مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل بسكرة –/ الجزائر
اسم الكاتب: أ.د. عيسى خليفي، د. ربيحة قوادرية
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1672
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ـ فرع جنرال كابل بسكرة ـ/ الجزائر *

أ. د. عيسى خليفي **

د. ربيحة قوادرية ***

* تاريخ التسليم: 14/ 5/ 2016م، تاريخ القبول: 15/ 8/ 2016م.

** أستاذ محاضر/ جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر.

*** أستاذة مؤقته/ دكتوراه في علوم التسيير/ جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر.

The Relationship between Maintaining the Human Capital and Knowledge Management in the Algerian economic organization
Case Study Cable Industry organization- Branch of General Cable Biskra-/ Algeria

Abstract:

This study aimed at exploring the reality of maintaining the human capital in the Algerian economic organization, and its relation with knowledge management. The case study was applied at the Cables Industry Organization- Branch of General Cable Biskra- . Questionnaire was used to collect data from a sample of (125) executives from the bottom, middle and top management, and (87) questionnaires were restored to analyze data with the use of "SPSS" V. 19. The study findings revealed that the organization is aware of maintaining its human capital, and the level of applying knowledge management is high. Findings also confirmed a statistically significant correlation between maintaining the human capital and its sub- dimensions (motivation, health, decreasing the chances of work alienation) and knowledge management, but the empowerment dimension is excluded because the study findings showed no correlation between it and knowledge management.

Key words: *Maintaining the Human Capital, Motivation, Health, Empowerment, Decreasing the chances of work alienation, Knowledge Management.*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بإدارة المعرفة، وقد جاءت دراسة الحالة بمؤسسة صناعة الكوابل– فرع جنرال كابل بسكرة– ، ومن أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة جرى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة قدرها (125) مديرا من الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وأمكن استرجاع (87) استبانة صالحة لتحليل النتائج، وفيما يخص تحليل البيانات فقد أستخدم البرنامج الإحصائي SPSS. V 19. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك اهتماما بالمحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة، وأنّ مستوى تطبيق إدارة المعرفة هو مستوى مرتفع، أيضا أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على رأس المال البشري بأبعادها الفرعية (التحفيز، الصحة، تقليل فرص الاغتراب الوظيفي) وإدارة المعرفة، ونستثني من ذلك بُعْد التمكين، إذ أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين التمكين وإدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: المحافظة على رأس المال البشري، التحفيز، الصحة، التمكين، تقليل فرص الاغتراب الوظيفي، إدارة المعرفة.

مقدمـــة:

شهدت السنوات الماضية تطورات غير مسبوقة في المجالات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية كافة، وكان من أبرز التطورات التي ميزت وقتنا الحالي الديناميكية التي عرفها المجال التقني وبخاصة المتصلة بمعالجة البيانات ونشرها، أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث تُعَدّ المعرفة السلاح الأقوى والأكثر نجاعة فيه، لذلك أصبح مستقبل المؤسسات مرهونا بقدرتها على التأقلم مع التغيّرات المتسارعة (الجاموس، 2013، ص25) . ونتيجة لذلك فقد ظهرت المعرفة أحد المتغيّرات الأساسية لبقاء المؤسسات نظرا لقدرتها على التكيّف والاستجابة السريعة للتغيّرات، وهو ما ساعد على ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحاول استغلال المعرفة والاستفادة منها أكثر في إنجاز الأعمال، ومن أبرزها إدارة المعرفة، التي تُعَدّ من المواضيع الحديثة التي أثبتت مكانتها في العديد من المؤسسات، وقد زادت ثروتها نتيجة تغلبها على منافسيها.

ونظرا لكون الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة، أدركت المؤسسات أن العامل الوحيد الذي يبقيها في السوق ويوفر لها ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة هي الموارد البشرية، هنا برزت فكرة الاهتمام بها باعتبارها رأس مال بشري والمحافظة عليها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب، بهدف الحصول على المعارف والمهارات والقدرات وتوليد الأفكار الجديدة، ما يسهم في عمليات إدارة المعرفة، فالمحافظة على رأس المال البشري تلعب دورا مهما في أثناء عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال المساعدة في اكتساب المعرفة وتوليدها وخزنها ونشرها وتوزيعها ثم تطبيقها، لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تعرف الأساليب التي تعتمدها المؤسسات للمحافظة على رأس مالها البشري وعلاقتها بإدارة المعرفة، بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- ، ولدراسة الموضوع قمنا بالتطرق إلى أربع نقاط أساسية: نهتم أولا بعرض الإطار العام للدراسة، بعد ذلك نتطرق للإطار النظري للدراسة من خلال تعرف إدارة المعرفة والمحافظة على رأس المال البشري ومن ثم معرفة العلاقة التي تربط المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة، ثم نقوم بتحليل ومناقشة النتائج، وأخيرا عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولا- مشكلة الدراسة:

