إعلامية.</p> <p>- يمكن نقلها، أو تأجيرها، أو بيعها.</p> <p>- عادةً تحظى بالحماية القانونية كملكية فكرية.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

أولاً: مفهوم وتعريف رأس المال البشري :

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكد كتابات " إيه. دبليو. لويس" سنة 1954، ومناقشة " آرثر سيسيل بيجو " لكتاباته، أعد الاستثمار في رأس المال البشري مثله مثل الاستثمار في رأس المال المادي (أبو الجدائل، 2012، 170)، وكتابات " شولتيز " Schultz سنة 1961، و " جيرري بيكر " Gary Becker سنة 1964، ومن الباحثين مَنْ يُرجعون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى عام 1776: (اسميث، 2007، 7)، في القرن الثامن عشر، في كتابه الشهير " بحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم "، أشار فيه إلى أن الخطط المختلفة التي أتت في إدارة العمل؛ تعود أسبابها إلى: أمم لها باع كبير في: البراعة، والمهارة، وسداد الرأي في مزاولة العمل. وبالتأكيد هذه الصفات لا يحملها إلا العنصر البشري المتميز، إذ يُعدُّ رأس مال غير مادي.

ويعتبر رأس المال البشري عند " آدم اسميث " المشار إليه في (أبو الجدائل، مرجع سابق، 168)، النوع الرابع من الأصول الثابتة، يمثل القدرات المفيدة المكتسبة لجميع السكان أو أعضاء المجتمع، ويكلف اكتساب مثل هذه المواهب والقدرات من قبل الشخص خلال تعليمه، ودراسته، وتلمذته المهنية أو الصناعية الكثير من النفقات التي تمثل رأس مال ثابت متحقق؛ لأنها كانت استثماراً في شخصه، وهذه المواهب تصبح جزءاً من ثروته كفرد، كما يصبح إجمالي مواهب الأفراد ثروة للمجتمع الذي ينتمون إليه.

كما استُخدمَ هذا المصطلح، وتم تقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات (امحمد، وأليفي: الموقع الإلكتروني <http://iefpedia.com/2010/03>).

وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعريفات؛ لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعريفات من حيث النظر إلى رأس المال البشري، فبعضهم اعتبره جزءاً من عمل المنظمة، وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالإنسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم، وخبرة، ومهارة، فيما اعتبره بعضهم بأنه يرتبط مباشرة بالعمل (Marimuthu, 2009, 266)، و(جرادات، 2008، 43).

ومن هذه التعريفات لرأس المال البشري، ما يأتي:

1- بأنه: مجموع الخبرات، والمعارف، والطاقات، والحماس، والإبداع، والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويستثمرونها في العمل (العلي، وآخرون، 2005، 343).

2- هو: المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد، والتي لا تملكها المنظمة، بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في: المهارات، والإبداع، والخبرات (عبدالحמיד، 2012، 8).

3- هو: مجموع الصفات الفردية، المعارف، المهارات المكتسبة، الإبداع، والخبرات من العمل والأفراد (Kucharcikova, 2011,60).

4- هو: العمليات التي تتصل بالتدريب، والتعليم، والمبادرة المهنية الأخرى؛ من أجل زيادة مستويات المعرفة، المهارات، القدرات، القيم، والأصول الاجتماعية لدى الموظف الذي يؤدي إلى الرضى الوظيفي له (Marimuthu, 2009, 266).

5- إنه: مجموع مهارات، وخبرات، ومعرفة العاملين في المنظمة " إدفينسون ومالون " Edvinson & Malone " المشار إليهما في (نجم، 2008، 296).

6- هو: مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف، ومهارات، وقابليات نادرة، وذات قيمة للمنظمة؛ في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية (العنزي، صالح، 2009، 239).

تبين للباحث من هذه التعريفات المتعددة بأن جميع المفكرين، والخبراء، والعلماء لم يذهب أحد منهم في تعريفه بعيداً عن الآخر، وأن مفهوم رأس المال البشري تتمحور مكونات جميع تعريفاته في: إجمالي عدد عمال المنظمة، والخبرات، والمهارات، والمعارف، والطاقات، والمواهب، والكفاءات، والحماس، والإبداع، والابتكارات، والصفات، والمقدرات المكتسبة عن التعلم، والمحفوظة في ذهن الفرد، والمرتبطة به شخصياً، والتي يمتلكها دون غيره، إن مهارات العاملين تُعد موجودات حيوية للمنظمة، شأنها شأن الموجودات الملموسة من مكائن،

رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

ومعدات، وأموال، وبالتالي، فإن العاملين ذوو المهارات الجوهرية هم المنبع الفكري الأصيل، الذي يرفع من مقدرات المنظمة. حيث يمكن تحديد أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات كما جاء في (أبو فارة، والنسور، 2011، 8)، إلى مؤشرات ثلاثة، هي:

أ) قدرات العاملين وتتكون من:

- كفاءة عمليات تنمية العاملين.
- مستوى جودة العاملين.
- قدرة التعلم لدى العاملين.
- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب) اتجاهات العاملين وتشتمل على:

- درجة رضا العاملين.
- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة.
- معدل دوران العمل.
- متوسط خدمة العاملين بالمنظمة.

ج) إبداعات العاملين، وتتمثل في:

- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الدخل المحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

وأن مفهوم رأس المال البشري أوسع نطاقاً من مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن رأس المال الاجتماعي (أبو الجدائل، المرجع السابق، 181، 183-184).

ثانياً: أهمية رأس المال البشري :

وضَّح عدد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين؛ هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمَّال المعرفة (صنَّاعها) في تكوين الثروة والقوة معاً.

ترجع أهمية رأس المال البشري؛ لكونه آلية رئيسة في دعم الميزة التنافسية للمنظمة، نظراً لتمييزه، واحتوائه على أشخاص ذوي مواهب فريدة، قادرة على التفكير الإبداعي، الذي يؤثر في أنشطة المنظمة الحيوية، ويعمل على جذب العملاء، وخلق قيمة مضافة للمنتج، أو الخدمة المقدمة؛ مما يؤدي في النهاية إلى تميُّز المنظمة على منافسيها (عبدالحميد، مرجع سابق، 13).

ويذهب (أبو الجدائل، مرجع سابق، 235-236، 240، 246)، بأن جميع المنظمات تُجمع.. بأن رأس المال البشري هو أهم رؤوس أموالها، وأهم أصولها، وأنها تنفق قدرًا كبيراً

رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

من المال؛ في سبيل تدريب، وتنمية، واستقطاب مواردها البشرية؛ فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة، وهناك علاقة ارتباطية بين زيادة كثافة المعرفة وتطويرها وزيادة حدة المنافسة واحتدامها، وتعد القرارات الإدارية والعمليات المتعلقة بالموظفين، هامة جداً؛ للتأكد من حصول المنظمة، ومحافظةها على المورد البشري المناسب؛ لذلك يجب على المنظمات المعاصرة الحرص على:

- 1) تحديد المعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات، والمؤهلات العلمية المطلوبة لديها.
 - 2) حُسن استغلال مواهب القوى العاملة، وقدرتها على الإبداع والابتكار.
 - 3) استقطاب، وانتقاء، وتطوير، واستبقاء المواهب عالية الأداء.
 - 4) تصميم أنظمة إدارة معلومات الكفاءات والمواهب.
 - 5) تنفيذ أنظمة تعويضات قائمة على الأداء.
 - 6) تصميم برامج للتدريب، والتوجيه، والإرشاد.
 - 7) تطبيق تقنيات إدارة الأداء.
- كما يُشير (نجم، مرجع سابق، 296) أن منظمات تراهن اليوم في سباق المنافسة على أمرين هما:

أ) الأفكار (رأس المال الفكري) (Intellectual Capital).
ب) المواهب (رأس المال البشري) (Human Capital). ولذلك يعد رأس المال البشري مهماً للأسباب الآتية:

- لأنه ضروري للنجاح طويل المدى للمنظمة في الأداء التنظيمي.
 - تحقق المنظمة أداء أفضل عندما تعامل موظفيها معاملة أفضل.
 - مثلما يعد رأس المال سبباً لنجاح المنظمة؛ فإن إهماله سبباً لإخفاقها.
 - لأنه يقوم بتعظيم الثروة (نجم، مرجع سابق، 296).
 - قدرته الفائقة على التغلب على تحديات العصر (محمود، 2010، 6).
- ويُضيف (AL-Maani & Jaradat, 2010, 68) بأن رأس المال البشري يعتبر:
- أحد المصادر الفريدة والمهمة؛ التي تؤثر في أداء المنظمات.. سلباً أو إيجاب.
 - يعتبر مورداً يصعب على الآخرين تقليده.
 - يعمل على زيادة قدرة أصول المنظمة.
 - يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
 - يساعد على خلق معرفة جديدة.

ثالثاً: مكونات رأس المال البشري :

- يتكون رأس المال البشري عند (همشري، مرجع سابق، 263-264)، من:
- 1- المعرفة الضمنية: المتوافرة في عقول العاملين وأذهانهم، والتي يمكن تحويلها إلى قيم.
 - 2- المقدرة المهنية (الخبرة) (Professional Competence): وهي عبارة عن المستوى التعليمي، والخبرة التي يمتلكها العاملون، ودرجة توافرها مع احتياجات الوظيفة، فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فاعل، حيث تُقسّم المقدرة التخصصية إلى: المعرفة، والمهارة.
 - 3- القدرة التي يمتلكها العامل، ويخترنها في عقله بصيغة خرائط معرفية (Wit & Meyer, 1998, 76). ويرى (حسين، 2007، 79) بأن القدرة مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة والتي لها تأثير على عمل المنظمة. في حين يعتبرها (Bollinger & Smith, 2001, 9) أنها تراكم المعرفة المنظمة عبر الزمن، والتي تمكن المنظمات من الوصول إلى مستويات عالية من الفهم والإدراك اللذان يقودان إلى الفطنة والذكاء في العمل.
 - 4- المهارة: وهي معرفة أسلوب أو طريقة أداء العمل أو العملية بسهولة ويسر، وبأسرع وقت ممكن، وبأقل جهد وكلفة (اليونس، 2008، 21).
 - 5- الابتكار (Innovation): يُقصد به: المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، إذ يعد هذا المكوّن من رأس المال البشري أساسياً وضرورياً؛ لإبداعات العاملين، ولقدرة المنظمة للتكيف مع الظروف المتغيرة والمواقف الجديدة.
 - 6- رأس المال القيمي والأخلاقي: الذي يمتلكه الفرد ويمارسه في العمل.
 - 7- المقدرة الاجتماعية (Social Competence): ويطلق (همشري، مرجع سابق، 263-264) عليها - أيضاً - رأس المال الاجتماعي، وتتمثل في العلاقات الإيجابية بين الفرد وزملائه الآخرين في المنظمة، والارتباطات الفاعلة، والثقة فيما بينهم، والفهم المتبادل للقيم المشتركة التي تربطهم، والسلوكيات التي تلزم أعضاء شبكات وفرق العمل على التعاون والابتعاد عن الفردية في العمل.

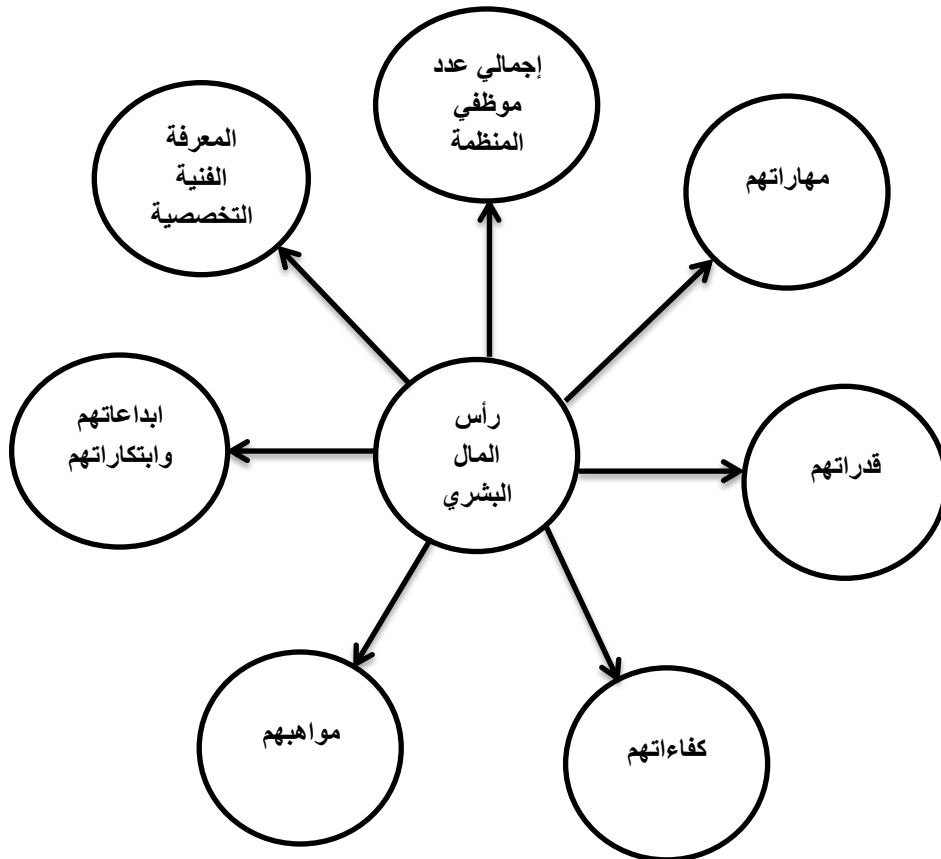
رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

8- رأس المال النفسي (Psychological Capital): ويُعرّف أنه " حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد، والتي تمتاز بالثقة العالية، والتفاؤل الإيجابي في إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والمواظبة بغرض تحقيق الأهداف " ، كما يشمل رأس المال النفسي على:

- دوافع العاملين واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.
- درجة رضاهم عن العمل، والتزامهم به، وولائهم له.
- درجة اندماجهم الوظيفي بالعمل، أو ارتباطهم النفسي إذ تُعد هذه سلوكيات إيجابية وبناءة، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم التحفيز، وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث يرى الباحث أن مكونات رأس المال البشري تُعد الأرضية الصلبة لنجاح أي منظمة في حال توفرها.

والشكل رقم (11) يوضح مكونات رأس المال البشري بالآتي:



الشكل رقم (11) يوضح مكونات رأس المال البشري.

المصدر: (أبو الجدائل، مرجع سابق، 177)

رابعاً: تصنيف رأس المال البشري :

صنّف (Blaug, 1976) المشار إليه في (العنزي، وصالح، 2009، 201-202) رأس المال البشري في ست فئات هي:

- 1- التعليم الرسمي في المدارس والمعاهد والكلّيات (Formal Schooling).
- 2- التدريب أثناء العمل (on the job training).
- 3- سبر أغوار الوظيفة (Job Search).
- 4- إمكانية استرجاع المعلومات (Information Retrieval).
- 5- لأغراض فائدة المنظمة ومصحتها، والتنقل بين الوظائف (Migration).
- 6- بقصد تحويل المهارات للوظائف المناسبة، وتحسن الوضع الصحي للعاملين (Improvement in Health). في حين يصنّف (العنزي، وسعد، 2006، 6) رأس المال البشري إلى أربع فئات كما في الجدول رقم (15) الآتي:

جدول رقم (15) يوضح فئات رأس المال البشري

الفئة	تعريفها
النجوم والعقول	هم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات، والمعارف، والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.
العاملون الطبيعيون	وهم العاملين العاديين الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة، وعقول مدبرة، لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.
المتعلمون الجدد	وهم فئة العاملين الجدد، الداخليين للمنظمة، والمنقولين، والمترفين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج، والتكيف مع ثقافتها، وبيئتها.
العاملون صعبى المراس	وهم فئة العاملين صعبى المراس، والتعامل، ويشكلون نسبة (2.5%)؛ لكونهم أصحاب مشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية، ويُفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة؛ بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

المصدر: (العنزي، 2006، 6).

خامساً: خصائص وسمات رأس المال البشري :

يتميزون الأفراد عالي الكفاءة، والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين لدى (ماهر، 1995، 224-236) بالآتي:

- 1- سرعة الفهم والإدراك Perceptual Speed.
 - 2- القدرة على التحليل والتصور Visualization.
 - 3- القدرة على التقييم العلمي Scientific Evaluation.
 - 4- توافر القدرات الميكانيكية - لا سيما- في الأعمال، والوظائف الفنية.
 - 5- القدرة على الفهم الاستنباطي Inductive Reasoning.
- ويضيف(الحداد، 1997، 264-266) مجموعة أخرى من الخصائص والسمات التي تميز الأشخاص الابتكاريين بالآتي:

- 1- يتصف تفكير الأشخاص الابتكاريون بالجدة والأصالة، وبقدر كبير من التخيل.
- 2- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور.
- 3- ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدرتهم، ومصدرًا لإثبات ذاتهم.
- 4- لا يكيفون آرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون، بل لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف.
- 5- متحررون من القيود الشكلية، ومتحمسون.
- 6- لديهم غريزة حب الاستطلاع.
- 7- متطلعون دومًا للمعارف الجديدة في غير تخصصهم الحالي، ومتحمسون لأي مشكلة مربكة ومعقدة.
- 8- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، ويميلون إلى المرح، والمزاح، وليسوا جادين في جميع الحالات.
- 9- يحملون فكرًا استراتيجيًا في رؤاهم.

ويضيف (جاد الرب، مرجع سابق، 2005) الخصائص والصفات الآتية:

- 1- لديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد، وإنتاج وتقديم ما هو أفضل منه.
- 2- لديهم القدرة على الإقدام والمخاطرة في البحث، والتطوير، والاختراع، والابتكار.
- 3- لديهم إمكانات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهرية؛ لأنهم ينظرون إلى المستقبل، ولا يحسبون أنفسهم بين الماضي والحاضر.

- 4- يقضون و قنًا كبيرًا في التفكير الإبداعي، كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكارية.
- 5- لا ينظرون إلى الماضي إلا بقدر الاستفادة منه، ولديهم تطلعات إيجابية في المستقبل.
- 6- حريصون على حضور الاجتماعات، والندوات، والمؤتمرات الدولية، وعندهم القدرة على المشاركة، وإدارة الحوار، وتعظيم الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة لهم. ويرى (مسعداوي، 2015، 25) من سمات رأس المال البشري أنه:
 - 1- يتطلب للاكتساب والتكوين إلى: استثمار موارد مالية، وتخصيص وقت، وبذل جهد لذلك.
 - 2- يتطور بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
 - 3- يتعرض للتقادم، ويحتاج للتجديد.
 - 4- يختص بالفرد الذي يكتسبه.
 - 5- يعتبر مصدرًا أساسيًا من مصادر الدخل.أما مواصفات، وسمات رأس المال البشري المُمكن عند " بيتر دركار "، المشار إليه في (ملحم، 2009، 268-270) فتتمثل بالآتي:
 - 1- يعرف عامل المعرفة قدر نفسه، ويعلم نقاط قوته وضعفه التي يتمتع بها بشكل جيد، ويعرف قدر نفسه ويقف عندها.
 - 2- ثقته بنقاط قوته والإدراك الجيد لنقاط الضعف والاعتراف بها.
 - 3- يعرف جيدًا ماذا يريد.
 - 4- يمكنه رفض أي عمل يُعرضُ عليه إذا لم يتوافق مع قدراته، أو ميوله، أو استعداداته، ويقول: نعم عندما يحدث العكس.
 - 5- لديه القدرة على تحديد طريقة العمل، وطريقة إنجاز المهام المناطة به، وشكل العلاقات، والنتائج التي يمكنه الوصول إليها، وتحديد الوقت الذي يُمكنه من خلاله تقديم تلك النتائج؛ وسبب ذلك أنه يعرف نفسه جيدًا، ويمتلك نفسه دون غيره.
 - 6- قدرته على معرفة خصائص، ومواصفات الآخرين، الإيجابية والسلبية، وأيضًا قدرته على إفهامهم شخصيته، وطباعه؛ ليتمكن من إدارة عملية التعامل، والتعاون معهم، سواءً كان الرئيس أو المرؤوس.وعليه يمكن القول: إن رأس المال البشري يتشابه مع الرأس المال المادي؛ في كونه موضوع استثمار، وتراكم، وسوق، وفي كونه يحتاج إلى مصاريف صيانة، وإهلاك (تجديد

المعارف، والكفاءات، وتحسينها) ، ويختلف عنه باعتباره خاصاً بالفرد، لا يمكن أن يفصل عن صاحبه (الذي هو الإنسان).

سادساً: تخطيط رأس المال البشري :

يُعد تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارات الموارد البشرية، فبعد أن تُحدد المنظمات أهدافها، وترسم سياساتها الرئيسية؛ يصبح من الضروري أن تُبيّن الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها؛ لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تحديد الوظائف المطلوبة، ثم تتم عمليات تحليل الوظائف وتصميمها، وبمراجعة المخرجات الواجب الوصول إليها كنتائج لأعمال المنظمة يمكن تحديد حجم العمل، والكم المطلوب من الأفراد لتحقيقه.

1- مفهوم تخطيط رأس المال البشري :

إنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على كل ما يهتم المنظمة فيما يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية؛ بما يحقق أهداف المنظمة، والعاملين معاً، حيث تؤكد الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية شمولية تُحتّم تخطيط جوانب عديدة فيما يتعلق بنشاط الموارد البشرية، ومن تلك الأنشطة كما ورد عند، (المغربي، ب.ت، 44) الآتي:

(أ) تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كمّاً وكيفاً.

(ب) تخطيط عملية الاستقطاب والاختيار.

(ج) دراسة أسواق العمالة وتحليل كافة أبعادها.

(د) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (المستقبل الوظيفي).

(هـ) تخطيط عمليات التأهيل المبدئي، والتدريب والتنمية.

2- تعريف تخطيط رأس المال البشري: Definition of human capital planning

ويُعرّفُ (العريقي، مرجع سابق، 107) تخطيط رأس المال البشري: أنه ذلك النشاط الذي تمارسه المنظمة؛ لتحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة الماهرة من حيث الكم والكيف، والتوقيت، والمكان المناسب، وذلك من خلال توقع الطلب والعرض من العنصر البشري ذي المعرفة والخبرة، والكفاءة، والقدرة المتميزة، عن فترة زمنية مقبلة عادةً ما تكون سنة واحدة.

ويُعرّفُ (وانر، وسايمون، ج1، 2012، 12)، تخطيط الموارد البشرية بأنها: عبارة عن أنشطة يتم استخدامها للتنبؤ بمدى تأثير التغيرات في استراتيجية المنظمة على احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

3- أهمية تخطيط رأس المال البشري :

يورد (الحلابي، مرجع سابق، 26-27)، بعضاً من النقاط الهامة لأهمية تخطيط رأس المال البشري، أهمها:

- أ) تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها.
- ب) يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة.
- ج) يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، وحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة، والمواصفات المطلوبة والتميزة. في الوقت نفسه يرى (ديسلر، 2009، 149)، أهمية التخطيط بالآتي:
- د) إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، أو الشاغرة، وسدها من داخل المنظمة أو خارجها.
- هـ) يعد تخطيط القوى العاملة جزءاً مكملاً من استراتيجية المنظمة، وكذا عملية تخطيط الموارد البشرية بها.
- و) تقوم خطط القوى العاملة على وضع فرضيات أساسية عن المستقبل والتنبؤ له، باحتياجات المنظمة لقوى عاملة ماهرة، تعتمد نماذج ثلاثة للتنبؤ، وهي:
أولها: تحديد الاحتياجات، وثانيها: خاص بتحديد المعروض من المرشحين من الداخل، أما الثالث: فيخصص بتحديد المعروض من المرشحين من الخارج.

سابعاً: قياس رأس المال البشري :

أصبحت الكثير من مؤسسات الخبرة العالمية المتخصصة في مجال الاستشارات في مجال الموارد البشرية تُعنى بمؤشرات قياس رأس المال البشري منذ الثمانينيات من القرن العشرين الماضي، ومن أبرز هذه المؤسسات " ماكينزي " Mckinsey، و " أكسين تشر " Accenture، و " الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية " (ASTD)، و " جمعية إدارة الموارد البشرية " (SHRM)، و " معهد سارات وغا " (Saratoga)، و " شركة واطيسون وايت " (Watson Wyatt)،...، وغيرها من الشركات الاستشارية العالمية الرائدة (أبو الجدائل، مرجع سابق، 352 - 358، 366-367، 371).

ولأهمية مؤشرات قياس رأس المال البشري في المنظمات؛ صارت هذه المنظمات تواجه ضغوطات متزايدة، وناشئة في العديد من المجالات؛ لترجمة الموارد البشرية إلى صيغ كمية، وقياس فعالية رأسمالها البشري، ومن أهم هذه الضغوطات:

رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

ضغوط تنظيمية، وضغوط حكومية، وضغوط التغيير، وقياس الإنجازات، والتوجه الاستراتيجي نحو المخرجات، وتحديد مساهمة دور كل فرد في المنظمة. وعلى الرغم من كل تلك الضغوط المتزايدة، وأهمية القياس لرأس المال البشري، إلا أن المنظمات والشركات تنزع إلى عدم تطبيق اتجاهات قياس أداء وفعالية ممارسات إدارة رأس المال البشري، يعزى ذلك - بحسب نتائج إحدى الدراسات - إلى:

- 1- الافتقار إلى الوقت والموارد.
 - 2- لا تحظى إدارة رأس المال البشري بأولوية عالية في قائمة أولويات المنظمة.
 - 3- عدم وضوح فوائد القياس.
 - 4- عدم وضوح ما ينبغي قياسه فعلاً.
- ومع ذلك هناك معظم المنظمات والشركات - بصدد قياس أداء رأس المال البشري، وممارسات إدارته - تحرص على قياس ما يأتي:
- أ) تكلفة دوران العمالة.
 - ب) تكلفة الإحلال.
 - ج) القيمة الاقتصادية للموظفين بالنسبة للمنظمة.
 - د) تكلفة بعض سلوكيات الموظفين مثل: الغياب والتدخين.
 - هـ) الفوائد الاقتصادية المتحققة من خلال إيجاد أساليب واختبارات اختيار وظيفي دقيق.
 - و) الفوائد الاقتصادية المتحققة من خلال المستويات المتنوعة للتدريب.