إن أهمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات تساعد في تحقيق الميزة التنافسية- جعلها تهتم به من خلال الاستثمار فيه، ويعد من أهم الاستراتيجيات الإدارية التي تركز على رفع معارف ومهارات وقدرات الأفراد، والتحدي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم هو كيفية المحافظة على هذا المورد من المنافسين لكي لا تتحمل التكاليف التي أنفقت عليه جراء الاستثمار فيه، والاستفادة من المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد، وتحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى أعمال تطبيقية من أجل إدارة المعرفة. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهري الآتي: ما علاقة المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ . **ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:**

- ما واقع المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- من وجهة نظر المديرين فيها؟
- ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- من وجهة نظر المديرين فيها؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- من وجهة نظر المديرين فيها؟

ثانيا- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه الذي يبحث في دراسة علاقة المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة، فتواجد المؤسسة في محيط شديد المنافسة وسريع التغير فرض عليها أن تعمل جاهدة لمواكبة كافة التطورات، ومن هنا تفطنت المؤسسات إلى أهمية المحافظة على رأس المال البشري من خلال تشجيع الحافز المادي والمعنوي، والحفاظ على الصحة النفسية والجسمية للعاملين، وتشجيع التمكين وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي، وذلك للمساهمة في عمليات إدارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة وتوليدها وخزنها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، الأمر الذي ينعكس إيجابيا في المؤسسة من خلال بنائها قاعدة معرفية تساعدها على الإبداع والابتكار، ومن ثمّ فإنها تضمن بقاءها واستمراريتها.

ثالثا- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تعرف واقع المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- .
- تعرف مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- .
- دراسة علاقة المحافظة على رأس المال البشري من خلال مختلف أبعادها بإدارة المعرفة في مؤسسة صناعة

الكوابل– فرع جنرال كابل بسكرة– .

- وضع بعض المقترحات التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على تفعيل المحافظة على رأس المال البشري للمساهمة في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق أهدافها.

رابعا- فرضيات الدراسة:

◄ **الفرضية الرئيسة**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة.

وقد جرى تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية وتتمثل في:

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين الحوافز وإدارة المعرفة.

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين الصحة وإدارة المعرفة.

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين التمكين وإدارة المعرفة.

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين تقليل فرص الاغتراب الوظيفي وإدارة المعرفة.

خامسا- منهجية الدراسة:

لأنّنا نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة التي تربط المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يجري من خلال هذا المنهج تحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثَمّ تحليلها وتفسيرها، ومن ثم الوصول إلى النتائج والتوصيات.

سادسا- تقنية وأداة جمع البيانات:

جرى الحصول على البيانات من خلال الاستبانة باعتبارها أداة لقياس أبعاد الدراسة، وتوزيعها على مبحوثي الدراسة، ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. V19[1] في تحويل البيانات إلى أرقام وتحليل هذه البيانات. وقد جرى اعتماد سلم Likert خماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة) ، إضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيّمة ومؤشرات تدعم الموضوع وتتمثل هذه الأساليب في: اختبار ألفا كرونباخ بهدف معرفة صدق الدراسة وثبات عباراتها وأبعادها؛ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة آراء مبحوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس أبعاد الدراسة واتجاه إجاباتها؛ تحليل التباين للانحدار المتعدد بهدف التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية؛ معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة علاقة الارتباط التي تربط البعد المستقل المتمثل في المحافظة على رأس المال البشري بأبعاده الفرعية بالبعد الفرعي إدارة المعرفة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي جرى حساب الحدود الدنيا والعليا لهذا المقياس، وهذا بهدف معرفة اتجاه إجابات مبحوثي الدراسة حول أبعاد الدراسة، والجدول رقم (01) يبين طول كل فئة من فئات سلم ليكارت الخماسي ودرجة الموافقة.

الجدول رقم (1) :

طول فئات مقياس ليكارت الخماسي ودرجة الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من [1 إلى 1. 79]	غير موافق بشدة
من [1. 80 إلى 2. 59]	غير موافق
من [2. 60 إلى3. 39]	محايد
من [3. 40 إلى4. 19]	موافق
من [4. 20 إلى 5]	موافق بشدة

سابعا- مجتمع وعينة الدراسة:

لقد وقع اختيارنا لمؤسسة صناعة الكوابل– فرع جنرال كابل بسكرة– بوصفها دراسة حالة، وقد شملت جميع المديرين بالمؤسسة والبالغ عددهم (125) مديراً، ونقصد بهم المديرين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا، ويعود اختيارنا لهذه العينة إلى الدور المهم الذي يلعبه هؤلاء المديرون في الإشراف على العاملين ومعرفتهم التامة بكيفية الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في مجال المعاملة التي يتلقاها العاملون من حيث التحفيز أو الصحة أو التمكين أو تقليل فرص الاغتراب الوظيفي، كما أنهم يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة. أما الخاصية الأساس التي يتميزون بها هي أنهم أصحاب القرار وسيكون رأيهم بمثابة إجابة لتساؤلاتنا والتي ستعتمد في دراستنا هذه. وعند توزيع الاستبانة على مبحوثي الدراسة جرى استرجاع (87) استبانة، أي ما نسبته (69.60%) .

ثامنا- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

1. اختبار الصدق: يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة، فعند قيام الباحث بتصميم الاستبانة أو أي أداة أخرى لا بد أن تكون هناك طريقة سلوكية معينة نقيس بها صدق هذه الأداة، وفي حالة اعتماد الباحث على الاستبانة نقوم بتحويل ظاهرة ما إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكّد بطريقة علمية أنّ الاستبانة تقيس الظاهرة التي نريد دراستها هنا، تعد الاستبانة صادقة، إذ يُعَبِّر الصدق عن الدرجة التي تحقّق فيها الاستبانة الأهداف التي

(1) Statistical Package For Social Sciences

وُضِعَتْ من أجلها، أي أنّ الاستبانة تعد صادقة عندما تقيس ما ينبغي قياسه فعلا (الجهني و الفوزان، ص04) .وفي هذه الدراسة أخذَ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وجد معامل الصدق (0،948) وهي أكبر من المعدل المطلوب (0،6) ، وهي قيمة ملائمة لأهداف الدراسة، كما أن قيم معامل الصدق لأبعاد الدراسة كبير جدا وملائم لأهداف الدراسة كما هي مبينة في الجدول رقم (02) ، وبالتالي فإن أداة الدراسة صالحة لقياس ما وضعت له.

2. اختبار الثبات: يقصد بالثبات أنّ الاستمارة تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد توزيعها على الأفراد ذاتهم في ظل الظروف نفسها للتطبيق الأول أي هو الاتساق في تقدير الاستبانة لما تقيسه (الجهني و الفوزان، ص14) .وللتحقق من درجة أداة القياس (الاستبانة) قمنا باستخراج معامل ألفا كرونباخ، وفيما يخصّ البعد الأول المتمثل في المحافظة على رأس المال البشري، فإن معامل ثباته ألفا كرونباخ أكبر من المعدل المطلوب (0،6) إذ حقق (0،743) ، وبذلك يمكن القول إنّ عبارات البعد الأول متناسقة بدرجة مقبولة، ووجد معامل صدقها (0،861) ، أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه.كما هو مبين في الجدول رقم (02) .وفيما يتصل بالبعد الثاني المتصل بإدارة المعرفة، فإن معامل ثباته ألفا كرونباخ أكبر من المعدل المطلوب (0،6) إذ وجدناه (0،876) ، وبذلك يمكن القول، إنّ عبارات البعد الثاني متناسقة بدرجة مقبولة، ووجد معامل صدقها (0،935) .كما نلاحظ من الجدول رقم (02) أن معامل ثبات الاستبانة كلها هو (0،90) وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.6) ، وهذا معناه أن عبارات الاستبانة متناسقة داخليا.وأنها تقيس ما وضعت لقياسه وصالحة لتحليل النتائج.