ثامناً: طرائق قياس رأس المال البشري :

قبل البدء في مؤشرات قياس رأس المال البشري، يشير الباحث إلى ذكر بعض من تتناول قياس المورد البشري، أو العنصر البشري، والتي تركزت حول منظورين أساسيين هما: **الكلفة، والقيمة الاقتصادية،** يعتمد المنظور الأول الكلف المتحققة في استقطاب، واختيار، وتعيين العنصر البشري، أو الكلفة البديلة، أو الفرصية.

بينما يعتمد المنظور الثاني على **العوائد المستقبلية المخصصة،** ومن تلك الطرائق المقترحة، يأتي (جمعة، ب. ت، 11)، عبر الموقع <http://www.iasj.net>:

- 1- طريقة الكلفة التاريخية.
- 2- طريقة الكلفة الاستبدالية.
- 3- طريقة الكلفة الفرصية.
- 4- طريقة التسجيل المقترحة.

رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

ويقاس رأس المال البشري (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 245) عن طريق البيانات الآتية:

- 1- معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة.
- 2- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للقوى العاملة في المنظمة.
- 3- معدل تولي الخبراء لمناصب قيادية في المنظمة.
- 4- مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 5- المتغيرات التقنية التي يمكن أن تقلل من قيمة معرفة خبراء المنظمة.
- 6- إمكانية أو عدم إمكانية قيام منافسي المنظمة باجتذاب وتوظيف بعض العاملين لدى المنظمة.
- 7- موقع المنظمة في السوق وسمعتها.
- 8- قدرة خبراء المنظمة وموظفيها على استحداث منتجات وخدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها عملائها.
- 9- نسبة المبيعات المحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي مبيعات المنظمة على مدى خمس سنوات.

أما (الحلبي، 2013، 157-159) يرى أن هناك أربعة مداخل لقياس رأس المال البشري تتلخص بالآتي:

- **مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة رأس المال البشري:**
وفي هذا المدخل يتضح أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي: تلك التي تحدد قيمتها، أي أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين، تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية للعنصر البشري كما في النموذج الآتي:

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

- **مدخل تكلفة الإحلال كقياس قيمة رأس المال البشري:**
المقصود بها التضحية التي ستتحملها المنظمة اليوم لأجل إحلال موارد بشرية بدلاً من الموجود حالياً، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم الفرصة، بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة، كما جاء في نموذج (Flamhotz):

تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.

- مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة رأس المال البشري:
يسعى هذا المدخل لقياس قيمة رأس المال البشري بالتنبؤ، وتقدير العوائد المستقبلية،
التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد، ومن أهم نماذج هذا المدخل:

(أ) نموذج قيمة ناتج العمل Value of Labor Product:

(ب) نموذج الأجور والمرتبات: Wages or Salaries

(ج) نموذج الاختلافات في تكلفة العمل: Labor Cost Differences

(د) نموذج تخصيص العوائد: Earnings Allocation

- نموذج مقترح لتحديد قيمة رأس المال البشري:

يُقدم هذا المدخل نموذجاً متكاملًا مقترح لقياس رأس المال البشري على مستوى المنظمة،
من: إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة، والعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة،
وتتمثل العوامل المؤثرة في مساهمات الأفراد في دراسة (Cascio, 1998) في الآتي:

(أ) درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع، مع احتياجات الوظيفة، وتعمل مرحلة
الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.

(ب) درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد مثل: القيم، والاتجاهات مع الوظيفة والمنظمة،
وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.

(ج) التدريب والتنمية - التعويضات.

(د) الميزات الإضافية: Fring Benefits - الاندماج الوظيفي.

(هـ) الرضا الوظيفي - الدافعية للعمل.

(و) الالتزام التنظيمي - سلوك المواطنة التنظيمي.

وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن تطوير النموذج المقترح لقياس رأس المال البشري بالآتي:

قيمة رأس المال البشري = دالة في (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف
التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفي
+ قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفي + قيمة الالتزام التنظيمي + قيمة سلوك
المواطنة التنظيمي داخل المنظمة).

تاسعاً: نظريات رأس المال البشري :

اعتمدت السياسة الاستثمارية في مجال التعليم على مجموعة من النظريات، التي في
مجملها الإنسان هو: الأداة الرئيسة في إحداث التنمية، وقد برزت نظريات عدة في هذا
المجال، سيكتفي الباحث بذكر إحدى هذه النظريات الهامة، كما يأتي:

1- نظرية رأس المال البشري :

على الرغم من أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلاّ بأبحاث " شولتز "، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية، لم تلق الانتشار الواسع إلاّ بظهور هذه النظرية، إلاّ أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وُجِدَت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى:

(أ) جذب الانتباه إلى العنصر البشري.

(ب) تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري؛ لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.

(ج) تقدير قيمة رأس المال البشري؛ لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع.

(د) إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن الموت، أو العجز أثناء الحروب، الذي يقلل من مخزون الثروة القومية.

(هـ) تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري الناتجة عن هجرة العمالة، والاستثمار في مجال الصحة، والتعليم، والتدريب (الإبراهيمي، 2013، 6).

لقد ركز " شولتز " اهتمامه على عملية التعليم؛ باعتبارها استثماراً لازماً؛ لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، حيث بنى " شولتز " نظريته على ثلاثة فروض أساسية (حسن، 2002، 67) هي:

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

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

وحدد " شولتز " نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم، هي:

النوع الأول: الإيرادات الضائعة للفرد، التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

النوع الثاني: الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها، كالمدراس، وأجور المدرسين، لذا فإنه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإيرادات المرتبطة بالتعليم.

أما " بيكر " **Becker** و " منسر " **Mensa** فقد ركزا على: عملية التدريب عند

الاستثمار في رأس المال البشري (شبير، مرجع سابق، 44-45) كما يأتي:

2- إسهامات " بيكر " Beck:

ذهب " بيكر " في أبحاثه إلى عوامل وأشكال الاستثمار البشري، من تعليم الهجرة، والرعاية الصحية، مع التركيز أكثر على: عنصر التدريب؛ في محاولة منه لتحليل الجانب الاقتصادي، والذي قسمه إلى نوعين هما:

(أ) تدريب يفيد المنظمة المدربة كما يفيد باقي المنظمات.

(ب) تدريب متخصص يفيد المنظمة المدربة أكثر مما قد يفيد منظمات أخرى. كما أشار بيكر إلى علاقة معدل دوران العمل، وتكلفة نوعية التدريب.

3- إسهامات " منسر " Mensa:

تجسدت إسهامات " منسر " في بناء نموذج؛ يهدف إلى: تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وقد حدد " منسر " ثلاثة أهداف، ينبغي تحقيقها من خلال: الأبحاث في مجال الاستثمار البشري، وهي:

- (أ) تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب.
- (ب) تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- (ج) تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة، والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.
- وقد شمل مفهوم " منسر " للتدريب - إضافة لما سبق - التدريب الرسمي، والتعليم بالخبرة، وقد توصل من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد إلى ما يأتي:
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
 - كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
 - كلما زاد الاستثمار في التدريب - خاصة المتخصصين - كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، واحتمالات استقرار العمالة.

ووفقاً لبابلو (2003) أن الاستثمار في رأس المال البشري يستند على ثلاث حجج كما ورد لدى (صبح، 2013، 41) هي:

- يجب أن يعطى الجيل الجديد الأجزاء المناسبة من المعرفة المتراكمة من الأجيال السابقة.
- يجب أن يدرس الجيل الجديد كيفية استخدام المعارف القائمة؛ لتطوير منتجات جديدة وادخال العمليات الجديدة، وأساليب الإنتاج والخدمات الاجتماعية.
- يجب تشجيع الناس على تطوير أفكار ومنتجات وعمليات وأساليب جديدة تماماً من خلال الطرق الإبداعية.

المبحث الثاني: تنمية رأس المال البشري

أولاً: مفهوم وخصائص ومقومات وأهداف التنمية:

ظهرت عدد من النظريات التي تناولت موضوع التنمية، فمنها من حاول أن يركز على الجانب الاقتصادي، ومنها من ركز على الجانب الاجتماعي، والبعض الآخر ركز على الجانب السياسي، إلا أنه يتضح من الواقع أن التركيز كان على الجانب الاقتصادي لدرجة الربط بين التنمية والاقتصاد دون باقي الأوجه؛ وفي الحقيقة أن المقصود بالتنمية الشاملة ذات الطابع الواسع الذي يجمع بالمفاهيم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية دون اغفال الأهمية القصوى للجانب الاقتصادي.

1- التنمية لغويًا:

يُقال: نَمَى المال، وغيره يَنْمَى يَنْمًا، ونَمِيًا ونَمَاءً، أي زاد وكثر، فالنماء الزيادة، وأنميت بالهمزة: أنماه الله إنماءً، ويقال كذلك: نَمَاهُ اللهُ، فَيُعَدَّى بغير همزة، ويقال: ونَمَّاهُ، فَيُعَدَّى بالتضعيف. وفي اللغة أيضًا: نَمَا يَنْمَى، وَيَنْمُو، وأنميت الشيء ونميتته أي جعلته ناميًا (لسان العرب لابن منظور): (جمال الدين بن منظور المتوفى سنة 711هـ) دار المعارف، مصر، ج6، ص4551-4552، مختار الصحاح للرازي: (محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر الرازي المتوفى سنة 721هـ).

2- التنمية اصطلاحًا:

إن مفهوم التنمية مفهوم واسع الدلالة، اختلف فيه المفكرون والمتخصصون كل حسب تخصصه واتجاهه ويعرض الباحث أهم التعريفات، (موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <https://ar.wikipedia.org>) كما يأتي:

أ) التنمية: نشاط مخطط؛ يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة والتنظيم، من حيث المعلومات، والخبرات، ومن ناحية الأداء وطرق العمل، ومن ناحية الاتجاهات والسلوك؛ مما يجعل الفرد والجماعة صالحين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية. وهناك تعريف مصطلح عليه للتنمية لدى هيئة الأمم المتحدة الصادر عام 1956 ينص على:

ب) إنَّ التنمية هي: العمليات التي بمقتضاها تُوجَّه الجهود لكلِّ من الأهالي والحكومة بتحسين الأحوال الاقتصاديَّة، والاجتماعية، والثقافية في المجتمعات المحليَّة؛ لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم، والإسهام في تقدُّمها بأفضل ما يمكن.

3- خصائص التنمية:

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض هذه الخصائص (أبو النصر، 2007، 190-191) كما يأتي:

- أ) التنمية عملية مقصودة ومخططة، وديناميكية، ومستمرة، وضرورية للتغيير المنظم.
- ب) التنمية عملية ليست جزئية، وإنما كلية شاملة.
- ج) التنمية عملية داخلية ذاتية.
- د) أهمية العدالة في جميع مراحل وإجراءات التنمية.
- هـ) ضرورة توفير البنية التحتية المؤسسية لنجاح التنمية.
- و) ضرورة إزاحة المعوقات التي تعوق عملية التنمية في أي مرحلة من مراحلها.
- ز) ضرورة أن تراعي التنمية البعد البيئي في جميع مشروعاتها.
- ح) التنمية لها مستويات عديدة حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل عليه.

4- مقومات التنمية:

تقوم التنمية على مجموعة من المقومات أو الأسس التي تركز عليها، وتعتبر من العوامل الجوهرية التي لا بد من إحداثها، إذ لا يمكن أن تتحقق التنمية في أي مجتمع إذا فقدت مقومات تلك التنمية.

وتنقسم تلك المقومات لدى، (عشماوي، 2014، 111-113)، إلى مقومات مادية، وأخرى غير مادية، وهي:

- أ) **المقومات المادية:** وهي الأساس الجوهري التي تقوم عليها التنمية، أبرزها:
 - توافر الموارد الطبيعية: وهي نقطة الانطلاق نحو التنمية وذلك من خلال استغلالها داخلياً أو تصديرها للخارج والانفاق من عائدها لإحداث وتطوير التنمية.
 - تراكم رأس المال: رأس المال هو أحد المقومات الرئيسة للتنمية، وبدونه لا يمكن لأي تنمية نجاحاً، وبالتالي لا بد من مهارة عالية في استغلاله في هذا الشأن.
 - ضرورة التخطيط للتنمية: وهذا من المسلمات، فبدون التخطيط لا يمكن لأي عمل أن يرى النور.
- ب) **المقومات غير المادية:** وتتمثل في شعور المنظمة، وإدراكها لأهمية التنمية، وتنمية رأس المال البشري، وتتمثل هذه المقومات بالآتي:
 - إحساس الإنسان بالحاجة إلى التنمية وإدراكه لأهميتها؛ لأن ضعف استجابة الإنسان لعملياتها، وعدم اشتراكه مع المنظمة في إعداد برامجها، سيقف حجر عثراً أمام التجديدات والتغييرات المعروضة.

رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

- العنصر البشري وتنمية الموارد البشرية: يعتبر أحد المقومات الرئيسية لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالإنسان هو المبدع، والمبتكر، والمخترع، والمنفذ لكل عمليات التنمية.

- الاستقلال السياسي والاقتصادي: فالتنمية تقوم على أساس عملية تحرير شامل للوطن والمواطن (سياسياً واقتصادياً واجتماعياً) في آن واحد؛ الهدف منه: هو كسر الاستغلال بكل صوره ومستوياته.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة والملائمة لعملية التنمية.

5- أهداف التنمية:

حددت منظمة الأونروا أهداف أربعة للتنمية، هي (<https://www.unrwa.org>):

أ) المعرفة والمهارات المكتسبة.

ب) العيش حياة مديدة وصحية.

ج) تحقيق مستوى لائق من المعيشة.

د) التمتع بحقوق الإنسان إلى الحد الأقصى الممكن.

ثانياً: مفهوم تنمية رأس المال البشري :

أصبحت تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً؛ باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل، وصياغة وتنمية القدرات، والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، والعملية، والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف، أو معلومات، ومبادئ، وفلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، هي - أيضاً- وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية، ومهارات ذاتية، تعيد صقل قدراته العقلية، ومهاراته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية، تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي (Aluko & Aluko, 2012, 166)، و (شبير، 2015، 33).

ويعرّف (Kombu, 2014, 8) تنمية رأس المال البشري بأنها: أيّ جهد يُبذل؛ لزيادة تنمية وتطوير معرفة الإنسان، وتعزيز المهارات، وتحفيز الإنتاجية، وقدرة الأفراد، التي تُعدُّ محاولة لتنمية رأس المال البشري.

وتُعتبر تنمية رأس المال البشري، وفقاً (لهار بينسون، 1973)، المشار إليه في (المرجع السابق، Kombu) إلى عملية اكتساب، وزيادة عدد الأشخاص الذين لديهم المهارات، والتعليم، والخبرة التي تعتبر بالغة الأهمية، وتلعب دوراً محورياً في حياة الإنسان.

ويُضيف (Abdullah, Ismail, 2011, 389) بأن تنمية رأس المال البشري : هي عملية شاملة.. تتضمن تحصيل المعارف، والمهارات، أو حقوق الملكية الفكرية التي تركز

على قدرات ريادة الأعمال، والعلوم والمعرفة، والتكنولوجيا، إلى جانب الاحتفاظ الإيجابي للمهن، والقيم، والأخلاق، وكذلك القدرة على المنافسة.

ثالثاً: أهمية تنمية رأس المال البشري :

تعد تنمية رأس المال البشري من القضايا الاستراتيجية الملحة؛ لكونها العملية الضرورية لتحريك القدرات والكفاءات البشرية، وتنمية جوانبها العملية والسلوكية، بما يؤدي إلى رفد الإنسان بمصادر ومهارات تزيد من طاقته على العمل، والإنتاج .

إن هذا الاتجاه جعل الجهود النظرية والتطبيقية لتجارب شعوب العالم المتقدم؛ تعطى لعملية الموازنة بين نمو الموارد المالية من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى، أهمية قصوى في استيعاب التطورات المتسارعة ومواكبتها (الحو، 2008، 12).

ويضيف (منصور، 1976، 195) إن تنمية رأس المال البشري وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف، أو معلومات، أو مبادئ، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تزوده بالطرائق العلمية، والأساليب المتطورة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل، فضلاً عن أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية، ومهارات ذاتية؛ تعيد صقل قدراته العقلية، ومهاراته الخاصة، زد على ذلك كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي.

ويرى كل من (Abdullah, Ismail,) مرجع سابق، 389) بأن تنمية رأس المال البشري يزيد من قدرة المنظمة على التفكير الإبداعي في حل المشاكل، والقدرة على المثابرة، والمزيد من خلق فرص جديدة، ومواجهة التغييرات العالمية، وعلاوة على ذلك، فإن التنمية البشرية تعد العملية الحاسمة في الزيادة الكمية والنوعية للعنصر البشري المؤهل والمدرب للمنظمات.

ويؤكد كل من (Abel, Deitz, 2012, 2-3) بأن هناك دراسات أظهرت أهمية تنمية رأس المال البشري بارتفاع الأجور، وتعزيز الابتكار، والنمو، والتجديد في ذات الفرد، وتعلم المهارات من شخص لآخر، وتوليد أفكار جديدة، وتعزيز الإنتاجية على مستوى المنظمة والمجتمع، وتلبية سوق العمل بالأيدي المؤهلة والمدربة، يزداد عليها الطلب، وارتفاع إجمالي الناتج المحلي للفرد.

رابعاً: أهداف تنمية رأس المال البشري :

تتجه منظمات اليوم إلى النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها، والاستثمار فيها، تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما : المؤسسة، والمورد البشري فيها(سبرينة، 2015، 51 - 52) الآتي:

1-الأهداف على مستوى المنظمة:

تعتبر تنمية رأس المال البشري صفة المنظمات الحديثة، التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مُطوّرة، وقادرة على استيعاب التغيير، لن تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها؛ ومن أجل ذلك، تسعى المنظمات على اختلافها إلى تنمية رأس مالها البشري؛ ساعيةً بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يُجملها الباحث بالآتي:

أ) الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة؛ نتيجة لتحسن أداء رأس مالها البشري؛ وهذا يعود إلى تنمية مهاراته، ومعارفه الوظيفية.

ب) تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المنظمة.

ج) تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المنظمة.

د) خفض الحوادث وإصابات العمل؛ نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية.

هـ) السعي إلى الاستقرار في دوران العمل؛ بما يضمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على المدى الطويل.

يضيف (عشماوي، مرجع سابق، 113) هدفين آخرين، من زاوية الإنتاج والنفقات، هما:

أ) زيادة إنتاج المنظمة، وتحسين مستواه، رغبة في تعزيز القدرة التنافسية، وإشباع حاجة العميل.

ب) الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة؛ نتيجة للتغيير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات ومواد).

إلا أن (جاد الرب، 2009، 200) يبرز بعضاً من أهداف مختلفة، تعد مهمة في حياة

المنظمة؛ لأنها تتناول قدرة وتأهيل المنظمة، وهذه الأهداف:

أ) رفع قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التنظيمية، والتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية.

ب) تأهيل المنظمة على مواجهة إدارة الأزمات، ومواجهة إدارة العاملين.

في حين يشارك (وارنر، وسامون، 2012، ج1، 137) بثلاثة أهداف هامة، يتناولها

من حيث كيفية التعامل مع المشاكل التي قد تواجه المنظمة، وتوجيه جهود التنمية نحوها، وتتمثل في:

أ) حل المشاكل الراهنة الناتجة عن تزايد شكاوي العملاء.

ب) تجنب وقوع المشاكل المستقبلية (كالافتقار إلى تقنيين بارعين).

رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

ج) توجيه جهود تنمية رأس المال البشري نحو الأفراد، أو الوحدات التي يمكن أن تستفيد من تلك الجهود.

2-الأهداف على مستوى المورد البشري بالمنظمة:

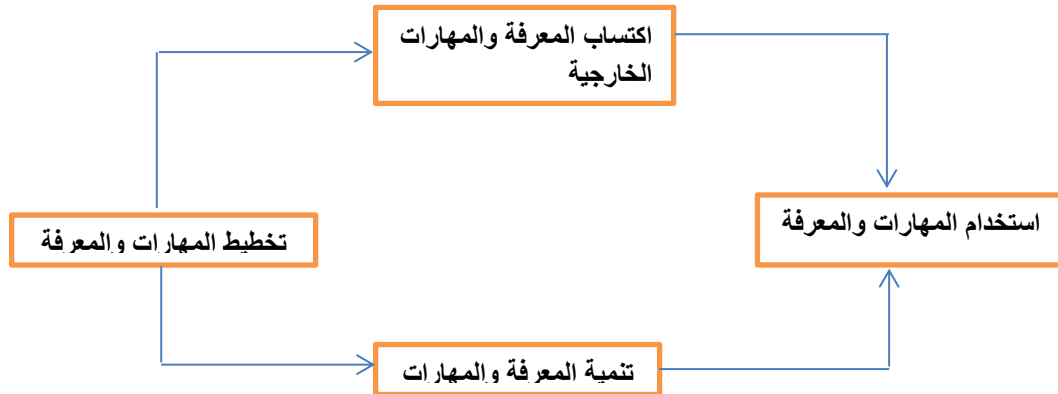
وتتمثل أهداف تنمية رأس المال البشري على مستوى الفرد لدى (عقيلي، 2006، 235) بما يأتي:

- أ) اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- ب) اكتساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- ج) تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- و.يضيف (وارنر، سايمون، 2012، ج1، 47) بعض الأهداف مثل:
- د) رعاية أنشطة تطوير المسار الوظيفي.
- هـ) تقييم الأداء.
- و) تأمين فرص التدريب والتعليم الرسمي.
- ز) تغيير سلوكيات الموظف من عبر تزويده بالمهارات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ مهامه بنجاح.

خامساً: مداخل تنمية رأس المال البشري :

توجد مداخل مهمة في تنمية رأس المال البشري، سوف يعرض الباحث بعضاً منها؛ نظراً لأهميتها في تنمية رأس المال البشري، ومنها كما جاء لدى (حسن، 2011، 241-261)، هي:

1- مدخل سلسلة المقدرات (المهارة، المعرفة، الاستعدادات): وتحولت النظرة إلى المنظمات لا من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الإنتاج فقط، بل كونها وحدات اقتصادية تركز على عملية التعلم واكتساب المهارات والقدرات اللازمة لأداء الأفراد لعملهم ، ويوضح الشكل رقم (12) هذه السلسلة وهي:



الشكل رقم (12) سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)

المصدر: (حسن، 2011، 241-261).

سيتم مناقشة العناصر الأربعة لنموذج المهارات والمعرفة حسب مقتضى:

(أ) **تخطيط المهارات والمعرفة:** تبذل كثير من المنظمات جهداً في سبيل تخطيط الجوانب الكمية والكيفية أو النوعية لهذه المهارات والمعرفة، ويتمثل في: تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة. وتكون النتيجة: وجود فجوة في المهارات والمعرفة والتي تحاول المنظمة على سدها، إما من داخل المنظمة من خلال (تنمية الأفراد الحاليين)، أو من خارج المنظمة من (سوق العمل أو شرائها).

(ب) **الحصول على المهارات والمعرفة:** يتضمن اكتساب المهارات والمعرفة من سوق العمل الخارجي أمّا عن طرائق: الاستقطاب، أو اللجوء إلى استشاريين خارجيين؛ ليقدموا حلول جذرية لمشكلة معينة، أو التعاون عبر المنظمات كمقارنات مرجعية، وتبادل الخبرات بينها.

(ج) **تنمية المهارات والمعرفة:** تتكون المهارات والمعرفة من بعض البرامج المخططة والأنشطة المنظمة، من التعلم غير الرسمي، وتدريب الأفراد، والتطوير الإداري، وتخطيط المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب المهني، وحلقات البحث العلمي، وجماعات العمل، ودوائر الجودة.

(د) **استخدام المقدرات أو توظيف المهارات والمعرفة:** وهذه المرحلة الأخيرة التي يمكن للمنظمة أن تجني ثمار جهودها في مجال التدريب، واكتساب المهارات والمعرفة، وهناك عوامل تنظيمية تمثل محددات لسلسلة المقدرات، والمهارات، والمعرفة، والاستعدادات المتمثلة بالآتي:

- **عوائق نقل المعرفة والمهارات:** هناك بعض العوائق التنظيمية التي تعوق نقل المهارات والمعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب، إلى مجال العمل الفعلي، أو إلى المنظمة، وأهم هذه العوائق:

(أولاً): **التصميم التنظيمي:** حيث يؤثر الهيكل التنظيمي، أو التصميم التنظيمي على استخدام المهارات والمعرفة استخداماً أمثل.

(ثانياً): **التخصص / عدم التخصص:** ويتضمن التخصص في عمل معين فقط، أو التدريب على مهارات متعددة؛ لأداء مهام متعددة، لأداء مهام متنوعة.

(ثالثاً): **المشاركة والمعيشة في العمل:** ويعني هذا مدى تضمين، ومشاركة الأفراد في كل من العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف للحصول على المعلومات الخاصة بأدائهم.

(رابعاً): **أنظمة الحوافز والدافعية:** إذ أن الحوافز والمكافآت لها أهمية رئيسة، وأنها تعد من أهم محددات دافعية الفرد للعمل

سادساً: وظائف تنمية رأس المال البشري :

قام " بات ماكلاجن " Pat McLagan " وبرعاية من الجمعية الأميركية للتدريب والتنمية (ASTD) بالتعريف بأدوار تنمية الموارد البشرية، والكفاءات التي تحتاج إليها هذه الوظيفة؛ لكي تؤدي دورها بشكل فعال، حيث تم التمييز بين وظائف ثلاث لتنمية الموارد البشرية، كما أورد ذلك (وارنر، وسامون، ج1، مرجع سابق، 14-15)، وهي:

1- **التدريب والتنمية (T & D):** حيث يركز التدريب والتنمية على تغيير أو تحسين معرفة الأفراد، ومهاراتهم، واتجاهاتهم، إذ يتضمن التدريب تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهمة معينة، أو عمل ما.

أما أنشطة التنمية فتركز على إعداد الموظفين لمسؤوليات العمل المستقبلية، على المدى البعيد، وفي الوقت نفسه زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية، كما تتضمن اختصاصي مسؤولي تنمية الموارد البشري عدة برامج منها: التدريب الإشرافي، والتأهب الوظيفي، وحلقات النقاش، أو الالتحاق ببعض الحلقات الدراسية في الكليات والجامعات.

2- **تطوير المنظمة (OD):** يُعرّف تطوير المنظمة بأنه تحسين عملية المنظمة، ورفاهية أعضائها، بواسطة جهود مخططة تقوم على تطبيق مبادئ العلوم السلوكية.

3- **تطوير المسار الوظيفي:** يعرف بأنه عملية تطوير مستمرة يستطيع الأفراد من خلالها التقدم عبر سلسلة من المراحل، يتميز كل منها بمجموعة فريدة نسبياً من الخصائص والمهام.

سابعاً: عناصر تنمية رأس المال البشري :

حدد الموسوي المشار إليه في (العزاوي، مرجع سابق، 60) أهم عناصر تنمية رأس المال البشري، وهي :

1- **العمل الفرقي والجماعي:** يشار إلى أن فريق العمل: هو مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة، لا المتماثلة، والذين يعملون معاً - لا تنافسياً - لإتمام أهداف مشتركة، في الوقت الذي يُحمّلون أنفسهم المسؤولية المتبادلة، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2- **الإدارة بالاستثناء:** تعد الإدارة بالاستثناء أسلوباً إدارياً يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وتحديد السلطات والمسؤوليات، ولتحديد شكل التطبيق، وأسلوب الرقابة. ويتجلى وجودها عندما تظهر انحرافات في التطبيق الفعلي عن المتوقع.

3- **زيادة تحديات العمل:** إي إضافة مهام وواجبات جديدة للموارد البشرية في نفس وظائفها، أو نقلها إلى وظائف أخرى .

- 4- استمرارية تطوير المعايير: أي وضع معايير جديدة؛ لتطوير رأس المال البشري في المنظمة بما يواكب التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها.
- 5- التقييم المعادل الموضوعي: أي وضع أسس معايير موضوعية؛ لتقييم أداء الموارد البشرية بالشكل الذي تضمن تقليل مشاكل وأخطاء تقييم الأداء .

ثامناً: تخطيط تنمية رأس المال البشري :

تعتمد المنظمات اليوم إلى إعداد خطط استراتيجية؛ سعياً منها للحصول على القدرة التنافسية العالية، عبر تطوير مهاراتهم، ومعارفهم، وقدرات العاملين الحاليين في المنظمة؛ عن طريق تحديد جوانب النقص، ثم تأهيلهم في تلك الجوانب، سواءً ببرامج تدريبية أو تعليمية، كذلك إمكانية البحث عن موظفين جدد.. يمتلكون مهارات ومعارف، وخبرات ليست موجودة في المنظمة.

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح المنظمة، فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات، والمؤهلين القادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية هي التي تُحوّل الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات.

وبناءً على ذلك، تُعرّف (حسن، مرجع سابق، 32)، التخطيط لتنمية الموارد البشرية على أنه: العملية التي من خلالها تُحدد المنظمة احتياجات رأس المال البشري الذي يمتلك المهارات، والمعرفة، والاتجاهات، والخصائص الجسمانية، وكيفية إشباع هذه الحاجات.

تاسعاً: أبعاد التنمية البشرية :

للتنمية البشرية لدى (إبراهيمي، 2013، 21) بعدين، هما:

- 1- البعد الأول: يهتم بالجانب الإنساني في مختلف مراحل الحياة، كتتمية قدرات الإنسان وطاقاته البدنية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، والمهارية، والروحية.
- 2- البعد الثاني: هو أن التنمية البشرية عملية متصلة باستثمار الموارد، والمدخلات، والأنشطة الاقتصادية؛ التي تولد الثروة، والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل، والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى الناس.

عاشراً: مسؤولو تنمية رأس المال البشري :

لاستقطاب، وتنمية رأس مال بشري عالي التميز لأية منظمة، يمكن أن يتم ذلك عبر ثلاثة أدوار رئيسية، لثلاث جهات مسؤولة، ومحددة في المنظمة، تتصف بالتكامل والتداخل، لا يمكن

الفصل بينها وبين هذه الجهات الثلاث. وحسب ما يراه (Bennis, 1995, 8-9) فإن الدور الأول للجهة الأولى يتمثل في:

1- دور الإدارة العليا: يتمثل ذلك في:

(أ) ثقة قيادة المنظمة بنفسها والتي تعكس نفسها إيجابياً على ثقنها بالاستشاريين، والخبراء، والقدرات البشرية عالية الجودة والتميز في المنظمة؛ ويؤدي ذلك إلى تعزيز تنمية القدرات البشرية المتميزة، وعدم الخوف من سيطرة هذه القدرات على الموظفين في المنظمة، ويتم التشجيع على توفر أفراد أذكى، وبارعين، قادرين معاً على العمل بنجاح، وإنتاج مزايا ومنافع، ونشر الإبداع الذاتي، وجب على الإدارة العليا تنمية وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد.

(ب) وجوب فهم الإدارة العليا قيمة، وأهمية نشاط تنمية الموارد البشرية؛ ليسهل على مدراء تنمية الموارد البشرية الحصول على التزامهم نحو جهود تنمية الموارد البشرية، وتبرير النفقات المالية أثناء عملية التعليم والتدريب.

(ج) إعادة تصميم خطط واستراتيجيات المنظمة التي هي نتاج العقول والخبرات البشرية، سواءً في كيفية الحصول عليهم، وتنميتهم في المنظمة، أو كيفية الاستفادة منهم في دعم استراتيجيات وخطط المنظمة.

(د) اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة والمناسبة في دعم الموازنات المطلوبة، وفي خلق بيئات التعليم، ودعم تكنولوجيا المعلومات، وتوفير معامل البحث والتطوير، والموافقة على القرارات الخاصة والاستثنائية المرتبطة بنظم الأجور والمرتبات ومكافأة العقول والخبرات والمهارات البشرية المتميزة.

(هـ) إعطاء إدارة الموارد البشرية الدور الفعّال في استقطاب وتنمية رأس المال البشري المتميز للمنظمة.

(و) ربط المنظمة بالتطورات العالمية، سواءً من حيث الاتصال، وتبادل الخبرات، والمعرفة والمعلومات، أو من الندوات والمؤتمرات، وتبادل المنافع،... وغيرها.

2- دور إدارة الموارد البشرية:

ويكون دور إدارة الموارد البشرية - بالتعاون مع الإدارة العليا، والإدارات الأخرى في المنظمة - مسئولاً عن دعم وبناء العقول البشرية عالية التميز، ويؤيد كثير من الباحثين والمهتمين في هذا الشأن، ويرون كما جاء في (جاد الرب، 2009، 229-230) أن:

(أ) مديري تنمية الموارد البشرية يجب أن يكون لهم دوراً فعّالاً ورئيساً في تطوير وإدارة رأس المال البشري، والخبرات البشرية المتميزة.

رأس المال البشري- إطار مفاهيمي

ب) إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً فعّالاً في زيادة إدراك الإدارة العليا تجاه رأس المال البشري، وأهمية الخبرات والعقول البشرية، وأهمية إدارة المعرفة والمعلومات. ويحدد (إبراهيم، 2009، 621) الأدوار بالآتي:

ج) تحديد الاحتياجات التدريبية، والأهداف، والخطط الشاملة، والمسؤوليات الخاصة بها بالاشتراك مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة.

3- دور المدير التنفيذي لتنمية الموارد البشرية:

يرى (وارنر، وسامون، مرجع سابق، ج1، 24، 138) بأنه يجب على المدير العمل عن قرب مع مدير الموارد البشرية، ويقوم عادةً بدور المستشار للإدارة العليا للمنظمة، ولغيرها من المدراء التنفيذيين الآخرين بالمنظمة، وتتضمن مخرجات هذا الدور المخرجات الآتية:

أ) خططاً واستراتيجيات، وسياسات طويلة الأجل.

ب) جدولة المخصصات المالية في الموازنة.

ج) تعزيز قيمة وظيفة تنمية الموارد البشرية؛ كوسيلة لضمان تمتع الموظفين بالكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالي والمستقبلي.

د) تأسيس علاقة واضحة بين نفقات تنمية الموارد البشرية والأثر التنظيمي (بما فيها الأرباح)؛ لتحصل برامج التنمية على الدعم الكافي.

ه) تبيان الفوائد التي ستحصل عليها المنظمة من إجراء هذا البرنامج التنموي.

و) رفع بيانات تقييم احتياجات برامج التنمية البشرية، والمعايير اللازمة ذات الأهمية الحيوية عند طرح قضيته للإدارة العليا.

ز) تحديد نوعية البرامج المطلوبة، وتحديد الموظفين الذين سيخضعون لتلك البرامج.

4- دور الباحث في المنظمة:

إذ يقوم بتقييم ممارسات وظيفة تنمية الموارد البشرية، وبرامجها، ومن أهم مخرجات هذا

الدور:

أ) تصميمات البحوث.

ب) إعداد نتائج وتوصيات البحوث.

ج) إعداد التقارير البحثية.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري وطرائق تنميته

أولاً: إدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري :

نظراً للاهتمام المتزايد برأس المال البشري أظهرت أساليب عدة للتعامل معه في المنظمات المعاصرة وتنميته، يكمن ذلك الدور في: (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 245):

1- إيمان القيادة العليا بأهمية رأس المال البشري في المنظمة، وبضرورة تنميته وتطويره بشكل مستمر .

2- جعل تنمية رأس المال البشري ضمن رؤية ورسالة المنظمة، وإدراجها ضمن خطتها الاستراتيجية، حيث تجعلها من أولوياتها في التنفيذ.

3- تشخيص وتحديد رأس المال البشري لدى المنظمة بوضوح، وبموضوعية؛ ليسهل التعامل معه وتنميته.

4- توفير المناخ المناسب؛ لتشجيع وتنمية قدرات، ومهارات، ومعارف العاملين، وشحن القدرة الذهنية لهم، ومنحهم الأمن الوظيفي في المنظمة، من خلال إقامة سلسلة من الاجتماعات؛ لطرح الآراء والأفكار على الرؤساء، ومناقشتها بصورة مباشرة دون أي تدخل أو وسطاء.

5- تطوير النظام الداخلي للمنظمة (ضمن تطوير الثقافة التنظيمية السائدة)، وتقليل العمل الروتيني لدى المبدعين؛ من أجل التمكن من الانطلاق في العمل، والإبداع بسهولة ويسر، وتخفيف البيروقراطية.

6- خلق توجه لدى المنظمة يشجع العاملين على الإبداع، والابتكار، وتطوير أساليب عمل جديدة، وتوفير الموارد المطلوبة التي يحتاجها رأس المال البشري، من (لوجستية، بشرية، مادية)، ومساعدتهم على بناء شبكة اتصال داخلية، وتبادل المعلومات والخبرات.

7- تطوير نظام معلومات داخلي، يساعد على جمع المعلومات، وتطويرها، وتصنيفها حسب النوع والأهمية، وبطرائق سهلة، يمكن الرجوع لها عند الحاجة.

8- اتباع الأسلوب الحديث في عملية التدريب القائم على أساس تبادل الخبرات، والمهارات، واستثمارها؛ بما يمكنهم من نقلها للآخرين، بحيث يبقى رأس المال البشري المبتكر مورداً متواصلاً من العطاء، والفاعلية الإدارية. ويضيف (النظاري، 2015، 91)، دورين هما:

9- تغيير ثقافة المنظمة الإدارية القائمة على تجنب المخاطرة، إلى الثقافة القائمة على تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع والابتكار، خاصةً إذا ما كانت النتائج تؤول إلى الإيجابية.

10- زيادة الإنفاق على المشاركات الخارجية للأفراد؛ والتي تهدف إلى اكتسابهم الخبرات والمهارات المتميزة من بيئات المنظمات العالمية المناظرة.

ثانياً: طرق تنمية رأس المال البشري :

لإدارة المعرفة طرائق عدة لتنمية وتطوير رأس المال البشري لدى (Randhawa, 114, 2007) أهمها:

- 1- الطريقة الأولى: الأنشطة والعمليات المباشرة التي تصب في صالح التنمية.
 - 2- الطريقة الثانية: تكون داعمة للأولى - فقط - عن طريق الإسهام غير المباشر في عملية التنمية بواسطة دعم تلك المحفزات والأنشطة السابقة وتغذيتها.
- ويمكن بيان الطريقتين بالآتي:

1- الأنشطة والعمليات المباشرة: وهي مجموع الأنشطة التي تصب مباشرة في تنمية المعارف والمهارات الخاصة بالموارد البشرية باعتبارها من أبرز مكونات رأس المال البشري. وهي متعددة سيتم ذكر أهمها كما ورد لدى (الظاهر، مرجع سابق، 106-108) كما يأتي:

- أ) توفير المعلومات المتاحة حول أي موضوع مائل للحاجة.
 - ب) تسهيل توصيل المعلومة إلى مستفيديها داخل المنظمة.
 - ج) تنسيق المعلومات بعضها ببعض.
 - د) البحث عن أفضل مصادر للمعلومة.
 - هـ) تتبع تسلسل وتطور المعلومة.
 - و) تدوين وتوثيق المعلومات في مخازنها المعتبرة والمأمونة والموثوقة.
 - ز) نقل آخر ما توصل إليه الآخرون من معلومات ومعارف.
 - ح) تكوين رؤية كلية شاملة عن أي موضوع لتذليل المعوقات والصعاب.
 - ط) تحفيز قيادة المنظمة على تصميم هيكل تنظيمي غير مُعقّد يُحجّم العمل البيروقراطي، وإطلاق عنان الابتكارات لدى العاملين، ويُولّد لديهم المعارف المتجددة.
- حيث يُضيف (محمد، وحميدي، مرجع سابق، 245-248) جملةً من الأدوار لإدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري مثل:

- أ) حث وتشجيع العاملين على حصول المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية.
- ب) حث المنظمة على توفير البنية التحتية لتنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين من خلال توفير: غرف الكلام، ومعارض المعرفة، وشاشات العرض، ورؤية القصص وجماعات الممارسة، وكذا شبكات الانترنت، ومؤتمرات الفيديو، والبريد الإلكتروني،

والدليل التجاري وغيرها التي تُستعمل للمساهمة في توليد المعرفة، والمشاركة فيها، وحفظ المعرفة بشكل منظم، واسترجاعها، وتبادلها في الوقت والمكان المناسبين. (ج) بالتعاون مع بقية الاقسام والادارات؛ تعمل إدارة المعرفة على تقييم القدرات والكفاءات المتوفرة في المنظمة.

في حين أُورد (وارنر، وسايمون، مرجع سابق، ج2، 582-585) بعضاً من الأدوار مثل:

- تزويد العاملين بمهام تُقدّم لهم فرصاً تطويرية.
- تقديم برامج الارشاد؛ ليتعلمو العاملين من خلالها أفكاراً ومهارات جديدة تؤهلهم لمناصب مستقبلية.
- تُرشِد إدارة المعرفة قيادة المنظمة باعتماد التناوب الوظيفي كوسيلة لإكساب العاملين الخبرات والمهارات من خلال تكليفهم بمجموعة من المهام في مجالات وظيفية متعددة ضمن المنظمة.
- تُركِّزُ على الدراسات والبحوث التي من شأنها تعمل على تشخيص المعرفة وتوليدها؛ وعكسها على العاملين ليستفيدوا منها في مجال وظائفهم المختلفة.
- تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج البكالوريوس في التخصصات المطلوبة بالمنظمة؛ لما من شأنها منح العاملين المعرفة الإدارية، والمفاهيم الأساسية العامة لممارسة المهنة.
- تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج الماجستير والدكتوراه؛ لما من شأنه توفير تعليماً احترافياً يستند على تراكم المعرفة، وتعزيز القدرة على المشاركة في عالم الأعمال، وتقديم فهماً لكيفية تقييم القضايا المعرفية في مجال التخصص.
- التركيز على البرامج التعليمية في المجالات التي تحتاجها المنظمة التي تقوم على تقديم خبرات تعليمية في مجال عدد من المعارف والمهارات الإدارية التخصصية مثل: المسؤوليات الأخلاقية والقانونية في المنظمات والمجتمع، ديناميكية الجماعة والفرد في المنظمة، التحليل الإحصائي للبيانات، وعلم الإدارة بوصفها داعمّة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمة، تكنولوجيا المعلومات بسبب تأثيرها على هيكل وعمليات المنظمة واقتصادها؛ لما لها من تأثير على الأدوات والتقنيات الإدارية.
- تُحفِّزُ العاملين على التفكير بالأمور بطرق مبتكرة، وزيادة قدراتهم على التفكير والعمل الإبداعي.
- إعداد مقررات في التقييم والتطوير الإداري، تُقدِّمُ للعاملين لإكسابهم القدرة على التقييم والتطوير والمهارات، والسمات الأخرى المرتبطة بمهنتهم الإدارية باستخدام المنهجية المستندة إلى المهارة.

- تشكيل فرق العمل التنفيذية مكونة من العاملين والخبراء من داخل المنظمة أو من خارجها؛ لتحقيق التكامل في عملية التعلم عبر مختلف المقررات، وتحقيق الاستفادة من تجارب أولئك الخبراء أو العاملين القدامى.
- الإرشاد (Coaching): دعم وتشجيع ومساعدة الأفراد في اكتساب المهارات اليومية عن طريق تقديم الدليل الإرشادي، وإرشاد العامل إلى السلوك السوي أو المهام المناسبة وضمان التغذية العكسية الفورية المناسبة في أوانها.
- التعويضات (المكافآت): تشجيع إدارة المعرفة للقيادة العليا للمنظمة على اعتماد نظام مكافئات عادل ومجزى كمحفز رئيس لعملية التنمية، مراعيًا عنصر الكفاءات، عند تحديد الأجور، والتحفيزات، والفوائد، والمنح الإضافية، والترقية.

الفصل الرابع

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل

البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات لأراء عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مقدمة نظرية للتعريف بمجتمع الدراسة

سيتم عرض مقدمة تعريفية عن مجتمع الدراسة، (البنوك التجارية اليمنية)، بناءً على ما توفر للباحث من بيانات عنها، وبعد ذلك سيتم عرض نتائج الدراسة في وصف خصائص العينة على النحو الآتي:

1- البنك اليمني للإنشاء والتعمير (كبنك حكومي):

استناداً إلى تقرير البنك المركزي اليمني لعام (2014، 102)، وموقع وزارة الصناعة والتجارة (<http://www.moit.gov.ye>)، وإلى رابط موقع ([WWW.ybrd.com.ye](http://www.ybrd.com.ye))، وإلى موقع البنك اليمني للإنشاء والتعمير (<http://www.ybrdye.com>)، تأسس البنك اليمني للإنشاء والتعمير في صنعاء، في الجمهورية العربية اليمنية، كشركة مساهمة عامة، في 28 أكتوبر 1962 م، برأس مال محلي قدره (10,000,000) عشرة مليون ريال يمني، بملكية مختلطة بين حكومة الجمهورية العربية اليمنية بنسبة 51%، والقطاع الخاص بنسبة 49% من رأس المال المدفوع لكل منهما.

يعتبر البنك اليمني للإنشاء والتعمير البنك المصرفي التجاري الأول من حيث التأسيس في اليمن، والذي يعتبر رائد التنمية الأول وبلا منافس، وعميد السلك المصرفي اليمني، إذ قام بأعمال البنك التجاري، والبنك الصناعي، والزراعي، والإسكان، ومنذ إنشائه وهو يقوم بعمل البنك المركزي حتى بداية السبعينات، وحتى تم تأسيس البنك المركزي اليمني.

يمارس البنك أعماله المصرفية من المركز الرئيس (الإدارة العامة)، في مدينة صنعاء، من خلال (44) فرعاً منتشرة في أنحاء الجمهورية اليمنية، وكذلك لديه مراسلون في مختلف أنحاء العالم، ويوفر البنك اليمني للإنشاء والتعمير خدمات مصرفية ومالية مميزة عن طريق شبكة فروع المنتشرة في كافة أرجاء اليمن.

أهم الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

- أ) تقديم التسهيلات المباشرة الخاصة بتمويل كافة الأنشطة التجارية سواء المتعلقة بالنشاط المحلي او الخارجي.
- ب) تقديم التسهيلات الائتمانية أو القروض لمختلف القطاعات التجارية سواء كان جملة أو تجزئة أو غيره، وقبول الودائع بالريال اليمني والعملات الأجنبية، وبيع وشراء العملات الأجنبية، وتقديم القروض لكافة قطاعات المجتمع زراعية، وصناعية، وإسكان، واجتماعية، وقروض استهلاكية.
- ج) تحويلات نقدية فوريه من خلال شبكة السوفت الدولية، وتحويلات واستقبال الأموال عبر ويسترن يونيون، وخدمة سبيد كاش، وخدمة تحصيل الشيكات.
- د) تمويل عمليات التجارة الخارجية، وتمويل المشروعات والسلع الاستراتيجية كالقمح والسكر والمواد الغذائية الأخرى، وفتح الاعتمادات المستندية بمختلف أنواعها، وإصدار خطابات الضمان بمختلف أنواعها لكافة القطاعات.
- هـ) تقديم خدمة فيزا كارت وماستر كارد، اصدار الشيكات.
- و) تمويل التجارة بين اليمن والبلدان العربية، وتقديم المشورة الفنية والخبرات اللازمة لإنشاء المشروعات وتكوين الشركات.

2- بنك التسليف التعاوني الزراعي " بنك حكومي ":

وفقاً للتقرير السنوي الصادر عن بنك التسليف التعاوني الزراعي، (2015، 9، 100)، تأسس " بنك التسليف التعاوني والزراعي " " CAC BANK " في صنعاء، وبموجب للقانون رقم (39) لعام 1982؛ كنتيجة لدمج كل من بنك التسليف الزراعي الذي تأسس في العام 1975، وبنك التعاون الأهلي للتطوير الذي - أيضاً - تأسس في العام 1979، حيث تم تسجيل البنك لدى وزارة الصناعة والتجارة بموجب سجل تجاري رقم (5391)، وبالتالي أصبح تأسيسه ثالث بنك تجاري وطني بعد تأسيس بنك اليمن الدولي.

يقدم البنك الأنشطة المصرفية من خلال الإدارة العامة بمدينة صنعاء، وفروعه، البالغ عددها (49) فرعاً، (53 فرعاً) إلى عام (2014) المنتشرة في جميع محافظات الجمهورية اليمنية، فضلاً عن الشركة التابعة داخل الجمهورية اليمنية، يُشار إليهما بـ " المجموعة ".

ومن ضمن أنشطة البنك بتمويل القطاعات الاقتصادية والانتاجية.

إذ تمكن البنك من الدخول إلى سوق الصناعات المصرفية مُقدِّمًا أفضل الخدمات، حيث انفراد بامتلاكها على نظرائه في الساحة المصرفية المحلية، كما واكب البنك التطورات العالمية الخاصة بالمؤسسات المالية والمصرفية، والتي ضَمِنَت له دخول عالم التنافس المصرفي بجدارة؛ باعتباره الرائد الأول في مرتبة الصدارة المالية للأعوام الماضية على التوالي، حيث

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يوجد لديه أكبر شبكة مصرفية محلية، فضلاً عن تواجده في دول الخليج العربي، والقرن الأفريقي، وتربطه شراكة مصرفية متميزة مع شبكة البنوك المراسلة.

ومن الجدير بالذكر هنا، بأن البنك يقوم بتقديم خدمات مصرفية إسلامية من خلال فرع بنك التسليف التعاوني والزراعي للمعاملات الإسلامية بموجب أحكام الشريعة الإسلامية، وتحت إشراف هيئة الرقابة الشرعية، وقد حصل البنك على الموافقة المبدئية من البنك المركزي اليمني بشأن ذلك بتاريخ 29 مارس 2010، كما حصل على الموافقة النهائية في 16 أبريل 2011.

يعمل مركز بنك التسليف التعاوني والزراعي وفروعه بقوى بشرية مؤهلة، يتجاوز عددها الألفين موظف في مختلف المجالات والتخصصات المصرفية.

أهم الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك التسليف التعاوني والزراعي لعملائه (التقرير السنوي لكاك بنك، 2015، 48-62):

أ) خدمة الأمن والصيانة عبر شركة كاك: (خدمات أمن وحماية الممتلكات والمنشآت، خدمة نقل السيولة، خدمات الصيانة للمعدات ووسائل النقل، وخدمة توفير عمالة المراسلين والنظافة).

ب) خدمة كاك أونلاين: حيث تتيح للعميل استعراض حساباته عبر النت.

ج) خدمة السريع موبايلي: تعنى بتحويل الأموال، والسداد عبر الجوال.

د) الخدمات المصرفية للشركات، الخدمات الإلكترونية عبر بطائق: (كاك بنك المصرفية، فيزا العالمية، يونيون باي العالمية، أمريكان اكسبرس العالمية).

هـ) خدمة التمويل الزراعي والسمكي.

3- بنك اليمن الدولي:

اعتماداً على الموقع الإلكتروني (<https://www.ibyemen.com>)، والتقرير السنوي الصادر عن البنك في 31 ديسمبر 2013، تأسس بنك اليمن الدولي (ش. م. ي) ("البنك")، كشركة مساهمة يمنية (مقفلة)، مسجلة في الجمهورية العربية اليمنية، في 4 يناير 1979، بموجب القرار الجمهوري رقم (4) لسنة 1979، ويزاول نشاطه المصرفي في اليمن، طبقاً لأحكام قانون البنوك التجارية اليمنية رقم (38) لسنة 1998، ولائحته التنفيذية، ويمارس نشاطه في الجمهورية اليمنية من خلال المركز الرئيس في مدينة صنعاء، وفروعه المنتشرة في الجمهورية اليمنية، البالغ عددها ثلاثة وعشرون (23) فرعاً في المدن (صنعاء، عدن، تعز، المكلا، سيئون، ذمار، الحديدة، القطن، إب، وتريم)، حيث يُقدّم خدماته عبر نقاط البيع المنشورة في الجمهورية اليمنية، التي تفوق الخمسمائة (500) نقطة، فضلاً عن قنوات التوزيع الإلكترونية التي تضم البنك الناطق، ورسائل SMS القصيرة.

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يعمل بنك اليمن الدولي؛ للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في اليمن، وأصبح تأسيسه ثاني بنك تجاري وطني بعد البنك اليمني للإنشاء والتعمير، حيث اتخذ نهج التحديث في الصناعة المصرفية المعاصرة، ودأب على دعم حركة الاستثمار والنشاط التجاري بكل فروعها، والعمل في مجالات التنمية الزراعية والصناعية اليمنية، وإرشاد البيوت التجارية والأفراد في اليمن من خلال منتجات مصرفية شاملة، فكان أول البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية التي أدخلت نظام الصراف الآلي (ATM)، وطوّرت بطاقة الائتمان، وأدخل نظام التعامل بالإنترنت، وشجع على صدور الدفع الإلكتروني.

يعمل مركز بنك اليمن الدولي وفروعها، بقوى بشرية مؤهلة يتجاوز عددها ستمائة عامل في مختلف المجالات والتخصصات المصرفية.

أهم الخدمات المصرفية التي يُقدّمها بنك اليمن الدولي لعملائه :

- أ) خدمات الأفراد: (حساب جاري، حساب توفير، صناديق الأمانات، ودائع، (VIP) كبار الشخصيات، الويسترنيونيون، القروض والتسهيلات، الهدد- والمغتربين).
- ب) خدمات الشركات والمؤسسات: (رواتب موظفي الشركات، التسهيلات الائتمانية، تحويل الأموال، الاعتمادات والتحصيل المستندي).
- ج) خدمات إلكترونية: (بطاقة الإنترنت، البطاقة الائتمانية الذهبية والكلاسيكية، بطائق الدفع المسبق، بطائق الدفع المباشر فيزا إلكترون، وماسترد كارد، أمريكان إكسبرس).
- د) خدمات أخرى: (البنك الناطق، رسائل قصيرة، الصراف الآلي، نقاط البيع، الإنترنت المصرفي، كشوف الحساب بالإيميل).

4- البنك التجاري اليمني:

استناد إلى تقرير 2014/12/31، وموقع البنك التجاري اليمني (<http://ycb.com.ye>)، يعتبر البنك التجاري اليمني شركة مساهمة يمنية مغلقة، أنشئ بموجب قرار البنك المركزي اليمني رقم (2783) بتاريخ 1993/1/28، ومُنحَ الترخيص التجاري بمزاولة العمل من وزارة التموين والتجارة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم (32) لعام 1993، الصادر بتاريخ 1993. يُصنّف البنك التجاري اليمني رابع مصرف تجاري يمني خاص من حيث التأسيس، حيث أنشئ بعد الوحدة اليمنية، وأسهم في تأسيس البنك نخبة من رجال المال والأعمال اليمنيين، بنسبة مساهمة بلغت 90%، وساهمت شركة النفط اليمنية بنسبة 10%، كما بلغ رأس المال المدفوع عند التأسيس 250 مليون ريال، وكان هذا المبلغ من أكبر الرساميل المدفوعة في البنوك في تلك الفترة بالمقارنة بالبنوك اليمنية العاملة، وقد تم زيادة قيمة رأس المال منذ ذلك الحين أكثر من مره حتى وصل في نهاية العام 2013 إلى

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

(7,900,110,000) ريال يمني، بما يتوافق مع متطلبات البنك المركزي اليمني. كما أن البنك التجاري يمتلك في بعض محافظات الجمهورية اليمنية فروعاً يصل عددها إلى اثنين وعشرون فرعاً، ومكتباً، فضلاً عن البنك الجوال (تحملة سيارة). تنتشر هذه الفروع في كل من: صنعاء، زمار، تعز، عدن، المكلا، إب، الحديدة، دمت، ورداع.

أهم الخدمات المصرفية التي يُقدِّمها البنك التجاري اليمني لعملائه :

(أ) خدمات الشركات: (فتح حساب، الاعتمادات والتسهيلات، خدمة صرف المرتبات، القروض التجارية، خدمة إصدار الاعتمادات المستقبلية، خدمة إصدار الضمانات البنكية، تسهيلات الاستيراد من الدول العربية، خدمة تأكيد الرصيد، وخدمة إصدار الفيزا كارد والماستر كارد).

(ب) خدمة الحوالات: (حوالات السويقت، وحوالات موني جرام).

(ج) الخدمات الإلكترونية: (خدمة البنك الناطق، خدمة الإنترنت المصرفي، خدمة الشحن الإلكتروني، خدمات نقاط البيع، خدمة الصراف الآلي، وخدمة الرسائل المصرفية).

(د) خدمات أخرى: (خدمات إصدار الشيكات المصرفية، خدمة التعليمات الثابتة، خدمة صناديق الأمانات، خدمة البنك الجوال، خدمة بيع وشراء العملات، وخدمة تحصيل الشيكات المحلية).

5- بنك اليمن والكويت :

لم يتسن للباحث الحصول على أي بيانات خاصة بالبنك لا من موقعه الإلكتروني، ولا نسخة ورقية للتقرير السنوي للبنك، سوى ما هو في تقرير البنك المركزي اليمني من بعض البيانات الصادر في 2014 م .

6- بنك اليمن والخليج :

لم يتسن - أيضاً- للباحث الحصول على أي بيانات خاصة بالبنك لا من موقعه الإلكتروني، ولا نسخة ورقية للتقرير السنوي للبنك، سوى ما هو في تقرير البنك المركزي اليمني من بعض البيانات الصادر في 2014 م .

وفيما يأتي الجدول رقم (16) يوضح البيانات العامة للبنوك التجارية اليمنية الحكومية والأهلية.

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

جدول رقم (16) يوضح البيانات العامة للبنوك التجارية اليمنية الحكومية والأهلية في

2016/12/31 م

Bank	عدد الفروع Number of Branches	ملكية رأس المال Ownership of Capital		المركز الرئيس Head Office	تاريخ التأسيس Incorporation Date	البنك	م
		النسبة %	الجهة Agency				
Yemen Bank for Recon.& Dev.	44	49% 51%	خاص الحكومة	صنعاة Sana'a	1962	البنك اليمني للإتشاء والتعمير	1
International Bank of Yemen.	23	85% 15%	خاص أجنبي	صنعاة Sana'a	1979	بنك اليمن الدولي	2
Yemen Kuwait Bank.	12	100%	خاص	صنعاة Sana'a	1979	بنك اليمن والكويت	3
Coop. Agricultural Credit Bank.	51	100%	الحكومة	صنعاة Sana'a	1982	بنك التسليف التعاوني الزراعي	4
Yemen Commercial Bank.	14	90% 10%	خاص الحكومة	صنعاة Sana'a	1993	البنك التجاري اليمني	5
Yemen Gulf Bank.	2	77% 22% 1%	خاص أجنبي الحكومة	صنعاة Sana'a	2001	بنك اليمن والخليج	6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: التقرير السنوي للبنك المركزي اليمني لعام (2014، 102-103)، الإدارة العامة للبحوث

ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة :

سيتم توضيح نتائج الدراسة الميدانية لوصف خصائص عينة الدراسة، التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، باستخدام أدوات التحليل التي تمت الإشارة إليها ضمن المبحث الأول من الفصل الأول للدراسة، على النحو الآتي:

1- متغير النوع لأفراد عينة الدراسة: يوضح الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة وحسب

متغير النوع على النحو الآتي:

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع

النسبة المئوية %	التكرار	النوع
68.6 %	186	ذكر
31.4 %	85	أنثى
100.0 %	271	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

شكل الذكور في العينة نسبة (68.6%)، في حين كانت نسبة الإناث هي (31.4%)، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الذكور؛ يعزو ذلك - أيضاً - إلى أن نسبة تعليم الذكور في اليمن أكبر من الإناث، مما انعكس على زيادة نسبة التوظيف في الذكور.

2- متغير العمر لأفراد عينة الدراسة: يُبين الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر بالآتي:

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 30- أقل من 40 سنة	145	53.5%
أقل من 30 سنة	76	28.0%
من 40- أقل من 50 سنة	40	14.8%
50 سنة فأكثر	10	3.7%
الإجمالي	271	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول رقم (18)، أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة يشكلون (53%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، هم من الفئة العمرية (30 - أقل من 40 سنة)؛ ويرجع ذلك - وبشكل ملحوظ - إلى أن عمال البنوك أغلبهم من فئة الشباب، وفي سن العطاء، ولديهم قابلية التعلم، والتدريب، والقدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك، إذا ما أحسن الاستثمار فيهم، وجاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بأقل نسبة (3.7%)؛ ويرجع ذلك - ربما - إلى أن هذه الفئة تُعد من العمال القداماء ذوي الخبرات، والمهارات، والمعارف المختلفة؛ الذين تستفيد البنوك المبحوثة منهم في نقل خبراتهم ومعارفهم إلى العاملين القادمين.

3- متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة: يُبين الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي على النحو الآتي:

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريوس	193	71.2%
ماجستير	33	12.2%
ثانوية عامة	28	10.3%
دبلوم متوسط	17	6.3%
الإجمالي	271	100.0%

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارات الاستبيان، ومخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وعند إمعان النظر إلى الجدول رقم (19) يُلاحظ في نتائجه أن أعلى نسبة لأفراد العينة هم ممن يحملون شهادة البكالوريوس (71.2%) إذ حازت على أعلى درجة استجابة؛ وما يدل ذلك على أن البنوك تولي أهمية للمؤهل الدراسي عند التوظيف، ثم يأتي ما نسبته (12.2%) ممن هم حاصلين على درجة الماجستير، وتعتبر هذه نسبة جيدة؛ يعزو ذلك إلى أن إدارة البنوك تولي اهتمام وتشجيع للعاملين فيها، واعتماد برنامج دراسات عليا، ويعكس هذا أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الكفاءات العلمية، بينما شكّل من هم حاصلين على شهادة الثانوية العامة ما نسبته (10.3%)؛ وهذه نسبة ليست كبيرة، وجاء في المرحلة الأخيرة ممن يحملون شهادة الدبلوم بعد الثانوية العامة ما نسبته (6.3%)، وتعتبر هذه نسبة ضعيفة، إلا أن ما يجعل هذا المؤهل مقبول؛ هو تنوع تخصصاته ما بين (المحاسبة، والإدارة، والعلوم المالية والمصرفية، والحاسب الآلي) التي تعتبر من التخصصات المطلوبة - كحد أدنى - في البنوك.

4- متغير التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة: يُبين الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة

بحسب متغير التخصص العلمي على النحو الآتي:

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة بحسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
54.2 %	147	تطبيقية
45.8 %	124	نظرية
100.0	271	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

بالنظر إلى الجدول رقم (20)، يتبين أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يُشكّلون ما نسبته (54.2%)، هم من ذوي تخصص العلوم التطبيقية*؛ ويدل ذلك على توجه البنوك إلى اعتماد تكنولوجيا المعلومات كأسلوب حديث لإجراءاتها الإدارية الحديثة، يأتي تخصص العلوم النظرية* في المرتبة الأخيرة، بنسبة (45.8%)؛ يعزو ذلك إلى أن البنوك استقطبت ذوي مؤهلات مختلفة مناسبة منها لوظائفهم.

* العلوم التطبيقية: اشتملت على التخصصات الآتية: (تقنية معلومات - برمجيات - نظم معلومات - علوم الحاسوب - علوم مالية ومصرفية - محاسبة - فيزياء - رياضيات - هندسة - زراعة) .
* العلوم النظرية: اشتملت على التخصصات الآتية: (إدارة الأعمال - علم الاقتصاد - تسويق - مصارف اسلامية - مكتبات - علوم سياسية - اعلام - علم نفس - لغة انجليزية - لغات - حقوق - ثانوية عامة) .

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

5- متغير مدة الخدمة في البنك لأفراد عينة الدراسة: يُبين الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة بحسب متغير مدة الخدمة في البنك بالآتي:

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة بحسب متغير مدة الخدمة في البنوك

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
29.9 %	81	من 5 - حتى أقل من 10 سنوات
28.8 %	78	أقل من 5 سنوات
22.5 %	61	من 10- حتى أقل من 15 سنة
18.8 %	51	15 سنة فأكثر
100.0 %	271	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (21)، أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم في البنوك المبحوثة (من 5- وأقل من 10 سنوات)، بنسبة (29.9%)، وجاءت مدة الخدمة التي تقل عن خمس سنوات في المرتبة الثانية، بنسبة (28.8%)؛ ويرجع ذلك إلى التوظيف الجديدة من فئة الشباب، في حين شكلت مدة الخدمة (من 10- أقل من 15 سنة) نسبة (22.5%)؛ يعزو ذلك إلى أن البنوك تحتفظ بموظفيها، وما يؤكد ذلك هو ما جاء في المرتبة الأخيرة من مدة الخدمة، بلغت ما نسبته (18.8%) ممن خدموا (15 سنة فأكثر)؛ وهذا يدل على أن البنوك لديها مخزون مناسب من رأس المال البشري، يمكن الاستفادة منه؛ لنقل معارفهم، وخبراتهم للموظفين حديثي التعيين.

6- متغير الوظيفة الحالية لأفراد عينة الدراسة: والجدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوظيفة الحالية كالآتي:

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة الحالية
84.5 %	230	إدارة وسطى
11.6 %	31	إدارة عليا
3.9 %	10	إدارة مباشرة
100.0 %	271	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يُلمس من الجدول رقم (22)، أن أكبر نسبة من أفراد العينة يشكلون ما نسبته (84.5%)، ينتمون إلى الإدارة الوسطى*؛ يرجع ذلك لسهولة مقابلتهم، واستجابتهم على استمارات الاستبانة، بينما جاءت الإدارة العليا* في المرتبة الثانية بنسبة (11.6) من أفراد العينة بفارق كبير جداً بينها والإدارة الوسطى؛ يعزو ذلك الفارق إلى صعوبة مقابلة رؤساء مجالس الإدارة التنفيذية ونوابهم، ومدراء عموم الإدارات أثناء توزيع استمارات الاستبيان، وعدم استجابة مَنْ سُلِّمَتْ لهم الاستبانة إلا ما ندر منهم، ويأتي بقية أفراد العينة في الإدارة المباشرة* بنسبة (3.9%).

-
- * الإدارة العليا هي : (رئيس مجلس الإدارة- نائب رئيس مجلس الإدارة) .
 - * الإدارة الوسطى هي : (مدير عام نائب مدير عام - مدير إدارة) .
 - * الإدارة المباشرة هي : (رئيس قسم - مسئول وحدة - موظف - أخرى).

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات لآراء عينة الدراسة

أولاً: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة لمتغير عمليات إدارة المعرفة :
 للتحقق من مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبارات T لعينة واحدة (One-Sample Test)، حول الوسط الفرضي (3)، ومستوى الدلالة والأهمية النسبية، كما هي موضحة في الجدول رقم (23)، وقد تم تصنيف نتائج المبحوثين بحسب متوسطاتها الحسابية؛ لغرض الوصف إلى (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً)*، وفيما يأتي عرض لنتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لعينة واحدة (One-Sample Test) لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	الفرق متوسط Mean Difference	قيمة (T)	مستوى دلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
نشر المعرفة	3.93	0.71	0.93	21.49	0.00	79 %	مرتفعة
تنظيم وحفظ المعرفة	3.91	0.67	0.91	22.47	0.00	78 %	مرتفعة
توليد المعرفة	3.77	0.65	0.77	19.48	0.00	75 %	مرتفعة
تشخيص المعرفة	3.66	0.64	0.66	16.93	0.00	73 %	مرتفعة
تطبيق المعرفة	3.44	0.67	0.44	10.87	0.00	69 %	مرتفعة
عمليات إدارة المعرفة (مجتمعة)	3.74	0.67	0.74	18.25	0.00	74.8 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

عند استقراء النتائج الإحصائية في الجدول رقم (23) اتضح بأن اهتمام البنوك المبحوثين بعمليات إدارة المعرفة بلغت درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.742)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات بلغت (74.8%)، مما يؤكد الاهتمام بتلك

العمليات عند المبحوثين، إذ جاءت عملية نشر المعرفة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع، بلغ (3.93)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت أعلى نسبة مقدارها (79%)؛ يعزو ذلك إلى أن البنوك تولي عملية نشر المعرفة أولوية أكثر من

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

غيرها من العمليات، كما حازت عملية تنظيم وحفظ المعرفة على المرتبة الثانية من الإهتمام، بمتوسط حسابي مقداره (3.91)، وبنسبة موافقة بلغت (78%)، في حين حصلت عملية توليد المعرفة على المرتبة الثالثة - أيضاً - من الإهتمام، بمتوسط حسابي مرتفع، بلغ (3.77)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (75%)، في الوقت نفسه، أخذت عملية تشخيص المعرفة المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (73%)، إلا أن عملية تطبيق المعرفة حازت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حساب مقداره (3.44)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت أقل نسبة مقدارها (69%)؛ يعزو ذلك إلى أن البنوك لا تعطي أولوية لتطبيق المعرفة، حيث تعمل على نشرها، ولكن لا تعمل على تطبيقها بالشكل المطلوب.

يؤكد ذلك توافر عمليات إدارة المعرفة في البنوك المبحوثة، حيث تم استخدام الانحراف المعياري؛ لمعرفة مدى اتفاق آراء أفراد العينة حول هذه العمليات، إذ بلغت النتائج على وجود اتفاق في آراء المبحوثين لفقرات عملية " تشخيص المعرفة "، وتؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.64).

كما بلغ متوسط الفرق بين الدرجة الكلية لمتغيرات " عمليات إدارة المعرفة "، والمتوسط الفرضي للدراسة (0.742)، وبلغت قيمة (T) عند متوسط الفرق (18.248)، وهي دالة إحصائياً، أي أكبر من مستوى الدلالة المقبولة (0.05).

في حين أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن متوسط الفرق بين عمليات " إدارة المعرفة " (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، والمتوسط الفرضي للدراسة (3)، ما بين (0.44، 0.93)، حيث بلغت قيمة (T) عند هذا المستوى من الفرق (10.87، 21.49)، إذ كانت جميع الفروق بين المتوسط الفرضي، والمتوسطات الحسابية للمتغيرات ذات دلالة إحصائية، أي أكبر من مستوى الدلالة المقبولة (0.05).

وبالتدرج في التحليل لعمليات " إدارة المعرفة "، المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، فإن آراء أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذه العمليات كما يأتي:

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

1- آراء عينة الدراسة حول عملية تشخيص المعرفة :

يوضح الجدول رقم (24) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة لعملية تشخيص المعرفة.

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات عملية تشخيص المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	الفرق متوسط Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	يكتشف البنك معارف العاملين من خلال تقارير تقييم الأداء.	3.78	1.00	0.78	12.92	0.00	76%	مرتفعة
2	يتم كشف المعرفة من خلال البحث العلمي	3.71	0.94	0.71	12.37	0.00	74%	مرتفعة
3	يتم كشف المعرفة من خلال المقارنة بين البنك، وبنك آخر مناظر له وتميز عنه.	3.66	0.88	0.66	12.31	0.00	73%	مرتفعة
4	يتم كشف المعرفة من خلال المقارنة بين أداء إدارات البنك المختلفة.	3.65	0.83	0.65	12.74	0.00	73%	مرتفعة
5	يستقطب البنك خبراء؛ لاكتشاف معرفة عمليات إدارته المختلفة عند الحاجة.	3.49	1.04	0.49	7.83	0.00	70%	مرتفعة
	تشخيص المعرفة	3.66	0.64	0.66	16.93	0.00	73%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يُبين الجدول رقم (24)، أن جميع فقرات عملية تشخيص المعرفة قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.78، 3.71، 3.66، 3.65)، وبانحرافات معيارية بلغت (1.00، 0.94، 0.88، 0.83)، على التوالي، حيث حازت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغ (1.00)، حيث إن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على هذه الفقرة؛ مما يدل على أن جميع البنوك المبحوثة تعتمد في تشخيص المعرفة على تقارير تقييم الأداء، وكذلك نالت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي، بلغ (3.71)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)؛ يشير هذا إلى أن البنوك المبحوثة - أيضاً - تعتمد في تشخيص المعرفة على البحث العلمي. بينما حازتا الفقرتان الثالثة، والرابعة على المرتبة الثالثة والرابعة، بمتوسطين حسابيين بلغا

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

(3.66، 3.65)، وبانحرافين معياريين بلغا (0.88، 0.83)، على التوالي؛ يعزو ذلك إلى أن البنوك المبحوثة تعتمد في تشخيص المعرفة على المقارنة المرجعية الخارجية، والمقارنة المرجعية الداخلية.

وحازت الفقرة الخامسة على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.49)، وبانحراف معياري (1.04)؛ ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة أقل نسبة في الموافقة؛ وهذا يدل على أن البنوك المبحوثة - تقريباً - لا تعطي استقطاب الخبراء عند الحاجة لتشخيص المعرفة أهمية كأهمية الفقرات السابقة.

2- آراء عينة الدراسة حول عملية توليد المعرفة :

يوضح الجدول رقم (25) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة لعملية توليد المعرفة.

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات عملية توليد المعرفة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
6	يحصل البنك على المعرفة من خلال جمع بيانات ومعلومات العملاء، والعمل على تحليلها وتفسيرها.	3.90	0.85	0.90	17.45	0.00	78 %	مرتفعة
7	يتم توليد المعرفة من خلال لقاءات التبادل المعرفي بين العاملين ذوي الخبرات المختلفة	3.84	0.81	0.84	16.94	0.00	77 %	مرتفعة
8	يحصل البنك على المعرفة من خلال جمع بيانات ومعلومات المنافسين، والعمل على تحليلها وتفسيرها.	3.80	0.87	0.80	15.29	0.00	76 %	مرتفعة
9	يتم الحصول على المعرفة الجديدة من خلال نتائج البحث العلمي.	3.66	0.90	0.66	12.14	0.00	73 %	مرتفعة
10	يحصل البنك على المعرفة من خلال التعامل الإيجابي مع أخطأ العاملين.	3.65	0.91	0.65	11.72	0.00	73 %	مرتفعة
	توليد المعرفة	3.77	0.65	0.77	19.48	0.00	75 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

من الجدول رقم (25) يتبين أن فقرات عملية توليد المعرفة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة) بمتوسطات حسابية (3.90، 3.84، 3.80، 3.66، 3.65)، وانحرافات معيارية (0.85، 0.81، 0.87، 0.90، 0.91)، على التوالي، حيث حصلت الفقرة السادسة على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.85)؛ يعزو ذلك إلى أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على هذه الفقرة، مما يدل على أن البنوك المبحوثة تعمل على توليد المعرفة من خلال تركيزها على جمع بيانات ومعلومات العملاء بدرجة رئيسية، يليها التركيز على لقاءات التبادل المعرفي بين العاملين ذوي الخبرات المختلفة في الفقرة السابعة؛ يعزو ذلك إلى الاهتمام بتبادل المعارف الضمنية فيما بينهم، كذلك تأتي الفقرة الثامنة في الترتيب الثالث من تركيز البنوك على توليد المعرفة من خلال جمع بيانات ومعلومات المنافسين، وفي الأخير تأتي موافقة أفراد العينة على الفقرتين الثامنة والتاسعة بمتوسطات حسابية (3.66، 3.65)، وانحرافات معيارية (0.91، 0.90) على التوالي؛ بالترتيب الرابع والخامس؛ مما يدل على ضعف اهتمام البنوك بوسيلة البحث العلمي مقارنةً بنسب الفقرات السابقة، و- أيضاً- البنوك لا تشجع العاملين على إظهار مواهبهم حتى وإن أخطأوا؛ ومن شأن ذلك حجت روح المبادرة عند العاملين، ما يؤدي ذلك إلى حرمان البنوك من إخراج المعارف الضمنية من أدمغة العاملين لتوليد المعرفة.

3- آراء عينة الدراسة حول عملية تنظيم وحفظ المعرفة :

يوضح الجدول رقم (26) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة لعملية تنظيم وحفظ المعرفة.

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات عملية تنظيم

وحفظ المعرفة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
11	يستخدم البنك الحاسوب والوسائط الرقمية للاحتفاظ بالمعرفة في البنك.	4.35	0.73	1.35	30.53	0.00	87 %	مرتفعة جدا
12	يحرص البنك على تنمية رأس المال البشري من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة	3.93	0.99	0.93	15.52	0.00	79 %	مرتفعة

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

مرتفعة	77 %	0.00	17.11	0.83	0.80	3.83	يوثق البنك معارف العاملين المتراكمة التي يكتسبونها من خلال عمليات خدمة العملاء.	13
مرتفعة	75 %	0.00	12.52	0.75	0.99	3.75	يحافظ البنك على العاملين المهوبين من خلال برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة.	14
مرتفعة	74 %	0.00	11.66	0.68	0.95	3.68	يحافظ البنك على أفضل العاملين لديه من خلال الارتباط القوي بين رسالة وقيم البنك من جهة، وقيم العاملين الشخصية من جهة أخرى	15
مرتفعة	78 %	0.00	22.47	0.91	0.67	3.91	تنظيم وحفظ المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

اتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (26)، أن فقرات متغير تنظيم وحفظ المعرفة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة جداً، ومرتفعة)، بدرجات متفاوتة - حيث ظهرت فقرة رقم (11) بالدرجة المرتفعة جداً، وأربع فقرات للدرجة المرتفعة، بمتوسط حسابي للفقرة المرتفعة جداً بلغ (4.35)، وبانحراف معياري بلغ (0.73)؛ مما يؤكد أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن جميع البنوك المبحوثة تستخدم الحاسوب والوسائط الرقمية للاحتفاظ بالمعرفة.

احتلت الأربع الفقرات الأخرى على درجة موافقة مرتفعة، بمتوسطات حسابية بلغت (3.93، 3.83، 3.75، 3.68)، وبانحرافات معيارية بلغت (0.99، 0.80، 0.99)، (0.95)، على التوالي، حيث احتلت الفقرة الأخيرة رقم (15) على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وبانحراف معياري بلغ (0.95)؛ ويدل ذلك على أن درجة الموافقة لأفراد العينة على هذه الفقرة كانت أقل موافقة، وهذا يشير إلى أن هناك ضعف في احتفاظ البنوك المبحوثة بأفضل العاملين، وأنها لا تهتم بخطورة نتائج فقدانها لأفضل عاملها.

4-آراء عينة الدراسة حول عملية نشر المعرفة :

يوضح الجدول رقم (27) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة لعملية نشر المعرفة.

جدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات عملية

نشر المعرفة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
16	ينشر البنك المعرفة من خلال الأنظمة ، واللوائح ، والقرارات الصادرة.	4.04	0.77	1.04	22.23	0.00	81 %	مرتفعة
17	يتم توصيل المعرفة إلى العاملين في البنك عبر وسائل التواصل المختلفة، بالشكل والوقت المناسبين.	3.94	0.87	0.94	17.88	0.00	79 %	مرتفعة
18	ينشر البنك المعرفة من خلال إصدار النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة	3.91	0.98	0.91	15.29	0.00	78 %	مرتفعة
19	ينشر البنك المعرفة بين العاملين من خلال عقد الاجتماعات، والندوات، وورش العمل الداخلية.	3.91	0.98	0.91	15.29	0.00	78 %	مرتفعة
20	يُشجّع البنك على نشر المعرفة من خلال تحفيز ثقافة التعلم المتبادل بين العمّال القادّمين والسابقين ذوي الخبرة والمهارة.	3.82	0.94	0.82	14.30	0.00	76 %	مرتفعة
	نشر المعرفة	3.93	0.71	0.93	21.49	0.00	79 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (27)، إن فقرات عملية نشر المعرفة مجتمعة قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بنسب متفاوتة، باستثناء الفقرة الأولى، التي حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.77)؛ ما يؤكد على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن البنوك المبحوثة تعتمد كثيراً على الأنظمة، واللوائح والقرارات الصادرة في نشر المعرفة الصريحة، بينما حازت الفقرة رقم (17) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (0.87)؛ حيث تأخذ الدرجة الثانية من الأهمية في عملية نشر المعرفة. في حين تُظهر النتائج في الجدول نفسه بأن الفقرتين رقم (18، و19) أخذتا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي واحد بلغ (3.91)، وانحراف معياري واحد بلغ (0.98)؛ وهذا يشير إلى أن البنوك المبحوثة تولي نفس الاهتمام في نشر المعرفة الصريحة من خلال النشرات،

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

والدوريات، وعقد الاجتماعات، والندوات، وورش العمل الداخلية. وجاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)؛ يعزو ذلك إلى أن البنوك لا تهتم بعملية نشر المعرفة الضمنية من خلال تحفيز ثقافة التعلم المتبادل بين العمال القادمين والسابقين كاهتمامها بالفقرات السابقة.

5- آراء عينة الدراسة حول عملية تطبيق المعرفة :

يوضح الجدول رقم (28) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة لعملية تطبيق المعرفة.

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات عملية تطبيق

المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
21	يستفيد البنك من نتائج البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، وتحويلها إلى عمليات تنفيذية.	3.79	0.85	0.79	15.31	0.00	76 %	مرتفعة
22	يستفيد البنك من نتائج تحليل وتفسير بيانات ومعلومات العملاء.	3.79	0.89	0.79	14.66	0.00	76 %	مرتفعة
23	يستفيد البنك من نتائج تحليل وتفسير بيانات ومعلومات المنافسين.	3.68	0.86	0.68	12.93	0.00	74 %	مرتفعة
24	يستفيد البنك من نتائج التفاعل الجماعي بين العاملين لحل المشكلات التي تقابلهم.	3.63	0.91	0.63	11.45	0.00	73 %	مرتفعة
25	يحرص البنك على إشراك العاملين في صنع القرارات والاستفادة منها.	3.34	1.00	0.34	5.66	0.00	67 %	متوسطة
26	يوجد في الهيكل التنظيمي للبنك إدارة تسمى (إدارة المعرفة).	2.43	1.15	-0.57	-8.20	0.00	49 %	منخفضة
	تطبيق المعرفة	3.44	0.67	0.44	10.87	0.00	69 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

تُبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (28)، أن فقرات عملية تطبيق المعرفة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة)، بنسب متفاوتة، حيث حازتا الفقرتان الأولى، والثانية على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي واحد، بلغ (3.79)، وبانحراف معياري بلغ (0.85، 0.89)؛ يعزو ذلك إلى أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على هاتين الفقرتين؛ ويدل هذا على أن البنوك المبحوثة تستفيد من نتائج البرامج التدريبية، ومن نتائج تحليل بيانات ومعلومات العملاء، وتحويلها إلى عمليات تطبيقية.

بينما حازت الفقرة الثالثة، على المرتبة الثانية، والفقرة الرابعة على المرتبة الثالثة، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، بمتوسطات حسابية متفاوتة، بلغت (3.63، 3.68)، وبانحرافات معيارية بلغت (0.86، 0.91)، على التوالي؛ يشير ذلك أن البنوك المبحوثة تستفيد من نتائج تحليل بيانات ومعلومات المنافسين، ومن نتائج تفاعل العاملين، إلا أن الفقرة الخامسة حازت على المرتبة الرابعة، حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وبانحراف معياري بلغ (1.00)؛ وهذا مؤشر بأن إشراك العاملين في صنع القرارات ليس بالشكل المرتفع.

في حين جاءت الفقرة الأخيرة في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط حسابي، بلغ (2.43)، وبانحراف معياري بلغ (1.15)؛ ما يؤكد على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة منخفضة على هذه الفقرة؛ وهذا يدل على أنه لا توجد إدارة للمعرفة في الهيكل التنظيمي للبنوك المبحوثة، وتؤكد ذلك الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لهذه البنوك.

ثانياً: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة لمتغير تنمية مكونات رأس المال البشري :

للتأكد من مستوى توافر تنمية مكونات رأس المال البشري المتمثلة في (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، الابتكارات)، تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة (One-Sample Test)، ومستوى الدلالة والأهمية النسبية، كما هي موضحة في الجدول رقم (29)، وقد تم تصنيف نتائج إجابات المبحوثين بحسب متوسطاتها الحسابية؛ لغرض الوصف إلى (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً)، وفيما يأتي عرض لنتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لعينة واحدة (One-Sample

Test) لمتغير تنمية مكونات رأس المال البشري

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
التدريب	4.00	0.77	1.00	21.30	0.00	80 %	مرتفعة
معرفة العاملين	3.86	0.77	0.86	18.36	0.00	77 %	مرتفعة
قدرات ومهارات العاملين	3.84	0.70	0.84	19.66	0.00	77 %	مرتفعة
الابتكارات	3.67	0.89	0.67	12.45	0.00	73 %	مرتفعة
خبرات العاملين	3.58	0.88	0.58	10.92	0.00	72 %	مرتفعة
تنمية رأس المال البشري (مجتمعة)	3.79	0.802	0.79	16.538	0.00	75.8 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

تبين من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (29) إن اهتمام البنوك المبحوثة بتنمية مكونات رأس المال البشري بلغت درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات، بلغت (75.8%)؛ مما يؤكد الاهتمام بتلك المكونات عند المبحوثين، إذ جاء مكون التدريب في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.00)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (80%)؛ مما يدل على أن البنوك تهتم بمكون التدريب، وتعطيه الأولوية، كما جاء مُكوني (معرفة العاملين، وقدرات ومهارات العاملين) في المرتبة الثانية، والثالثة، بمتوسطين حسابيين مرتفعين، بلغا (3.86، 3.84)، على التوالي، وبنسبة موافقة (واحدة) على مضمون الفقرات، بلغت (77%)، في حين حصل مُكوني (الابتكارات، وخبرات العاملين)، على المرتبة الرابعة، والخامسة، بمتوسطين حسابيين مرتفعين (3.67، 3.58)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات، بلغت (73%، 72%)، على التوالي؛ يُعزى ذلك إلى اهتمام البنوك المبحوثة بتنمية مكونات رأس المال البشري، حيث تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى اتفاق آراء أفراد العينة حول هذه المكونات، إذ دلت النتائج على وجود اتفاق في آراء المبحوثين لفقرات مكون (قدرات ومهارات العاملين)، وتؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.70).

كما بلغ متوسط الفرق بين الدرجة الكلية لمتغيرات تنمية مكونات رأس المال البشري، والمتوسط الفرضي للدراسة (0.79)، وبلغت قيمة (T) عند متوسط الفرق (16.538)، وهي دالة احصائياً، أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05).

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن متوسط الفرق بين تنمية مكونات رأس المال البشري (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، والابتكارات)، والمتوسط الفرضي للدراسة (3)، ما بين (0.58، 1.00)، حيث بلغت قيمة (T) عند هذا المستوى من الفرق (18.36، 19.66)، إذ كانت جميع الفروق بين المتوسط الفرضي، والمتوسطات الحسابية للمتغيرات ذات دلالة إحصائية، أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05).

وبالتدرج في التحليل لتنمية مكونات رأس المال البشري المتمثلة في (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، والابتكارات)، فإن آراء أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذه المكونات جاءت كما يأتي:

1- آراء عينة الدراسة حول معرفة العاملين في البنك :

يوضح الجدول رقم (30) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة حول مستوى تنمية معرفة العاملين في البنك

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات معرفة

العاملين.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
27	يحرص البنك دائماً على تحديث خدمة العملاء المصرفية، وتزويد العاملين بها.	4.01	0.79	1.01	21.18	0.00	80 %	مرتفعة
28	يشجع البنك العاملين على التعلم المستمر.	3.86	1.01	0.86	14.06	0.00	77 %	مرتفعة
29	يُدرك العاملون التوجه الاستراتيجي للبنك الذي يتكون من (الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف).	3.84	0.95	0.84	14.56	0.00	77 %	مرتفعة
30	يستقطب البنك كوادر مؤهلة تأهيلاً مناسباً للوظائف المرشحة	3.70	0.98	0.70	11.81	0.00	74 %	مرتفعة
	معرفة العاملين	3.86	0.77	0.86	18.36	0.00	77 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

عند إمعان النظر في نتائج الجدول رقم (30) يتبين أن جميع فقرات معرفة العاملين قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (0.98، 4.01، 3.86، 3.84، 3.70)، وانحرافات معيارية، بلغت (0.79، 1.01، 0.95)، على التوالي، حيث حازت الفقرة الأولى رقم (27)، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، وأن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على هذه الفقرة؛ مما يدل على أن جميع البنوك المبحوثة تُحدِّث دائماً خدمة العملاء، وتزوِّد معارف العاملين بها؛ لكي يقدموا أفضل وأحدث ما يُستجد من خدمة، وهذا يشير إلى تركيز البنوك على أهمية رأس مال العميل؛ لكسب رضاه، وولائه معاً، وعلى - أيضاً - ارتفاع حدة المنافسة القائمة بين البنوك على مَنْ يستقطب أكثر من العملاء.

حازت الفقرة الأخيرة رقم (30) على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.98)؛ مما يدل على أن هذه الفقرة لم توليها البنوك المبحوثة اهتماماً أكثر كاهتمامها بالفقرات السابقة في هذا المُكوِّن؛ يُعزو ذلك - ربما - إلى ضعف التركيز على معيار المؤهل التخصصي المناسب المعمول به عند التوظيف، إذ يُؤثر عنصر المحسوبية، أو الوساطة على ذلك، حيث يُنتج هذا الضعف تبعات سلبية على وقت، وجهد، وكلفة البنوك في سبيل تنمية معارف العاملين؛ لتعويضهم عما فقدوه من معرفة نتيجة لغياب المؤهل التخصصي.

2- آراء عينة الدراسة حول خبرات العاملين في البنك :

يوضح الجدول رقم (31) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة حول تنمية خبرات العاملين في البنك:

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

جدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات خبرات

العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
31	يهتم البنك باستقطاب الكفاءات ذات الخبرات الإدارية والفنية العالية.	3.67	1.00	0.67	11.03	0.00	73 %	مرتفعة
32	يُتيح البنك الفرصة والوقت الكافي لمشاركة العاملين تبادل ونقل الخبرات المكتسبة فيما بينهم بطريقة منظمة ومستمرة	3.63	0.96	0.63	10.86	0.00	73 %	مرتفعة
33	يحرص البنك على إكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في البنوك الأجنبية	3.45	1.06	0.45	6.97	0.00	69 %	مرتفعة
	خبرات العاملين	3.58	0.88	0.58	10.92	0.00	72 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من نتائج الجدول رقم (31) أن فقرات هذا المتغير قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسطات حسابية بلغت (3.67، 3.63، 3.45)، وانحرافات معيارية بلغت (1.00، 0.96، 1.06)، على التوالي؛ فقد حازت الفقرة الأولى، رقم (31)، على المرتبة الأولى؛ يعزى ذلك إلى أن البنوك المبحوثة تستقطب الخبرات الإدارية، والفنية العالية؛ من شأن ذلك تزويد وتنويع البنوك بتلك الخبرات التي تنقل خبراتها لعمال البنوك، وتليها في المرتبة الثانية، الفقرة الثانية رقم (32)، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.96)؛ يعزى ذلك إلى أن البنوك المبحوثة تُتيح أسلوب تبادل المعارف الضمنية بين العاملين. بينما حصلت الفقرة الثالثة رقم (33)، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وانحراف معياري بلغ (1.06)؛ حيث تُظهر ضعف اهتمام البنوك على إكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في البنوك الأجنبية مقارنةً بالفقرات السابقة من هذا المكون؛ وهذا من شأنه ضياع فرصة كسب الخبرة من البنوك الأجنبية.

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

3- آراء عينة الدراسة حول قدرات ومهارات العاملين في البنك :

يوضح الجدول رقم (32) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة حول تنمية قدرات ومهارات العاملين.

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات قدرات ومهارات

العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
34	يملك العاملون في البنك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.04	0.77	1.04	22.20	0.00	81 %	مرتفعة
35	يتمتع العاملون في البنك بمهارات التواصل والعمل بروح الفريق الواحد	3.94	0.84	0.94	18.30	0.00	79 %	مرتفعة
36	يحرص البنك على تنمية قدرات العاملين بما يلبي تطوير الخدمة المصرفية.	3.92	0.92	0.92	16.45	0.00	78 %	مرتفعة
37	يملك العاملون في البنك مهارات فن التعامل مع العملاء بكفاءة عالية.	3.88	0.85	0.88	17.12	0.00	78 %	مرتفعة
38	يراعي البنك استعداد وقدرات العاملين في الأداء عند توزيع المهام.	3.65	0.94	0.65	11.39	0.00	73 %	مرتفعة
39	يُنمّي البنك مهارات العاملين على تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم	3.62	1.00	0.62	10.18	0.00	72 %	مرتفعة
	قدرات ومهارات العاملين	3.84	0.70	0.84	19.66	0.00	77 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

تُبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (32)، أن جميع فقرات هذا المُكوّن قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسطات حسابية ما بين (4.04، 3.62)، وبانحرافات معيارية بلغت (0.77، 1.00)، فقد حصلت الفقرة الأولى رقم (34) على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.77)؛ وأن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على هذه الفقرة؛ مما يدل على أن العاملين في البنوك المبحوثة يمتلكون مهارات استخدام تكنولوجيا

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المعلومات؛ نظراً لأهمية ذلك في تحقيق الأداء المتميز بشكل مستمر، وهذا يدل على أن البنوك لا تستطيع أن تؤدي عملياتها اليومية بدون امتلاك العاملين لهذه القدرات والمهارات.

حازت الفقرة الأخيرة رقم (39) على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.62)، وبانحراف معياري، بلغ (1.00)؛ ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة كانت أقل من الفقرات السابقة؛ يعزو ذلك - أيضاً- إلى أن البنوك المبحوثة لا تهتم بتنمية مهارات وقدرات العاملين على تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم.

4- آراء عينة الدراسة حول تدريب العاملين في البنك :

يوضح الجدول رقم (33) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة حول تدريب العاملين.

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات التدريب.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
40	يمتلك البنك إدارة / وحدة خاصة بتدريب وتطوير العاملين	4.30	0.82	1.30	26.03	0.00	86 %	مرتفعة جدا
41	يوجد في البنك قاعة تدريب مجهزة بالوسائل والتجهيزات المناسبة؛ لبرامج التدريب المختلفة	4.26	0.84	1.26	24.70	0.00	85 %	مرتفعة جدا
42	يتعاقد البنك مع معاهد تدريب خارجية؛ لسد فجوات الاحتياجات التدريبية اللازمة	4.15	0.90	1.15	21.15	0.00	83 %	مرتفعة
	يُنظم البنك دورات تدريبية للعاملين تواكب التغيرات في الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.	4.00	0.95	1.00	17.22	0.00	80 %	مرتفعة
43	تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية؛ لتطوير قدراتهم	3.97	0.96	0.97	16.52	0.00	79 %	مرتفعة
44	يعمل البنك على تنويع البرامج التدريبية فيه	3.92	0.96	0.92	15.69	0.00	78 %	مرتفعة
45	يعتمد البنك على نتائج تقييم أداء العاملين وربطها باحتياجات التدريب	3.92	1.02	0.92	14.90	0.00	78 %	مرتفعة
46	يُدرّب البنك العاملين على مهارات التخطيط والسياسات.	3.79	1.01	0.79	12.76	0.00	76 %	مرتفعة
47	يُدرّب البنك العاملين على مهارة تشخيص المشكلات وتحليلها، ووضع حلول عملية لها.	3.67	1.03	0.67	10.71	0.00	73 %	مرتفعة
	التدريب في البنك	4.00	0.77	1.00	21.30	0.00	80 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

ويظهر من النتائج الواضحة في الجدول رقم (33)، إن الفقرات التسع لهذا المكوّن قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة جداً، ومرتفعة)، فقرتين للدرجة المرتفعة جداً، وسبع فقرات للدرجة المرتفعة، بمتوسطين حسابيين للفقرتين ذات الدرجة (المرتفعة جداً)، بلغت (4.30، 4.26)، وما بين (4.15، 3.67)، للفقرات ذات الدرجات (المرتفعة)، حيث حازت الفقرة الأولى رقم (40)، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.30)، وبانحراف معياري، بلغ (0.82)؛ مما يدل على أن البنوك المبحوثة تمتلك إدارات، وقاعات للتدريب مجهزة بالوسائل المناسبة لبرامج التدريب؛ لأهميتها في تحسين معرفة العاملين ومهاراتهم، وإعدادهم لمسؤوليات العمل المستقبلية، وزيادة قدراتهم على أداء أعمالهم الحالية، ويؤكد ذلك ما جاء في الفقرة الثانية رقم (41)، التي حازت على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي، بلغ (4.26)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، التي تؤكد على وجود القاعات المعدة بالوسائل اللازمة للتدريب بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

حصلت الفقرة الثالثة رقم (42) على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.015)، وبانحراف معياري بلغ (0.90)؛ مما يدل على أن البنوك المبحوثة تتعاقد مع معاهد تدريب لسد فجوات الاحتياجات التدريبية اللازمة.

حازت الفقرة الأخيرة، رقم (47) من هذا المكوّن على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وبانحراف معياري بلغ (1.03)؛ وهذا يشير إلى أن البنوك المبحوثة لا تهتم بتدريب العاملين على مهارة تشخيص المشكلات وتحليلها، ووضع حلول عملية لها، من وجهة نظر أفراد العينة كاهتمامها بالفقرات السابقة؛ وهذا من شأنه يُخفّض من درجة التمكين الوظيفي لدى فريق العمل.

5- آراء عينة الدراسة حول ابتكارات العاملين في البنك :

يوضح الجدول رقم (34) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنوك المبحوثة حول تنمية ابتكارات العاملين.

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لفقرات الابتكارات.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	متوسط الفرق Mean Difference	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
49	يتعامل البنك مع التفكير الابتكاري المقدم من العاملين بعين الاعتبار لتطوير الأداء.	3.76	1.01	0.76	12.27	0.00	75 %	مرتفعة
50	يُحفز البنك العاملين على التفكير الابتكاري في أداء الأعمال.	3.75	1.02	0.75	12.09	0.00	75 %	مرتفعة
51	يعتمد البنك أساليب الإدارة التشاركية الحديثة (كحلقات الجودة) لحل المشكلات.	3.51	0.97	0.51	8.75	0.00	70 %	مرتفعة
	الابتكارات	3.67	0.89	0.67	12.45	0.00	73 %	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من النتائج الموضحة في الجدول رقم (34)، أن فقرات هذا المُكوّن قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسطات حسابية، بلغت (3.76، 3.75، 3.51)، بانحرافات معيارية بلغت (1.01، 1.02، 0.97)، على التوالي، حيث حازت الفقرة الأولى رقم (49)، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (1.01)؛ مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على هذه الفقرة؛ ما يدل على أن البنوك المبحوثة تتعامل مع التفكير الابتكاري بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

وفي نفس الوقت حصلت الفقرة الثانية رقم (50) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وبانحراف معياري بلغ (1.02)؛ ما يؤكد بأن البنوك المبحوثة تهتم بتحفيز العاملين على التفكير الابتكاري في أداء الأعمال كاهتمامها بالفقرات السابقة من هذا المُكوّن.

في حين جاءت الفقرة الثالثة رقم (51)، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وبانحراف معياري بلغ (0.97)؛ مما يشير بأن البنوك لا تهتم باعتماد أساليب الإدارة التشاركية لحل المشكلات، وتنمية الروح الابتكارية لدى العاملين.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

ومن الجدير بالذكر هنا بأنه لا بد من إجراء بعض الاختبارات لمعرفة إمكانية استخدام تحليل أسلوب الانحدار المتعدد لفرضيات الدراسة كما يأتي:

1- التأكد من وجود علاقة ارتباط بين عناصر المتغير المستقل (Variance Inflation

Factor Multicollinearity)، وهي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم

وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة.

قام الباحث باختبار التباين المسموح به (Tolerance)، واختبار معامل تضخم التباين

(VIF) لعناصر المتغير المستقل كل على حدة.

ولإجراء هذه الاختبارات؛ تم الاعتماد على قاعدة (Keleibaum)، بأنه إذا كانت قيمة

التباين المسموح به (Tolerance) أقل من (0.1)، ومعامل تضخم التباين (VIF) أكبر من

(10)، فإنه يمكن القول: بأن هذا المتغير له ارتباط عالي مع متغيرات أخرى، وسيؤدي ذلك

إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار (مجلس، 2015، 99)، والجدول رقم (35) يوضح هذه

الاختبارات. جدول رقم (35) اختبارات التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين

للمتغير المستقل

معامل التضخم VIF	التباين المسموح به Tolerance	عمليات المتغير المستقل
2.151	.465	تشخيص المعرفة
2.207	.453	توليد المعرفة
2.462	.406	تنظيم وحفظ المعرفة
2.261	.442	نشر المعرفة
2.197	.455	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يشير الجدول رقم (35) أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) لجميع عمليات المتغير المستقل بلغت (0.465، 0.455، 0.453، 0.442، 0.406)؛ وهذا يعني أنها أكبر من (0.1)، كما أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لذات العمليات تراوحت ما بين (2.462، 2.151)، أي أنها - أيضاً - كانت أقل من (10).

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

وبناءً عليه: فإنه وبحسب القاعدة المذكورة آنفاً يمكن استخدام تحليل أسلوب الانحدار المتعدد، ولا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

2- التأكد من صلاحية النموذج؛ لإثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وللتحقق من ذلك؛ تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) كما هو موضح بالجدول رقم (36):

جدول رقم (36) نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F)	الفرضية
0.000	0.687	0.829	116.562	الفرضية الرئيسية
0.000	0.572	0.756	70.713	الفرضية الفرعية الأولى
0.000	0.546	0.739	63.773	الفرضية الفرعية الثانية
0.000	0.555	0.745	66.150	الفرضية الفرعية الثالثة
0.000	0.584	0.764	74.357	الفرضية الفرعية الرابعة
0.000	0.483	0.695	49.434	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول رقم (36) أن ارتفاع قيم (F) المحسوبة، والتي تتراوح ما بين (116.562، 74.357) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بلغت (0.000) لجميع الفرضيات الفرعية، بما في ذلك الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيم معامل الارتباط (R) ما بين (0.829، 0.695)؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتنمية رأس المال البشري في البنوك المبحوثة.

في حين يشير معامل التحديد (R²) إلى أن عمليات المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تُفسر (68%) تقريباً من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) في البنوك المبحوثة.

وبناءً على ذلك، وثبات صلاحية النموذج؛ يمكن استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم اعتماد قاعدة القرار التي تنص على ما يأتي:

- قبول الفرضية الصفرية (H₀) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05)، ورفض الفرضية البديلة (H1).
- رفض الفرضية الصفرية (H₀) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وقبول الفرضية البديلة (H1).
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

« لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، و تنمية رأس المال البشري المتكون من (معرفة العاملين، خبرات العاملين، قدرات ومهارات العاملين، التدريب، والابتكارات في البنوك التجارية اليمنية) »

للتحقق من صحة هذه الفرضية، وبحسب النموذج المعرفي للدراسة؛ تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة (إدارة المعرفة، وتنمية رأس المال البشري)، والتعرف على وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة، وتنمية رأس المال البشري، حيث يُظهر الجدول رقم (37) نتائج اختبار المعنوية لتنمية مكونات رأس المال البشري بشكل عام.

جدول رقم (37): نتائج اختبار المعنوية لتنمية رأس المال البشري

مكونات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد (R ²)(adj.)	اختبار (F)	مستوى الدلالة Sig
تنمية رأس المال البشري	0.829	0.687	0.682	116.562	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول رقم (37) إلى نتائج اختبار المعنوية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (116.562)، مما يدل على تأثير عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية (0.000)، كما أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.68) أي أن نسبة ما تُفسره عمليات إدارة المعرفة من المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري)، تُمثل (68%)، والجدول رقم (38)، يُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، وتنمية رأس المال البشري.

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

جدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، وتنمية رأس المال البشري.

المتغيرات	معامل الانحدار (Beta)	اختبار (T)	مستوى الدلالة Sig	التباين المسموح به Tolerance
تشخيص المعرفة	.104	2.060	0.040	0.465
توليد المعرفة	-.044	-0.869	0.386	0.453
تنظيم وحفظ المعرفة	.277	5.133	0.000	0.406
نشر المعرفة	.349	6.760	0.000	0.442
تطبيق المعرفة	.268	5.273	0.000	0.455

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

تُظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (38)، إلى أن عمليات إدارة المعرفة التي لها دوراً أكثر على تنمية رأس المال البشري، هي (تشخيص المعرفة، نشر المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، وتطبيق المعرفة)، حيث بلغ دور عملية نشر المعرفة أكبر من دور عملية تنظيم وحفظ المعرفة، ومن تطبيق المعرفة، أما عملية (توليد المعرفة)، فهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات

إدارة المعرفة)، ومعرفة العاملين في البنوك التجارية البنكية.

يُلاحظ من الجدول رقم (39)، نتائج اختبار المعنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومعرفة العاملين.

جدول رقم (39): نتائج اختبار المعنوية لمعرفة العاملين في البنك

المكون	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد (R ²) (adj.)	اختبار (F)	مستوى الدلالة Sig
معرفة العاملين في البنك	0.829	0.687	0.564	116.562	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُوضح الجدول رقم (39) نتائج اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (116.562)؛ إذ يدل ذلك على أن لعمليات إدارة المعرفة دور في تنمية معرفة العاملين في البنك عند مستوى معنوية (0.000)، كما أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.564)، أي أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة من المتغير التابع (معرفة العاملين في البنك) تمثل

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

(68%) تقريباً، ويُظهر الجدول رقم (40) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة العاملين في البنك.

جدول رقم (40): تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة ومعرفة

العاملين في البنك

المتغيرات	معامل الانحدار (Beta)	اختبار (T)	مستوى الدلالة Sig	التباين المسموح به Tolerance
تشخيص المعرفة	.093	1.585	.114	.465
توليد المعرفة	-.002	-.030	.976	.453
تنظيم وحفظ المعرفة	.252	3.999	.000	.406
نشر المعرفة	.298	4.930	.000	.442
تطبيق المعرفة	.236	3.967	.000	.455

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

تُبين نتائج الجدول رقم (40) أن العمليات التي لها دور كبير في تنمية معرفة العاملين في البنك هي عمليات (نشر المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، وتطبيق المعرفة)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة لهذه العمليات على التوالي (3.967، 3.999، 4.930)، عند مستوى معنوية (0.000)، في حين عملية (توليد المعرفة) غير دالة إحصائياً.

استناداً إلى قاعدة القرار؛ فإن الباحث يرفض الفرضية الصفرية (H0) للفرضية الأولى جزئياً، والتي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومعرفة العاملين في البنك، ويقبل جزئياً الفرضية البديلة (H1) التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومعرفة العاملين في البنك.

الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات

إدارة المعرفة)، وخبرات العاملين في البنوك التجارية البنمية.

يُلاحظ من الجدول رقم (41)، نتائج اختبار المعنوية لخبرات العاملين في البنك.

جدول رقم (41): نتائج اختبار المعنوية لخبرات العاملين في البنك

المكون	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد (R ²) (adj.)	اختبار (F)	مستوى الدلالة Sig
خبرات العاملين في البنك	0.739	0.546	.538	63.773	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يُبين الجدول رقم (41) نتائج اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (63.773)؛ إذ يؤكد ذلك أن عمليات إدارة المعرفة لها دور على خبرات العاملين في البنك، عند مستوى معنوية (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (0.538)؛ أي أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة في التغيير في خبرات العاملين في البنك، تمثل (54%)، ويظهر - أيضاً - الجدول رقم (42) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، وخبرات العاملين في البنك.

جدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة

وخبرات العاملين في البنك

العمليات	معامل الانحدار (Beta)	اختبار (T)	مستوى الدلالة Sig	التباين المسموح به Tolerance
تطبيق المعرفة	.348	5.676	.000	.455
تنظيم وحفظ المعرفة	.205	3.152	.002	.406
نشر المعرفة	.183	2.946	.004	.442
تشخيص المعرفة	.164	2.703	.007	.465
توليد المعرفة	-.042	-.677	.499	.453

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (42) إلى أن عمليات إدارة المعرفة التي لها دور كبير في تنمية خبرات العاملين في البنك هي (تطبيق المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتشخيص المعرفة)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.676، 3.152، 2.946، 2.703) على التوالي عند مستوى معنوية (0.000، 0.002، 0.004، 0.007)، أي أن عملية تطبيق المعرفة هي العملية التي لها دور أكثر عن بقية العمليات الثلاث في هذا المكون، أما عملية توليد المعرفة فهي غير دالة إحصائياً.

وبناءً عليه، واعتماداً على قاعدة القرار.. فإن الباحث يرفض الفرضية الصفرية (H₀) للفرضية الفرعية الثانية جزئياً، والتي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) وخبرات العاملين في البنك، ويقبل الفرضية البديلة (H1) جزئياً، التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) وخبرات العاملين في البنك.

- الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات

إدارة المعرفة، وقدرات ومهارات العاملين في البنوك التجارية اليمنية.

يُلاحظ من الجدول رقم (43)، نتائج اختبار المعنوية لقدرات ومهارات العاملين في البنك.

جدول رقم (43): نتائج اختبار المعنوية لقدرات ومهارات العاملين في البنك.

المكون	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) (adj.)	اختبار (F)	مستوى الدلالة Sig
قدرات ومهارات العاملين في البنك	0.745	0.555	.547	66.150	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يُلاحظ من الجدول رقم (43) نتائج اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (66.150)؛ إذ يؤكد ذلك على أن لعمليات إدارة المعرفة دور على قدرات ومهارات العاملين في البنك) عند مستوى معنوية (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (0.547)؛ أي أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع قدرات ومهارات العاملين في البنك، تمثل (55%)، ويُظهر - أيضاً - الجدول رقم (44) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، وقدرات ومهارات العاملين في البنك.

جدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات ومهارات

العاملين في البنك.

العمليات	معامل الانحدار (Beta)	اختبار (T)	مستوى الدلالة Sig	التباين المسموح به Tolerance
تطبيق المعرفة	.328	5.393	.000	.455
نشر المعرفة	.286	4.646	.000	.442
تنظيم وحفظ المعرفة	.226	3.509	.001	.406
توليد المعرفة	-.069	-1.130	.260	.453
تشخيص المعرفة	.075	1.242	.215	.465

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (44) إلى أن العمليات التي لها دور في تنمية قدرات ومهارات العاملين في البنك هي (تطبيق المعرفة، نشر المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.393، 4.646، 3.509)، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000، 0.000، 0.001)، أي أن عملية تطبيق المعرفة هي العملية التي دور أكبر عن بقية العمليتين في هذا العنصر، أما عمليتي توليد المعرفة، وتشخيص المعرفة فهما غير داليتين إحصائياً.

وبناءً عليه، واعتماداً على قاعدة القرار.. فإن الدراسة ترفض الفرضية الصفرية (H0) للفرضية الفرعية الثانية جزئياً، والتي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) وقدرات ومهارات العاملين في البنك، ويقبل الفرضية البديلة (H1) جزئياً، التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وقدرات ومهارات العاملين في البنك.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة، التدريب في البنوك التجارية اليمينية.

يُبين الجدول رقم (45)، نتائج اختبار المعنوية للتدريب في البنك.

جدول رقم (45): نتائج اختبار المعنوية للتدريب في البنك

المكون	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد (R ²) (adj.)	اختبار (F)	مستوى الدلالة Sig
التدريب في البنك	0.764	0.584	.576	74.357	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُبين الجدول رقم (45) نتائج اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (74.357)؛ حيث يؤكد ذلك على أن لعمليات إدارة المعرفة دور في تنمية التدريب في البنك عند مستوى معنوية (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (0.576)؛ أي أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع التدريب في البنك، تمثل (58%)، ويُظهر - أيضاً - الجدول رقم (46) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، والتدريب في البنك.

جدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة والتدريب في البنك.

التباين المسموح به Tolerance	مستوى الدلالة Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (Beta)	العمليات
.442	.000	6.741	.402	نشر المعرفة
.406	.000	4.993	.311	تنظيم وحفظ المعرفة
.453	.202	-1.279	-.075	توليد المعرفة
.465	.176	1.358	.079	تشخيص المعرفة
.455	.017	2.403	.141	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (46) إلى أن عمليات إدارة المعرفة التي لها دور في تنمية التدريب في البنك هي (نشر المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.741، 4.993) على التوالي عند مستوى معنوية (0.000، 0.000)، أي أن عملية نشر المعرفة هي العملية التي لها دور أكبر من عملية تنظيم وحفظ المعرفة في هذا المكون، أما عمليات توليد المعرفة، تشخيص المعرفة، وتطبيق المعرفة فهن غير دالات إحصائياً.

وبناءً عليه، واعتماداً على قاعدة القرار؛ فإن الدراسة ترفض الفرضية الصفرية (H_0) للفرضية الفرعية الثانية جزئياً، والتي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) والتدريب في البنك، ويقبل الفرضية البديلة (H_1) جزئياً، التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) والتدريب في البنك.

- الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (عمليات إدارة المعرفة)، والابتكارات في البنوك التجارية اليمنية.

يُلاحظ من الجدول رقم (47)، نتائج اختبار المعنوية للابتكار في البنك.

جدول رقم (47): نتائج اختبار المعنوية للابتكار في البنك

المكون	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) (adj.)	اختبار (F)	مستوى الدلالة Sig
الابتكار في البنك	0.695	0.483	.473	49.434	0.000

لمصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول رقم (47) نتائج اختبار المعنوية، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.434)؛ حيث يؤكد ذلك على أن لعمليات إدارة المعرفة دور في تنمية الابتكار في البنك عند مستوى معنوية (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (0.473)؛ أي أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع الابتكار في البنك تمثل (48%)، ويظهر - أيضاً - الجدول رقم (48) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة، والابتكار في البنك.

جدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار في البنك.

المتغيرات	الانحدار معامل (Beta)	اختبار (T)	مستوى الدلالة Sig	التباين المسموح به Tolerance
نشر المعرفة	.265	3.982	.000	.442
تطبيق المعرفة	.253	3.866	.000	.455
توليد المعرفة	.060	.920	.358	.453
تنظيم وحفظ المعرفة	.157	2.261	.025	.406
تشخيص المعرفة	.083	1.283	.201	.465

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (48) إلى أن عمليات إدارة المعرفة التي لها دور في تنمية الابتكار في البنك هي (نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.982، 3.866) على التوالي عند مستوى معنوية (0.000، 0.000)، أي أن عملية نشر المعرفة هي العملية التي لها دور أكبر من عملية تطبيق المعرفة في هذا المكون، أما عمليات توليد المعرفة، تشخيص المعرفة، وتنظيم وحفظ المعرفة غير دالات إحصائياً.

وبناءً عليه، واعتماداً على قاعدة القرار؛ فإن الباحث يرفض الفرضية الصفرية (H_0) للفرضية الفرعية الثانية جزئياً، والتي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) والابتكار في البنك، ويقبل

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفرضية البديلة (H1) جزئياً، التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) والابتكار في البنك.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

توافر عمليات إدارة المعرفة في البنوك المبحوثة؛ تعزى لمتغيرات (النوع، العمر،

المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، والوظيفة الحالية) »

وللتأكد من وجود فروقات بين أفراد العينة في مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة بحسب متغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، والوظيفة الحالية)، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار (F) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل متغير من المتغيرات، حيث سيتم رفض الفرض الصفرية (H0)، وقبول الفرض البديل (H1) إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية (T) و (F)، أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، والعكس من ذلك، سيتم قبول الفرض الصفرية (H0)، على النحو الآتي:

- النوع:

يبين الجدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير النوع.

جدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T)

لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير النوع

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	النوع	المتغير
غير دال إحصائياً	0.13	1.51	0.55	3.76	186	ذكر	عمليات إدارة المعرفة
			0.56	3.65	85	انثى	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول رقم (49) إن قيمة (T)، بلغت (1.51) لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.13)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير النوع؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

عمليات إدارة المعرفة؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً؛ ما يعني عدم وجود فروق بين الجنسين.

- العمر:

يبين جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين

الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير العمر

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	فئات العمر	المتغير المستقل
غير دال إحصائياً	0.32	1.18	0.60	3.83	76	أقل من 30 سنة	عمليات إدارة المعرفة
			0.54	3.69	145	من 30 - أقل من 40 سنة	
			0.53	3.71	40	من 40 - أقل من 50 سنة	
			0.51	3.65	10	50 سنة فأكثر	
			0.55	3.73	271	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (50)، أن قيمة (F) بلغت (1.18)، لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.32)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق في أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في مستويات تبني عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير العمر؛ مما يعني أنها غير دالة إحصائياً، وبالتالي لا يوجد فروق بين الجنسين.

- المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (51) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

جدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	المؤهل العلمي	المتغير المستقل
غير دال إحصائياً	0.09	2.15	0.54	3.93	28	ثانوية عامة	عمليات إدارة المعرفة
			0.39	3.90	17	دبلوم متوسط	
			0.57	3.69	193	بكالوريوس	
			0.52	3.68	33	ماجستير	
			0.55	3.73	271	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)

يُشير الجدول رقم (51) إن قيمة (F)، بلغت (2.15) لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.09)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في عمليات إدارة المعرفة؛ مما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

- التخصص:

يبين الجدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير التخصص.

جدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير التخصص

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	التخصص	المتغير
غير دال إحصائياً	0.15	-1.46	0.57	3.68	147	تطبيقية	عمليات إدارة المعرفة
			0.53	3.78	124	نظرية	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويظهر من الجدول رقم (52) إن قيمة (T)، بلغت (-1.46) لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.15)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير التخصص؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

عمليات إدارة المعرفة؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

- مدة الخدمة في البنك:

يبين الجدول رقم (53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك.

جدول رقم (53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	مدة الخدمة في البنك	المتغير
غير دال إحصائياً	0.47	0.84	0.58	3.76	78	أقل من 5 سنوات	عمليات إدارة المعرفة
			0.60	3.65	81	من 5 - أقل من 10 سنوات	
			0.53	3.74	61	من 10 - أقل من 15 سنة	
			0.48	3.80	51	15 سنة فأكثر	
			0.55	3.73	271	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

كما يشير الجدول رقم (53) أن قيمة (F)، بلغت (0.84) لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.47)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في عمليات إدارة المعرفة؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

- الوظيفة الحالية:

يبين الجدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير (الوظيفة الحالية).

جدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

المتغير	الوظيفة الحالية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
عمليات إدارة المعرفة	مدير إدارة	31	3.90	0.35	2.06	0.09	غير دال إحصائياً
	رئيس قسم	63	3.82	0.51			
	مسؤول وحدة	29	3.75	0.63			
	موظف	138	3.66	0.59			
	أخرى	10	3.50	0.42			
	المجموع	271	3.73	0.55			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول رقم (54) أن قيمة (F)، بلغت (2.06) لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.09)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في عمليات إدارة المعرفة؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

تنمية رأس المال البشري في البنوك المبحوثة؛ تعزو لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل

العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، والوظيفة الحالية) »

وللتأكد - أيضاً - من وجود فروق بين أفراد العينة في مستوى توافر تنمية رأس المال البشري بحسب متغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في البنك، والوظيفة الحالية)، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل متغير من المتغيرات، حيث سيتم رفض الفرض الصفري (H0)، وقبول الفرض البديل (H1) إذا كانت مستوى (T)، أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، والعكس من ذلك، سيتم قبول الفرض الصفري (H0)، على النحو الآتي:

- النوع :

يبين الجدول رقم (55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج

اختبار (T) لعينتين مستقلتين؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى تنمية رأس

المال البشري وفقاً لمتغير (النوع)

جدول رقم (55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير النوع

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	النوع	المجالات
غير دال إحصائياً	0.00	3.44	0.65	3.94	186	ذكر	تنمية رأس المال البشري
			0.75	3.64	85	انثى	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول رقم (55) إن قيمة (T)، بلغت (3.44) لتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.00)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير النوع؛ وهذا يؤكد وجود تفاوت بين أفراد العينة في تنمية رأس المال البشري، لصالح الذكور؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً؛ يعزو ذلك إلى أن للذكور فرص أكبر في الحصول على التدريب واكتساب المهارات .

العمر:

يبين الجدول رقم (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل

التباين

الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى تنمية رأس المال.

جدول رقم (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين

الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير العمر

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	فئات العمر	المتغير التابع
غير دال إحصائياً	0.48	0.83	0.76	3.87	76	أقل من 30 سنة	تنمية رأس المال البشري
			0.70	3.83	145	من 30 - أقل من 40 سنة	
			0.59	3.94	40	من 40 - أقل من 50 سنة	
			0.62	3.56	10	50 سنة فأكثر	
			0.70	3.85	271	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول رقم (56) إن قيمة (F)، بلغت (0.83) لتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.48)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير العمر؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في تنمية

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

رأس المال البشري؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً؛ يعزو ذلك إلى أن إدارة المعرفة لها دور إيجابي في تنمية رأس المال البشري بغض النظر عن عمر العاملين في البنوك المبحوثة .
المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (57): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى تنمية رأس المال البشري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (57): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	المؤهل العلمي	المتغيرات
غير دال إحصائياً	0.86	0.25	0.71	3.93	28	ثانوية عامة	تنمية رأس المال البشري
			0.77	3.93	17	دبلوم متوسط	
			0.69	3.83	193	بكالوريوس	
			0.71	3.82	33	ماجستير	
			0.70	3.85	271	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (57) إن قيمة (F)، بلغت (0.25) لتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.86)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في تنمية رأس المال البشري؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً؛ يعزو ذلك إلى أن إدارة المعرفة لها دور إيجابي في تنمية رأس المال البشري بغض النظر عن نوع المؤهل العلمي الذي يحملوه العاملون في البنوك المبحوثة .

التخصص:

يبين الجدول رقم (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى تنمية رأس المال البشري وفقاً لمتغير التخصص.

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

جدول رقم (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (T) لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير التخصص

المتغيرات	التخصص	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
تنمية رأس المال البشري	تطبيقية	147	3.85	0.68	0.00	0.99	غير دال إحصائياً
	نظرية	124	3.85	0.72			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول رقم (58) إن قيمة (T)، بلغت (0.00) لتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.99)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير التخصص؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في تنمية رأس المال البشري؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً؛ يعزو ذلك إلى أن إدارة المعرفة لها دور إيجابي في تنمية رأس المال البشري بغض النظر عن نوع التخصص الذي يملكه العاملون في البنوك المبحوثة .

مدة الخدمة في البنك:

يبين الجدول رقم (59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى تنمية رأس المال البشري وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك.

جدول رقم (59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك

المتغير	مدة الخدمة في البنك	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
تنمية رأس المال البشري	أقل من 5 سنوات	78	3.8	0.7	1.36	0.26	غير دال إحصائياً
	من 5 - أقل من 10 سنوات	81	3.7	0.8			
	من 10 - أقل من 15 سنة	61	3.9	0.6			
	15 سنة فأكثر	51	4.0	0.6			
	المجموع	271	3.8	0.7			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول رقم (59) إن قيمة (F)، بلغت (1.36) لتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.26)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق

وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير مدة الخدمة في البنك؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في تنمية رأس المال البشري؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً؛ يعزو ذلك إلى أن إدارة المعرفة لها دور إيجابي في تنمية رأس المال البشري بغض النظر عن مدة الخدمة في البنك.

- الوظيفة الحالية:

يبين الجدول رقم (60): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد الفروق بين أفراد العينة في مستوى تنمية رأس المال البشري وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية.

جدول رقم (60): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج تحليل التباين

الأحادي لمكونات رأس المال البشري وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الوظيفة الحالية	المتغيرات
غير دال إحصائياً	0.08	2.11	0.48	4.11	31	مدير إدارة	تنمية رأس المال البشري
			0.62	3.93	63	رئيس قسم	
			0.72	3.88	29	مسؤول وحدة	
			0.77	3.75	138	موظف	
			0.34	3.72	10	أخرى	
			0.70	3.85	271	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول رقم (60) يتضح أن قيمة (F)، بلغت (2.11) لتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.08)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية؛ وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين أفراد العينة في تنمية رأس المال البشري؛ ما يعني أنها غير دالة إحصائياً؛ يعزو ذلك إلى أن إدارة المعرفة لها دور إيجابي في تنمية رأس المال البشري بغض النظر عن نوع الوظيفة التي يمارسها العاملون في البنوك المبحوثة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة الميدانية؛ يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:
- 1- تهتم البنوك المبحوثة بعمليات إدارة المعرفة بشكل مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، وبنسبة موافقة بلغت (74.8%)، إذ جاءت عملية نشر المعرفة في المرتبة الأولى، تلتها عملية تنظيم وحفظ المعرفة في المرتبة الثانية، وعملية توليد المعرفة حصلت على المرتبة الثالثة، في حين حازت عملية تشخيص المعرفة على المرتبة الرابعة، في الوقت نفسه أخذت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الأخيرة.
 - 2- اهتمام البنوك المبحوثة بتنمية رأس المال البشري، بشكل مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، وبنسبة موافقة بلغت (75.8%)، إذ جاء مُكوّن التدريب في المرتبة الأولى، يليه مكوّن (معرفة العاملين، وقدرات ومهارات العاملين) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، في حين حصل مكوّن (الابتكارات، وخبرات العاملين) على المرتبة الرابعة والخامسة.
 - 3- وجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري باستثناء (توليد المعرفة)؛ حيث أظهرت النتائج عدم وجود دور لها في عملية التنمية.
 - 4- وجود دور لعمليات إدارة المعرفة ممثلاً (بتطبيق المعرفة، تنظيم وحفظ المعرفة، نشر المعرفة، وتشخيص المعرفة) على مكوّن خبرات العاملين، حيث كانت عملية التطبيق لها الدور الأكثر من بين العمليات الأربع، في حين ظهر عدم وجود دور لعملية توليد المعرفة على مكوّن خبرات العاملين في البنوك المبحوثة.
 - 5- عدم وجود دور لعمليتي (تشخيص، وتوليد المعرفة) في تنمية قدرات ومهارات العاملين في البنوك المبحوثة.
 - 6- وجود دور لعمليتي (نشر، وتنظيم وحفظ المعرفة) على مكوّن التدريب في البنوك المبحوثة
 - 7- وجود دور لعمليتي (نشر، وتطبيق المعرفة) في تنمية الابتكار في البنوك المبحوثة.
 - 8- عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة في البنوك المبحوثة في عمليات إدارة المعرفة؛ وهذا من شأنه يعمل على الإسهام بسهولة ويسر في إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في البنوك المبحوثة أيضاً.
 - 9- عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد العينة في البنوك المبحوثة في تنمية رأس المال البشري، باستثناء وجود فروق في تلك المكونات وفقاً لمتغير النوع.

المبحث الثاني: التوصيات

- وفي ضوء الاستنتاجات التي تم استعراضها آنفاً، يوصي الباحث بالآتي:
- 1- إيمان الإدارة العليا بأهمية وجود إدارة للمعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك، والعمل على دعمها مادياً ومعنوياً وتفعيل دورها، والاستفادة من ممارساتها.
 - 2- إصدار الإدارة العليا قرار يقضي بإنشاء إدارة للمعرفة، والبدء بخطوات منهجية لممارسة أعمال هذه الإدارة، وتوفير البنية التحتية لها.
 - 3- خلق ثقافة تنظيمية بماهية وأهمية إدارة المعرفة وفوائدها المادية والمعنوية سواءً على مستوى البنك أو على مستوى العاملين فيه.
 - 4- إنشاء وحدة للبحوث والدراسات، ودعمها مادياً ومعنوياً، وبالخبرات العلمية القادرة على إدارتها، وتفعيلها باقتدار.
 - 5- استقطاب الخبراء من بيئات التعلم في البنوك الأجنبية المتناظرة؛ للاستفادة من خبراتهم، ونقلها لعمال البنك .
 - 6- استقطاب العمال المؤهلين تأهيلاً تخصصياً مناسباً للوظائف المرشحة، وذوي الخبرة والمهارة والقدرات المميزة.
 - 7- تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والاستفادة من أخطاءهم .
 - 8- الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، وعدم التفريط بهم، من خلال نظام حفز مغري لهم، وتمكينهم من أعمالهم، ومراعاة خصوصياتهم لما يتمتعون به من صفات وسمات حساسة تختلف عن غيرهم من العاملين.
 - 9- تشجيع وإتاحة الفرص للعاملين على مواصلة التعلم المستمر خاصة في برامج الماجستير والدكتوراه في التخصصات التي يحتاجها البنك، وأيضاً تعلم مهارات اللغات المطلوبة في العمل.
 - 10- اتباع استراتيجيات النمو التدريجي، والتروي والحذر، ودعم جهات النظر المتقدمة والفاعلة في بداية التوجه نحو إدخال واستخدام إدارة المعرفة.
 - 11- تصميم هيكل تنظيمي واضح لتحديد المهام والوظائف والتنسيق بينها، والابتعاد عن البيروقراطية، وإزالة الحواجز التي تعيق خلق المعرفة، وتوصيلها إلى كل المستفيدين وفي الوقت المناسب.
 - 12- خلق مناخ جيد للتواصل بين العاملين، وتخصيص الوقت الكافي؛ للمشاركة والمنافسة لتبادل ونقل المعارف الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، وتوثيقها وتصنيفها وتنظيمها وحفظها، وتطبيقها على أرض الواقع.

- 13- محاولة تدوير وتحجيم الصراعات المختلفة بين الإدارات المختلفة التي من شأنها تعيق تبادل المعارف بين العاملين.
- 14- إشراك العاملين في صنع القرارات والاستفادة منها، وتدريبهم على مهارات التخطيط والسياسات، وتشخيص المشكلات، وتحليلها، والقدرة على وضع الحلول المناسبة لها.
- 15- إجراء دراسة حول إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في البنوك (بشكل عام)، والاستفادة من هذا المدخل الإداري المعاصر الهام .
- 16- إجراء دراسات مقارنة للبنوك (بشكل عام) لمعرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة وإيرازها كإدارة مستقلة، في هيكلها الإداري .
- 17- إجراء دراسات حول تنمية رأس المال البشري في مرافق الدولة المختلفة، عبر مدخل إدارة المعرفة .
- 18- إجراء دراسات مقارنة للبنوك (بشكل عام) لمعرفة مدى اهتمامها بتنمية العاملين لديها في الجوانب المهنية والاجتماعية .

قائمة المصادر والمراجع

▪ القرآن الكريم

- 1- إبراهيم، عمار، (2014)، " تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري"، رسالة ماجستير في السكان والتنمية غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
- 2- إبراهيم، محمد محمد، (2009)، " إدارة الموارد البشرية"، سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة: موسوعة المدير العربي، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 3- إبراهيمي، نادية، (2013)، " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحان عباس، سطيف، الجزائر.
- 4- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح، (2012)، " رأس المال البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك -، القاهرة، مصر.
- 5- أبو النادي، مراد فؤاد، (2009)، " قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناءً على نماذج مختارة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 6- أبو النصر، مدحت محمد، (2007)، " إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة، مصر.
- 7- أبو زيد، بسمة أحمد إبراهيم، (2008)، " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

(1) - اعتمد الباحث طريقة جمعية علم النفس الأمريكية APA لعملية توثيق المصادر، تم فيها وضع الاسم الأخير للمؤلف، والسنة، والصفحة في نهاية كل توثيق أو اقتباس.
- استخدم الباحث عبارة (المصدر السابق) عند استخدام المرجع للمرة الثانية ولم يعترضه مرجع آخر.
- استخدم الباحث عبارة (مصدر سابق) عند استخدام المرجع للمرة الثانية وقد اعترضه مرجع آخر. (العريقي، 2014، 268-269)، و(عليان، وغنيم، 2008، 284).

- 8- أبو فارة، يوسف أحمد، والنسور، جاسر عبدالرزاق، (2011)، " مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر.
- 9- إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2005)، " نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 10- أحمد، فرعون وإيفي، محمد، (2010)، " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 14- 15- أبريل/2010. الموقع: <http://iefpedia.com>، تاريخ ولوج الموقع 14-10-2016.
- 11- إيمان، جميل عبدالفتاح عبدالرحمن، وآخرون، (ب،ت)، " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية"، أبحاث غير منشورة، الأردن.
- 12- باسردة، حاتم علي صالح، (2010)، " أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في منظمات الهاتف المحمول في الجمهورية اليمنية (محافظة عدن)"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
- 13- بدير، جمال يوسف، (2010)، " اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 14- برقعان، أحمد محمد، وآخرون، (2016)، " دراسات إدارية معاصرة"، ط1، دار الوجيدة للنشر والتوزيع، غيل باوزير، حضرموت، اليمن.
- 15- بركاتي، حسين، (2015)، " واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع13، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 16- بشر، ماجد أحمد عبدالعزيز، (2015)، " أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.

- 17- بلوناس، عبدالله، أمينة، فذيفة، (2009)، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثالث، " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29- أبريل/ 2009. الموقع www.innovation.gc.ca/go.
- 18- بن صوشة، رياض، (2009)، " رأس المال البشري"، الموقع: <http://www.hrdiscussion.com>. تاريخ الولوج في: 18-12-2016 م.
- 19- بن وسعد زينة، مباركي سمرة، (2005)، " المعرفة في البنوك الجزائرية"، في مطبوعات الملتقى الدولي الثالث: حول تسيير المؤسسات، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، 12-13-نوفمبر- 2005، بسكرة، الجزائر.
- 20- بنك التسليف التعاوني الزراعي، التقرير السنوي للعام (2015)، الصادر عن إدارة التخطيط الاستراتيجي والإحصاء.
- 21- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي للعام (2014)، الصادر عن الإدارة العامة للبحوث والإحصاء.
- 22- البنك اليمني للإنشاء والتعمير، التقرير السنوي للعام (2015)، الصادر عن البنك.
- 23- البيلاوي، حسن، سلامة، حسين، (2007)، " إدارة المعرفة في التعليم"، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.
- 24- تادرس، إبراهيم حربي، وآخرون، (2010)، " عمليات إدارة الحواسيب والشبكات"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمّان الأردن.
- 25- تعريف التنمية في موقع: ويكيبيديا الموسوعة الحرة ك <https://ar.wikipedia.org>.
- 26- تعريف التنمية لدى هيئة الأمم المتحدة الصادر عام 1956 م.
- 27- توفيق، عبدالرحمن، (2004)، " إدارة المعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك"، القاهرة.
- 28- توماس، ستيوارت، (2001)، " ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
- 29- جاد الرب، سيد محمد، (2005)، " إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبعوث

- متقدمة"، جامعة قناة السويس، مصر.
- 30- جاد الرب، سيد محمد، (2009)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، مصر.
- 31- الجبالي، بكر فواز عبدالله، (2012)، "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 32- جرادات، ناصر علي، (2008)، "أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 33- حجازي، هيثم علي، (2005)، "إدارة المعرفة: مدخل نظري"، الأهلية، بيروت، لبنان.
- 34- الحداد، عوض بدير، (1997)، "السلوك الإنساني في الإدارة"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
- 35- حسن، راوية، (2011)، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 36- حسن، منال صبحي عبدالكريم، (2008)، "استراتيجية إدارة تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 37- حسين، سعد مهدي، (2007)، "أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 38- الحلبي، إبراهيم عباس، (2013)، "تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها"، دار الفكر العربي، مصر.
- 39- الحلو، عقيل، (2008)، "الاستثمار بالموارد البشرية وعلاقته بالتشغيل والبطالة في البلاد النامية: دراسة حالة العراق"، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق.

- 40- حميد، صالح حسن إسماعيل، (2011)، " أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية في ديوان وزارة النفط والمعادن بالجمهورية اليمنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، صنعاء.
- 41- خليفي، عيسى، ربيخة، قوادرية، (2014)، " مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة "، رؤى الاقتصادية، ع5، الجزائر.
- 42- داسي، وهيبية، (2012)، " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية "، مجلة الباحث، ع11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 43- الدحلة، فيصل عبدالرؤوف، (2001)، " تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج "، دائرة المكتبة الوطنية، عمّان، الأردن.
- 44- ديسلر، جاري، (2009)، " إدارة الموارد البشري "، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبدالمحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 45- راوية، حسن، (2002)، " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 46- رحيمة، ميلودي، (2015)، " رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 47- الردايدة، مراد خالد، (2012)، " تقييم أداء البنوك الأردنية في تطبيق مفهوم رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين فيها "، مجلة الاقتصاد والمجتمع، ع8، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمّان، الأردن.
- 48- رفاعي، ممدوح عبدالعزيز، (2009)، " إدارة المعرفة: مفاهيم - مبادئ - تطبيقات "، ط3، دار الكتب والوثائق القومية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

قائمة المصادر والمراجع

- 49- الروسان، محمود علي، العجلوني، محمود محمد، (2010)، " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج26، ع2، سوريا.
- 50- الزعبي، جمانة زياد، (2015)، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية "، رسالة دكتوراه منشورة ضمن سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 51- الزيادات، محمد عواد، (2008)، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 52- سبرينة، مانع، (2015)، " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 53- السعيد، محمد عاطف، (2006)، " دراسات في إدارة الأعمال - تطوير الأداء وإدارة الاجتماعات - كتابة التقارير "، ط1، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 54- سلسلة المميزون الإدارية، (2005)، " إدارة المعرفة "، يورك يرس، ط1، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، القاهرة، مصر.
- 55- السماوي، أحمد علي ثابت، (2014)، " أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة بوزارة المالية في اليمن: دراسة حالة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- 56- سميث، آدم، (2007)، " بحث مقدم في أسباب وطبيعة ثروة الأمم "، ترجمة حسني زينة، التحرير والإشراف اللغوي: حسين بن حمزة، مراجعة معهد الدراسات الاستراتيجية، ط1، ج1، بغداد، أربيل، بيروت.
- 57- السيد، إسماعيل محمد، (1990)، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

- 58- شاوش، زايد ناجي ناصر، (2012)، " إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية بقطاع الخدمات المصرفية اليمني"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسماعيلية، مصر.
- 59- الشيخ، الداوي، أبو القاسم، حمدي، (2013)، " دور قيمة رأس المال البشري في إدماج منظمات الأعمال في الاقتصاد المبني على المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، بعنوان: " رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، الفترة: من 22-25 أبريل/ 2013 م، الأردن.
- 60- صبح، أحلام عبد الحافظ، (2013)، " دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 61- الضويحي، فهد بن عبدالله، (2009)، " إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق"، مجلة دورية إلكترونية محكمة تُعنى بمجال المكتبات والمعلومات Cybrarians، ع20، تاريخ الولوج إلى الموقع الإلكتروني 2016/8/13.
- 62- طيطي، خضر مصباح إسماعيل، (2010)، " إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 63- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، " إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، إربد، الأردن.
- 64- العارف، نادية، (2002)، " التخطيط الاستراتيجي والعوامة"، الدار الجامعة، القاهرة، مصر.
- 65- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، (2012)، " إدارة الجودة"، ط1، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- 66- عبدالرحيم، عاطف جابر طه، (2008)، " تنظيم وإدارة البنوك: منهج وصفي وتحليلي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 67- عبدالقادر، سوزان وليد، (2014)، " أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على

قائمة المصادر والمراجع

- المستشفيات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمّان الأردن.
- 68- عبد الوهاب، سمير محمد، (1429)، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة: الموقع: <http://11publications.k.s.u.edu.sa>
- 69- العبسي، محمد محمود محمد، (2004)، "بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 70- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2014)، "السلوك التنظيمي"، ط4، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 71- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2014)، "طرق البحث العلمي: للباحثين في العلوم الإدارية والتسويقية والمالية والمصرفية"، ط4، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 72- عريوة سهيلة، عقون حفيظة، (2007)، "إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات داخل المنظمة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال المسيلة، المسيلة، الجزائر.
- 73- العزاوي، غانم أرزوقي، (ب،ت)، "أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية راس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة"، دراسة استطلاعية، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع28، السنة التاسعة، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 74- عساف، عبدالمعطي، (2010)، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 75- عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن، (2014)، "الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، عمّان، الأردن.

- 76- عفاف، السيد بدوي عبدالحميد، (2012)، " رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "، دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.
- 77- عقيلي، عمر وصفي، (2006)، " تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات الاقتصادية "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 78- العلول، سمر محمد خليل، (2011)، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشري الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزهر، غزة، فلسطين.
- 79- العلي، عبدالستار، وآخرون، (2005)، " المدخل إلى إدارة المعرفة "، دار المسيرة، عمّان، الأردن.
- 80- عليان، ربحي مصطفى، (2008)، " إدارة المعرفة "، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، الأردن.
- 81- عليان، ربحي مصطفى، غنيم، عثمان محمد، (2008)، " أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيق العلمي "، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 82- العميسي، جمال محمد صالح، (2015)، " أثر إدارة المعرفة في جودة التعليم العالي: دراسة حالة في المركز الرئيس لجامعة العلوم والتكنولوجيا "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.
- 83- العنزي، سعد علي، صالح، أحمد علي، (2009)، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 84- العنزي، سعد، (2006)، " فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج9، ع31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 85- عودة، شبير محمد منير، (2015)، " دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة بنك فلسطين "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 86- غالب، سعد ياسين، (2009)، " نظم المعلومات الإدارية "، دار اليازوري، عمّان، الأردن.

- 87- الفارسي، سليمان، (2010)، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج26، ع2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 88- فيليب، جاك ورون ستون، (2003)، " الاستثمار البشري "، سلسلة إصدارات بيمك، رقم54، القاهرة
- 89- القطامين، أحمد، (2002)، " الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية "، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
- 90- الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، " إدارة المعرفة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.
- 91- كرملي، سلطان، (2005)، " إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي "، الأهلية، عمان، الأردن.
- 92- لسان العرب لابن منظور: جمال الدين بن منظور، المتوفى سنة (711هـ)، دار المعارف، ج6، مصر، مختار الصحاح للرازي: محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر الرازي، المتوفى سنة (721هـ).
- 93- المالكي، عبدالله وبن عبيد، أحمد، (2005)، " العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية "، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، مصر.
- 94- ماهر، أحمد، (1995)، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 95- محمد، أحمد علي الحاج، حميدي، فضيلة عباس، (2015)، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 96- محمد، أشرف عبدالرحمن، (2006)، " دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة "، رسالة دكتوراه غير منشوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر. الموقع: <http://www.svaiby.com>.
- 97- محمد، يوسف كمال، (1993)، " فقه الاقتصاد النقدي "، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

قائمة المصادر والمراجع

- 98- محمود، محمد مصطفى، (2010)، " الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي"، الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز تطوير الأداء والتنمية.
- 99- مساعدة، ماجد عبدالهادي، (2013)، " الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن.
- 100- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (ب،ت)، " الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة المصرية.
- 101- مغلّس، سامي عبدالكريم محمد، (2015)، " إدارة المعرفة كمدخل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.
- 102- ملحم، يحيى سليم، (2009)، " التمكين كمفهوم إداري معاصر"، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، بريد الحرية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- 103- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007)، " إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 104- منصور، منصور أحمد، (1976)، " قراءات في تنمية الموارد البشرية"، الكويت.
- 105- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال المؤتمرات، (2007)، " آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، ط2، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- 106- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات"، (2014)، " دراسات في المصارف والبنوك: بحوث محكمة منتقاه"، مجموعة خبراء، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- 107- الموقع الإلكتروني للبنك الأهلي المصري <http://www.nbe.com.eg>.
- 108- موقع البنك التجاري اليمني: <http://ycb.com.ye> تاريخ الولوج 5-1/2017 م
- 109- موقع البنك اليمني للإنشاء والتعمير: www.ybrdye.com. تاريخ الولوج 5-1/2017 م
- 110- موقع بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2015، WWW.CACBANK.COM.YE
- 111- موقع بنك اليمن الدولي: <https://www.ibyemen.com>. تاريخ الولوج 5-1/2017 م.

- 112- موقع بنك اليمن والكويت: www.yk-bank.co تاريخ الولوج 5-1/2017 م.
- 113- موقع منتديات الحقوق، العلوم القانونية، " البنوك التجارية وتطورها "، www.droit-dz.com تاريخ الولوج 30-12/2016 م.
- 114- موقع منظمة الأونروا: <https://www.unrwa.org>.
- 115- موقع وزارة الصناعة والتجارة: www.moit.gov.ye.
- 116- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، (2011)، " دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة "، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والادارية، ع21، السنة السابعة، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 117- نجم، نجم عبود ، (2008)، " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 118- نجم، نجم عبود، (2001)، " إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة "، ج2، مركز البحوث، الرياض.
- 119- النظاري، فواز أحمد أحمد محمد، (2015)، " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية "، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية " تخصص إدارة أعمال " غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنوفية، مصر.
- 120- نوري، حيدر شاكر، (2011)، " تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية "، مجلة ديالي، ع48، العراق.
- 121- الهمداني، فتحية، (2016)، " تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 122- همشري، عمر أحمد، (2001)، " الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات "، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن.
- 123- همشري، عمر أحمد، (2013)، " إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز "، ط1،

- دار حطاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 124- وارنر، جون، سايمون، راندي دي، (2012)، " تنمية الموارد البشرية "، ترجمة عبدالمحسن نعلان، مراجعة مركز الترجمة بالجامعة للكتاب، ج1، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 125- وارنر، جون، سايمون، راندي دي، (2012)، " تنمية الموارد البشرية "، ترجمة عبدالمحسن نعلان، مراجعة مركز الترجمة بالجامعة للكتاب، ج2، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 126- ورابط موقع: www.ybrd.com.ye ، تاريخ الولوج 5-1/2017 م.
- 127- ويرنر، جون، دايسايمون، واندي، (2011)، " تنمية الموارد البشرية: الأساس - الإطار - التطبيقات "، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، تقديم: إبراهيم بن صالح العمر، دار المريخ للنشر، ج2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 128- يوسف، بسام عبدالرحمن، (2005)، " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- 129- يوسف، مسعداوي، (2015)، " دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري: دراسة تقييمية لحالة الجزائر "، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس حليانة.
- 130- اليونس، صباح أنور، (2008)، " دور رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في أداء العمليات في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل "، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- 1- Abel, J.R, Deitz, R., (2012), " **The Role of Colleges and Universities in Building Local Human Capital** ", Federal Reserve Bank of New York current issues in Economics And finance, Volume 17, Number 6. www.newyork fed. Org/research/current- issues.
- 2- Adnan, H. M., Mohamed1, N., (2013), " **A Literature Survey On Knowledge Management And**
- 3- Al-Ma'ani, A.I., Jaradat, N., (2010), " **Impact of Human Capital on The Organization Performance** ", Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business, VOL.2,NO.4.
- 4- Alok, G., Renu, R., (2011)"**Human Capital Creation Practices in Indian IT industry: a Knowledge Management Perspective**".
- 5- Aluko, Y. A., Aluko, O., (2012), " **Human Capital Development: Nigeria's greatest Challenge** ", Journal of Management, 13 (1).
- 6- Alvesson, M.,(1993), " **Organizations As Rhetoric: Knowledge – Intensive Firms and the with Ambrguttty** ", Journal Management Studies, VOL.30, NO.6.
- 7- Anavari, A., Shahabi, B., (2010), " **Knowledge Management Ent And Learning Organization: an Analysis of Codification Role of Knowledge And Experience** ", Journal of IT Management, 1 (2).
- 8- Awad, E.M, Ghaziri, H.M., (2004), " **Knowledge Management, New Jersey: Pearson Education** ", Inc., International Edition.
- 9- Awad, E.M., Ghaziri, H.M., (2004), " **knowledge Management** ", Pearson Education, Inc, New Jersy.
- 10- Bennis, W., (1995), " **Leading for Results** ", Executive Excellence, V.12. N.3.
- 11- Birasnav, M., Rangnekar, S., (2010), " **Knowledge Management Structure and Human Capital Development in Indian**

- manufacturing industries ", Business Process Management Journal, Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee, Roorkee, India. Vol. 16 Iss 1.
- 12- Birasnav, M., Rangneker, S., (2011), " **Transformational Leadership and Human Capital benefits: the Role of Knowledge Management** ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Iss 2, <http://dx.doi.org/10.1108/01437731111112962>.
- 13- Bollinger, A.S., Robert, D.S., (2001), " **Managing Organizational Knowledge as A strategic Asset** ", Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.1.
- 14- Coakes, E. (ed.), (2003), " **Knowledge Management Current Issues and Challenges** ", U.S.A. Group Publishing.
- 15- Cong, X., Kaushik, V.P., (2003), " **Issues of Knowledge Management In The Public Sector-Electronic** ", Journal of Knowledge Management, Vol. 1, Issue 2.
- 16- Cullen, G.B., Parboteeh, K.P., (2005), " **Multinational Management** ", South-Western College Publication; 3rd edition, New York, U.S.A.
- 17- Daniel, etal, (2011), " **Improving Human Capital through Knowledge Management Practices in Knowledge- Intensive Business Services**".
- 18- Davenport, T. H., Prusak, L., (1998), " **Working Knowledge** ", Executiv Excellence; 15,9, ABI/INFORM Global.
- 19- Davenport, T.H., Prusak , L., (2000), " **Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know** ", Harvard business school press, Boston, U.S.A.

- 20- David, J.S., (2001), " **Capitalizing on Knowledge** ", Butterworth Heinemann, Oxford.
- 21- Drucker, P.f., (1995), " **The information executive truly need** ", Harvard Business Review.
- 22- Drucker, P.f., (1999), " **Knowledge-Worker productivity: The Biggest Challenge** ", California Management Review, 41,2; ABI/INFORM Global.
- 23- Duffy, J., (2000), " **Knowledge Management to Be or not to Be ?**", Information Management Journal, January.
- 24- Faria, P., Sofka, W., (2009), " **Formal and Strategic Knowledge protection Strategies of Multinational firms** ", Centre for European Economic Research (ZEW, Available Online: www.Europeaneconomicresearch.Org/Search.Paper/kp/, Retrieve Date: 25/12/2016.
- 25- Haag, S., etal., (2002), " **Management Information Systems for the Information Age**". 3ed McGraw-Hill Global Education Holdings.llc. Boston.
- 26- Hansen, M.T., etal, (1999), " **What's your strategy for managing knowledge?**", Harvard business, Review Mar-Apr.
- 27- Harris, J., Hendeson, A., (1999), " **A Better Mythology for system Design** ", Conference on Human factors in Computing Systems, 4-9 April, Boston, AEM Press, New York, U.S.A.
- 28- Heisig, P.,Vorbeck, J.,(2000), " **Benchmarking Survey Results** ", in: Mertins, K., Heisig, P., and Vorbeck, J., (2001), " **Knowledge Best Practices In Europe** ", Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.
- 29- Holsapple, C., etal., (2007), " **linking Knowledge to Competitiveness: Knowledge Chain Evidence and Extensions** ", Published in the United States of America by Idea Group

- Publishing Can imprint of Idea Group Inc , 701E. Chocolate Avenue, Hershey PA 17033. Web Sit: <http://WWW.jdea-group.Com>.
- 30- Holsapple, C.M., Singh., (2001), " **The Knowledge Value chain Model: Activities For Competitiveness** ", Schema Press, Arlington, Tixas.
- 31- Ismail, A., etal., (2011), " **Human Capital Development Practices in Malaysian Public universities** ", School of Educational Studie, Universiti Sains, Malaysia pp.389.
- 32- Jarrar, Y.f., Zairi, M., (2010), " **Knowledge Management: learning for Organizational Experience** ", EUROPEAN CENTRE for best PRACTICE MANAGEMENT. Research paper : RP-ECBPM/0021.
- 33- Jon M, W., Randyl, D., (2009), " **Human Resource Development** ", South – Western – Cengage Learning.
- 34- Karthic, N., (2006), " **Human Capital in Service Organization** ", Journal of Intellectual Capital, 7(7).
- 35- King, W.R., (2000), " **Playing An Integral Role in Knowledge Management** ", Information System Management , VOL. 17, Issue.4.
- 36- King, W.R.,(2009),"**Knowledge Management And Organizational Learning Annals of information System** ", Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, WWW.uky.edu/gmswan3/575/KM and ol.
- 37- Kombu, G.O., (2014), " **Enhancing Sustainable Economic Growth and Development through Human Capital Development** ", International Journal of Human Resource Studies, ISSN 2162-3058 Vol.5, NO.1.

- 38- Kucharcikova, A., (2011), " **Human Capital- Definition And Approaces** ", Journal of Human Resources Management And Ergonomics, Vol. 5 (1).
- 39- Larry, P., (2000), " **Knowledge, cAn-it be Managed ?** ", Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, June 27-29-2000.
- 40- Laudon, K., Laudon, J., (2001), " **Management Information Systems** ", 4th, ed., Prentice Hall, Inc. New York.
- 41- Laudon, K.C., Laudon, J.P., (2001), " **Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology in the networked enterprise** ", Upper Saddle River, Prentice Hall. U.S.A.
- 42- Leontiades, J.C., (2001), " **Managing the Global Enterprise** ", Harlow, England, Prentice-Hall.
- 43- Lindsey, K.,(2002)," **Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective** ", Eighth Americas Conference On Information Systems, August 9-11, Dallas, Texas, P.2085.
- 44- Littles, S., etal (2002), " **Managing Knowledge: An Essential Reader** ", London, Sage Publication.
- 45- Luthans, F., (2002), " **Organizational Behavior** ", Mc Graw-Hill/Irwin, Boston.
- 46- Mari, M.M., El, T., (2009), " **Human Capital Development and It's Impact on Firm's Performance** ", Evidence from Developmental Economics, in The: Journal of International Social, Research, 2/8 Summer, WWW. Sosyalarastirmalar.Com/.the.

- 47- Marquardt, M., (1996), " **Building the Learning Organization** " , New York: Mc Graw Hill.
 - 48- Marquardt, M.J., (2002), " **Building the learning Organization Davis-Black publishing Company** " , U.S.A.
 - 49- Mc Campbell, etal., (1999), " **Knowledge Management** " , Vol.3, No, 3, pp.172-179.
 - 50- Mc Elriy, M.w., (2000), " **Using Knowledge Management to sustain innovation** " , Knowledge Management review sep-oct. VOL.3 Issue4.
 - 51- Misra, D.C., etal., (2003), " **Knowledge Management Framework For Government Organization** " , Information Systems Management, Spring.
 - 52- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), " **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of innovation** " , New York: Oxford University Press.
 - 53- Nonaka, L., Takenchi, H., (2004), " **Hitosubashi On Knowledge Management John Wiley & Sons. Singapore**".
 - 54- Ou, C.X.J., Davison, R.M., (2007), " **Knowledge Management Problems, Causes, And Solutions: Junior Knowledge Workers, perspectives** " , 11th Pacific – Asia Conference on Information Systems, WWW.Pacis-net.org/file/. Date: 17/8/2016.
 - 55- Pircher, R., Pausits, A., (2011), " **Information and Knowledge Management at Higher Education Information Institutions** " , Article info: Management Information System, Vol.6, No.2.
 - 56- Polanyi, M., (1966), " **The Tacit Dimension** " , New York, Doubleday & Company Inc, New York.
- Public Organizations** " International Business School, University Technology Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.

- 57- Quinn, J.B., et al., (1996), " **Management Professional Intellect: Making the most of the Best** ", Harvard Business Review, Vol. 74, No.2.
- 58- Randhawa, G., (2007), " **Human Resource Management** ", Atlantic Publishers & distributors, India.
- 59- Richard, M.D., (1999), " **Why Information Technology Inspired but cannot deliver Knowledge Management** ", California Management Review.
- 60- Schulz, Et Al., (2001), " **Codification An Tacitnes As Knowledge Management Strategies** ", Journal of High Technology Management Research ", Vol.12.Issue1.
- 61- Sever, l., Per-olof M., (2000), " **Management Knowledge in Professional Service Organizations**", Chalmers University of Technology, Goteborg .
- 62- Sohrabi, A., et al., (2015), " **The Role of Knowledge Management Practices in Developing Human Capital** ", international Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. 111, Issue 5, May 2015, <http://ijecm.co.UKLISSN23480386>.
- 63- Stoner, J.A.f., Freeman, R.E., (1992), " **Management** ", 5th ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.
- 64- Sveiby, K.E., (2001), " **What is Knowledge Management** ", Updated, April, Allrights reserved.
- 65- Sveiby, K.E., (2009), " **About Sveiby Knowledge Associates** ", Our Mission: To make Organizations better for people. www. Sveiby. Com.
- 66- Tan, B., (2006), " **A Knowledge Management System Introduction model for small-and medium-sized Enterprises** ",

- Int.J. Management and Enterprises Development, Vol.3, Nos.1/2.
- 67- Tan, C., Nasurdin, A.M., (2010), " **Knowledge Management Effectiveness and technological innovation** ", Journal of mobile technologies- Knowledge and society, Vol. Article ID 428053, P.13, IBIMA publishing, Available online: <http://www.ibimpublishing.com/journals/MTKS/Jmtks.html>.
- 68- Turban, E., Aronson, J., (1998), " **Decision Support Systems and Intelligent Systems** " , Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- 69- Turban, E.F.,etal., (2002), " **Information Technology for Management Improving Quality and Productivity**", New York: John Wiley.
- 70- Warner, M., Witzel, M., (2004), " **Managing in Virtual Organization** " , Australia, Thomson.
- 71- Wiig, K., (2003), " **Knowledge Management Foundations: Thinking** ", Arlington: Schema Press.
- 72- Wiig, K.M., (1994), " **Knowledge Management the Central Management focus for intelligent Acting organization** ", U.S.A Schema Press.
- 73- Wit, B.D., Meyer, R., (1998), " **Strategy: Process, Context, Content, An International Perspective** " , 2nd ed., An international Thomson Publisher.
- 74- Zack, M. H., (1998), " **Developing a Knowledge Strategy** ", CMR, Vol.(4), No.(3).

قائمة الملاحق

المحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبيان)

المحق رقم (2): أسماء الأساتذة المحكّمين للاستبانة

المحق رقم (3): الدراسة الاستطلاعية

المحق رقم (4): جدول الدارسات التي تم الاستفادة منها في بناء

وتطوير الاستبانة



المحترم

الأخ/ الأخت.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

الاستبانة التي بين يديك تتعلق بدراسة موضوع " إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ونظراً لأهمية الموضوع، وخدمةً للبحث العلمي.. أرجو تكرمك بالرد على جميع الأسئلة. علماً بأن المعلومات التي ستُدلي بها.. ستكون في غاية السرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. حيث والباحث مستعد للرد على أي استفسار يرد منك.

مع الرجاء عدم تدوين الاسم.

شاكراً لك سلفاً حُسن تعاونك، وتخصيص بعض من وقتك الهام،،،،

المشرف العلمي:

الباحث:

أ.د/عبد الله القرشي

صادق أحمد عجان

قائمة الملاحق

أولاً: فيما يأتي مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية، يرجى وضع إشارة (√) داخل المربع الذي يناسبك.

(1) النوع:

1- ذكر

2- أنثى

(2) العمر:

1- أقل من 30 سنة

2- من 30 - أقل من 40 سنة

3- من 40 - أقل من 50 سنة

4- 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

1- ثانوية عامة

2- دبلوم متوسط

3- بكالوريوس

4- ماجستير

5- دكتوراه

(4) التخصص العلمي:

1- علوم تطبيقية (تقنية معلومات - برمجيات - نظم معلومات - علو الحاسوب - علوم مالية

ومصرفية - محاسبة - فيزياء - رياضيات - هندسة - زراعة).

2- علوم نظرية (إدارة الأعمال - علم الاقتصاد - تسويق - مصارف اسلامية - مكاتب -

علوم سياسية - اعلام - علم نفس - لغة انجليزية - لغات - حقوق - ثانوية عامة).

(5) مدة الخدمة في البنك:

1- أقل من 5 سنوات

2- من 5 - أقل من 10 سنوات

3- من 10 - أقل من 15 سنة

4- 15 سنة فأكثر

(6) الوظيفة الحالية:

1- إدارة عليا (رئيس مجلس الإدارة - نائب رئيس مجلس الإدارة)

2- إدارة وسطى (مدير عام نائب مدير عام - مدير إدارة)

3- إدارة مباشرة (رئيس قسم - مسئول وحدة - موظف - أخرى)

ثانياً: المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية

محاور الاستبانة:

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة:

من واقع ممارستك الوظيفية في البنك، واستخدام عمليات إدارة المعرفة، يرجى وضع إشارة (√) مقابل الإجابة المناسبة بما يتوافق مع وجهة نظرك:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
أولاً: تشخيص المعرفة *						
1	يتم كشف المعرفة من خلال البحث العلمي.					
2	يكتشف البنك معارف العاملين من خلال تقارير تقييم الأداء.					
3	يتم كشف المعرفة من خلال المقارنة بين أداء إدارات البنك المختلفة.					
4	يتم كشف المعرفة من خلال المقارنة بين البنك، وبنك آخر مناظر له وتمتيز عنه.					
5	يستقطب البنك خبراء؛ لاكتشاف معرفة عمليات إدارته المختلفة عند الحاجة.					
ثانياً: توليد المعرفة *						
6	يتم الحصول على المعرفة الجديدة من خلال نتائج البحث العلمي.					
7	يتم توليد المعرفة من خلال لقاءات التبادل المعرفي بين العاملين ذوي الخبرات المختلفة.					
8	يحصل البنك على المعرفة من خلال التعامل الإيجابي مع أخطاء العاملين.					
9	يحصل البنك على المعرفة من خلال جمع بيانات ومعلومات المنافسين، والعمل على تحليلها وتفسيرها.					
10	يحصل البنك على المعرفة من خلال جمع بيانات ومعلومات العملاء، والعمل على تحليلها وتفسيرها.					
* تشخيص المعرفة: هي عملية تهدف إلى اكتشاف معرفة البنك، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك رصد مكان هذه المعرفة في القواعد؛ بهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود، وما هو مطلوب.						
* توليد المعرفة: هي ابتكار معرفة جديدة غير مكتشفة، وغير مستنسخة؛ بهدف توسيع المعرفة السابقة للبنك.						
ثالثاً: تنظيم وحفظ المعرفة						

قائمة الملاحق

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
11	يستخدم البنك الحاسوب والوسائط الرقمية للاحتفاظ بالمعرفة في البنك.					
12	يوثق البنك معارف العاملين المتراكمة التي يكتسبونها من خلال عمليات خدمة العملاء.					
13	يحرص البنك على تنمية رأس المال البشري من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة					
14	يحافظ البنك على العاملين الموهوبين من خلال برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة.					
15	يحافظ البنك على أفضل العاملين لديه من خلال الارتباط القوي بين رسالة وقيم البنك من جهة، وقيم العاملين الشخصية من جهة أخرى.					
رابعاً: نشر المعرفة						
16	ينشر البنك المعرفة من خلال إصدار النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.					
17	ينشر البنك المعرفة من خلال الأنظمة ، واللوائح ، والقرارات الصادرة.					
18	يتم توصيل المعرفة إلى العاملين في البنك عبر وسائل التواصل المختلفة، بالشكل والوقت المناسبين.					
19	يُشجّع البنك على نشر المعرفة من خلال تحفيز ثقافة التعلم المتبادل بين العمّال القادمين والسابقين ذوي الخبرة والمهارة.					
20	ينشر البنك المعرفة بين العاملين من خلال عقد الاجتماعات، والندوات، وورش العمل الداخلية.					
خامساً: تطبيق المعرفة						
21	يوجد في الهيكل التنظيمي للبنك إدارة.. تسمى (إدارة المعرفة) * .					
22	يحرص البنك على إشراك العاملين في صنع القرارات والاستفادة منها.					
23	يستخدم البنك من نتائج البرامج التدريبية المقدّمة للعاملين، وتحويلها إلى عمليات تنفيذية.					
24	يستخدم البنك من نتائج التفاعل الجماعي بين العاملين لحل المشكلات التي تقابلهم.					
25	يستخدم البنك من نتائج تحليل وتفسير بيانات ومعلومات المنافسين.					
26	يستخدم البنك من نتائج تحليل وتفسير بيانات ومعلومات العملاء.					

قائمة الملاحق

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	* إدارة المعرفة: هي السبل والإجراءات المناسبة التي يتخذها البنك؛ بهدف معرفة وتقييم ما لديه - فعلاً - ولدى عماله من معارف مختلفة، ورصد مكان تواجدها، وتحديد ما يحتاجه البنك من معارف جديدة غير مكتشفة؛ للعمل على استقطابها، وتنظيمها، وحفظها، وتقديمها للمستفيدين منها عبر الوسائل المختلفة؛ لتحويلها إلى خدمات جديدة.					

المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة الحالية:

من واقع ممارستك لمهامك الوظيفية في البنك، يرجى وضع إشارة (√) مقابل الاستجابة

المناسبة لك:

م	العبارات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	غير متأكد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	أولاً: معرفة العاملين					
27	يُدرِك العاملون التوجه الاستراتيجي للبنك الذي يتكون من (الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف).					
28	يستقطب البنك كوادر مؤهلة تأهيلاً مناسباً للوظائف المرشحة.					
29	يحرص البنك دائماً على تحديث خدمات العملاء المصرفية، وتزويد العاملين بها.					
30	يُشجع البنك العاملين على التعلم المستمر.					
	ثانياً: خبرات العاملين					
31	يُتيح البنك الفرصة والوقت الكافي لمشاركة العاملين تبادل ونقل الخبرات المكتسبة فيما بينهم بطريقة منظمة ومستمرة.					
32	يهتم البنك باستقطاب الكفاءات ذات الخبرات الإدارية والفنية العالية.					
33	يحرص البنك على إكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في البنوك الأجنبية.					
	ثالثاً: قدرات ومهارات العاملين					
34	يحرص البنك على تنمية قدرات العاملين بما يلبي تطوير الخدمة المصرفية.					
35	يُرَاعِي البنك استعداد وقدرات العاملين في الأداء عند توزيع المهام.					
36	يُؤمِّي البنك مهارات العاملين على تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم.					
37	يتمتع العاملون في البنك بمهارات التواصل والعمل بروح الفريق الواحد.					

قائمة الملاحق

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)
38	يملك العاملون في البنك مهارات فن التعامل مع العملاء بكفاءة عالية.					
39	يملك العاملون في البنك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
رابعاً: التدريب في البنك						
40	يملك البنك إدارة / وحدة خاصة بتدريب وتطوير العاملين					
41	يوجد في البنك قاعة تدريب مجهزة بالوسائل والتجهيزات المناسبة؛ لبرامج التدريب المختلفة.					
42	يتعاقد البنك مع معاهد تدريب خارجية؛ لسد فجوات الاحتياجات التدريبية اللازمة.					
43	يعتمد البنك على نتائج تقييم أداء العاملين وربطها باحتياجات التدريب.					
44	تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية؛ لتطوير قدراتهم.					
45	يُدرّب البنك العاملين على مهارة تشخيص المشكلات وتحليلها، ووضع حلول عملية لها.					
46	يعمل البنك على تنويع البرامج التدريبية فيه.					
47	يُنظّم البنك دورات تدريبية للعاملين تواكب التغيرات في الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.					
48	يُدرّب البنك العاملين على مهارات التخطيط والسياسات.					
خامساً: الابتكارات العاملين						
49	يتعامل البنك مع التفكير الابتكاري المقدم من العاملين بعين الاعتبار لتطوير الأداء.					
50	يعتمد البنك أساليب الإدارة التشاركية الحديثة (كحلقات الجودة) لحل المشكلات.					
51	يُحفّز البنك العاملين على التفكير الابتكاري في أداء الأعمال.					

انتهت الأسئلة، ولك جزيل الشكر؛ على تعاونك، ومنحك لي جزء من وقتك للإجابة على

فقرات الاستبيان،،،

الباحث

ملحق رقم (2): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	العمل حالياً	جهة العمل
1	أحمد علي الحاج محمد	بروفيسور	إدارة وتخطيط تربوي + اقتصاديات التعليم	أكاديمي	جامعة صنعاء
2	عبدالله السنفي	بروفيسور	إدارة أعمال	أكاديمي	جامعة صنعاء
3	منصور العريفي	بروفيسور	إدارة أعمال	أكاديمي	جامعة صنعاء
4	هلال أحمد علي القباطي	أستاذ مشارك	تكنولوجيا تعليم ومعلومات	رئيس قسم تكنولوجيا التعليم	جامعة صنعاء
5	عبد اللطيف مصلح محمد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال - إدارة جودة	أكاديمي، ومستشار رئيس الجامعة لشئون الجودة	جامعة العلوم والتكنولوجيا
6	لطف راجح الجحيفي	أستاذ مشارك	اقتصاد	أكاديمي	جامعة إب
7	فؤاد أحمد محمد العفيري	أستاذ مشارك	محاسبة تكاليف إدارية	عميد كلية العلوم الإدارية	جامعة إب
8	عبد الخالق هادي طوآف	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	نائب رئيس جامعة	جامعة عمران
9	جمال ناصر الكميم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال - نظم جودة	نائب رئيس جامعة	جامعة 21 سبتمبر
10	محمد حمود أحمد السمحي	أستاذ مساعد	نظم معلومات مهنية	نائب عميد كلية العلوم الإدارية	جامعة إب
11	علي محمد عبد الجبار الحميري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال - موارد بشرية + إدارة جودة	أكاديمي	جامعة إب
12	محمد ناجي عطية	أستاذ مساعد	إدارة أعمال - موارد بشرية	أكاديمي، ومساعد رئيس الجامعة	جامعة الأندلس
13	جبر عبد القوي السنباني	أستاذ مساعد	إدارة أعمال - تسويق	رئيس قسم إدارة الأعمال	جامعة الأندلس
14	عبده أحمد علي العامري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	رئيس قسم العلوم الإدارية	جامعة العلوم والتكنولوجيا
15	بسام مسلم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	أكاديمي	جامعة العلوم والتكنولوجيا
16	توفيق مصلح صالح السنباني	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	رئيس قسم إدارة الأعمال	جامعة ذمار
17	فتحية الهمداني	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	أكاديمي	وزارة التربية والتعليم

قائمة الملاحق

جامعة إب	رئيس قسم إدارة الأعمال	إدارة أعمال - تنمية موارد بشرية	أستاذ مساعد	فواز أحمد النظاري	18
بنك التسليف التعاوني الزراعي	خبير	إدارة أعمال - تنمية بشرية	مدرس	ليبيب الأغبري	18
معهد الشوكاني	أكاديمي	إدارة وتخطيط تربوي	مدرس	عبدالسلام العروسي	19
ملاحظة: تم ترتيب الأسماء حسب الدرجة العلمية					

REPUBLIC OF YEMEN
Al-Andalus University
Graduats Studies
Faculty of Administrative

ملحق رقم (3): دراسة استطلاعية



الجمهورية اليمنية
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

يهدف الباحث في دراسته الحالية؛ إلى التعرف على " إدارة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية؛" من خلال معرفة مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة ومستوى توافر تنمية مكونات تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية.

ولأهمية هذا الموضوع من حيث كونه يسهم في تدفق المعارف، وتنمية القدرات، والمهارات، والكفاءات لدى هذا النوع من رؤوس الأموال الغير ملموسة، التي تمكنه من الإبداع، والابتكار في إنتاج خدمات جديدة للبنوك التجارية؛ لتزيد من حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها، وكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، ولتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)؛ لتجسيد بنود تلك المحاور، والتي تسعى الدراسة إلى الكشف عنه، وباعتبارك من ذوي الخبرة والاختصاص؛ يضع الباحث بين يديك هذه الأسئلة الاستطلاعية؛ بهدف إثراء فقرات محاور الدراسة؛ التي يمكنها تجسيد بنود محاور الأداة.

أرجو تفهمكم لأهمية هذه الدراسة، ولأهمية ما ستدلون به من معلومات واقعية؛ لخدمتها، ولتحقيق الغاية التي تسعى إليها؛ ليتسنى للباحث - في القريب العاجل- من تزويدكم بالنتائج والتوصيات التي توصل إليها؛ لتستفيد إدارة البنك، وتطبيق ما يفيد منها.

مع خالص الشكر والتناء؛ لتفهمكم وتعاونكم ،،

الباحث: صادق أحمد علي عجان

قائمة الملاحق

- 1- هل يوجد في البنك إدارة تسمى إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي؟.
- 2- هل عندك فكرة عن مصطلح اسمه إدارة المعرفة ؟
- 3 - هل يوجد لديكم إدارة تدريب؟ وهل فيها قاعة تدريب مجهزة بشكل مناسب للتدريب ؟
- 4- هل إدارة التدريب ضمن إدارة الموارد البشرية أم إدارة مستقلة؟ وهل يوجد تعاون بين الإدارتين ؟
- 5- هل يقوم البنك بتدريب عماله بصفة مستمرة ؟ أم موسمية ؟
- 6- هل البنك يدعم برامج التدريب؟
- 7- هل البنك يسهل ويشجع موظفيه على الالتحاق ببرامج البكالوريوس؟ والماجستير والدكتوراه ؟
- 8- هل البنك يدرّب موظفيه بحسب الاحتياج أم لا ؟
- 9- هل تستفيدوا من برامج التدريب ؟
- 10- هل يوجد في البنك إدارة أو قسم لإجراء الأبحاث العلمية ؟
- 11- هل البنك يحافظ على موظفيه الموهوبين؟ وهل يشجعهم على الابداع والابتكار ويمنحهم مكافآت مجزية ؟

ملحق رقم (4): جدول يوضح الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها في بناء وتطوير الاستبانة

تنمية رأس المال البشري					عمليات إدارة المعرفة						اسم الدراسة	
الإبتكار	التدريب	مهارة	خبرة	قدرات	معرفة	متابعة	تطبيق	نشر	تنظيم	توليد		تشخيص
√	√	√	√	-	√	-	-	-	-	-	-	1- دراسة: شبير، (2015)، " دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة بنك فلسطين
	-	√	√	-	√	-	√	√	√	√	-	2- دراسة: Sohrabi, Others, (2015), " The Role of Knowledge Management Practices in Development Human Capital ".
-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	√	3- دراسة: شاوش، (2012)، " إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات المصرفية " دراسة مصرفية بقطاع الخدمات المصرفية اليمني ".
-	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	-	4- دراسة: العلول، (2011)، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ".
-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	√	5- دراسة: الزطمة، (2011)، " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة بقطاع غزة ".
√	-	√	√	-	√	-	√	√	√	√	-	6- دراسة: Daniel, Others, (2011), " Improving Human Capital through Knowledge Management Practices in Knowledge-intensive Business Services ".
-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	-	7- دراسة: بأسردة، (2010)، " أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في منظمات الهاتف المحمول في الجمهورية اليمنية- محافظة عدن ".
-	-	-	-	-	-	-	√	-	√	√	-	8- دراسة: الفارس، (2010)، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات

قائمة الملاحق

تنمية رأس المال البشري					عمليات إدارة المعرفة						اسم الدراسة	
الابتكار	التدريب	مهارة	خبرة	فترات	معرفة	متابعة	تطبيق	نشر	تنظيم	توليد		تشخيص
												التحويلية الخاصة بدمشق".
√	-	-	√	-	√	-	√	√	-	√	-	9- دراسة: Birasnav, Rangnekar, (2010), " Knowledge Management Structure and Human Capital Development in Indian manufacturing industries ".
-	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	-	10- دراسة: تيقاوي،(2009)، " أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية".
√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	11- دراسة: أبو زايد، (2008)، " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ".
√	√	-	√	-		-	√	√	√		-	12- دراسة: الميالي،(2011)،"دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة تطبيقية في معمل اسمنت

Abstract

This study aims at finding out knowledge management and its role; represented by the processes of (diagnosis, generation, organization, conserving, publishing and application of knowledge); in developing human capital represented by (knowledge of employees, and their experience, abilities, skills, training and innovation).

The problem of the study is about the absence of knowledge management and implementing such managed knowledge using a planned scientific methodology. The problem is also about making use of knowledge management through following its ways planned previously as well as the absence of developing human capital in commercial banks, resulted from the lack of knowledge management.

The study was conducted using descriptive analytical methodology. A questionnaire was the instrument used for collecting data that it was developed based on a number of ready-made scales. The population, on which the study was implemented, is the commercial banks (governmental and private banks at the Capital Sana'a) that (307) participants were randomly selected as a sample from the employees of the general administrations of the targeted banks headquarters. The number of the collected copies of the questionnaire, ready for computing, is (271) which represents (88%) of the distributed copies. Data was computed using SPSS software. The results of the study have revealed that there is a positive role for the processes of knowledge management in developing the human capital in the targeted banks, except the process of 'Generating Knowledge' that the results have indicated there is no role for such a process on development. Moreover, the results have shown that the process of practicing knowledge management in the targeted banks is not constitutionally studied and planned beforehand, and there is a lack of knowledge management in the organizational frameworks of such banks.

It is recommended by the study that bank higher rank managements must have a believe concerning the importance of having a specialized unit/department for knowledge management within the banks they are managing. And such a department must be also sustained and its role in a financial constitution must be also activated. A Studies and Researches Unit is also recommended to be built in a way that allows for hiring experts from analogous education environment. Employees in such a unit must be encouraged to invent and innovate, making use of their mistakes. And such employees must be also involved in the process of making decisions; and they have to be trained on skills of planning, and on diagnosing and analyzing problems.

REPUBLIC OF YEMEN
**Al-Andalus University For Science &
Technology**
Deanship Of Graduate Studies
Faculty Of Administrative Sciences
Business Administration Department



Knowledge Management and it's Role in Developing Human Capital in Yemeni Commercial Banks

A Dissertation Presented to the Department of Business Administration,
Faculty of Administrative Sciences- Al-Andalus University for Science &
Technology for the Fulfillment of Requirements for Obtaining a Master
Degree in Business Administration

by

Sadeq Ahmed Ali Ajjan

Supervised by

Assoc. Prof. Abdullah Ali AL-Qershi

SANA'A

1438 - 2017