الجدول رقم (2) :

اختبار ثبات وصدق أبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق (1)
المحافظة على رأس المال البشري	26	0,743	0,861
إدارة المعرفة	30	0,876	0,935
الاستبانة ككل	56	0,90	0,948

المصدر: من إعداد الباحثين.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

- **أولا- إدارة المعرفة**: بعد التطور الإداري الذي عرفه الاقتصاد والتزايد الكبير للدور الذي تلعبه المعرفة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من المجالات الأخرى، أصبحت المعرفة وكيفية الحصول عليها والمشاركة بها وتطبيقها من أولويات اهتمام المؤسسات التي تهدف إلى الإبداع والتميز.

ونظرا لاتساع موضوع المعرفة فقد اختلف الباحثون في تقديم مفهوم محدد لها، إذ عرفت لغةً: بأنها "دراية، علم، القدرة على فهم الشيء" (شنشونة، 2010/ 2011، ص84) ، ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها "الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة أو الدراسة التي يمتلكها الفرد» (حمود، 2010، ص55) ، ويعرفها المنجد الفرنسي (Larousse) بأنها «ما نعرفه من التعلم والممارسة» (شنشونة، 2010/ 2011، ص84) ، أما (Burton- Jones) فيشير بأن المعرفة هي ذلك «المخزون المتراكم للمعلومات والمهارات التي اشتقت من استعمال المعلومات من المتلقين، إذ إن المتلقين هم الأفراد، لذا فإن المعرفة هكذا تعكس المعالجة (تفكير أو إدراك) بوساطة الدماغ (المادة الخام) التي جرى تجهيزها في شكل معلومات» (Ariely ,2003, p02) ، ويشير (Harris and Henderson,1999) إلى أن المعرفة تشكل أحد للعناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Sig-nals وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (أبو فارة، 2004، ص04) .

ومن مجمل التعريفات التي جرى التطرق إليها، يتضح لنا أن المعرفة تشير إلى "عملية المزج بين المعلومات والخبرة المكتسبة والإدراك الحسي، لذا فإن المعرفة تشير إلى العلم الذي نحصل عليه من خلال المعلومات، هذه الأخيرة تأتي نتيجة معالجة البيانات.

وتحظى المعرفة باهتمام كبير، لا سيما في المؤسسات القائمة على المعرفة، نظرا لقدرتها على تحقيق الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تسعى إليه المؤسسات وبخاصة في ظل الظروف الحالية التي تتسم بكثرة التغيرات، وفي السنوات الأخيرة كان هناك اعتراف أن استعمال المعرفة له قيمة واضحة جدا في زيادة الكفاءة والفعالية وزيادة قدرة المؤسسات على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها، ولكن توفر المعرفة وحدها لا يكفي بل يجب تطبيقها والاستفادة منها في إنجاز الأهداف، فالمعرفة من أجل الاستفادة منها يجب أن تُحوَّل إلى عمل وذلك من خلال إدارة هذه المعرفة، والسؤال المطروح هنا: كيف يمكن إدارة هذه المعرفة؟ .

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الجديدة في مجال الإدارة، ورغم حداثة هذا الموضوع إلاّ أن هناك العديد من وجهات النظر حول نشأتها فأغلب الباحثين يرون أن جذور إدارة المعرفة ظهرت في السبعينيات من خلال مجموعة من علماء الإدارة ومن بينهم (Peter Drucker) و (Humphrey Sturt) في الولايات المتحدة؛ إذ جادلا أنه كلما تقدم المجتمع الصناعي، فإنه يتحرك نحو اقتصاد خدمة المهارة الذي فيه اهتمام كبير بالمعرفة، بمعنى آخر يهتم بها في داخل عقول الأفراد العاملين والتي تلعب

(1) تم حساب معامل الصدق بجذر معامل الثبات.

دورا مهما في الإبداع ومعدل الإنتاج والنمو الاقتصادي (Neef, 2003, p124) ، أما الظهور الحقيقي لموضوع إدارة المعرفة فقد كان مؤخرا، وأصبح من المواضيع المهمة، إذ بدأ الاهتمام به في التسعينيات (1991) ، حين قدم (Stewart) مقالا بعنوان "إدارة المعرفة و رأس المال الفكري" (الكبيسي، 2005، ص32) .وعرف موضوع إدارة المعرفة منذ ظهوره إلى يومنا هذا تقدما ملحوظا وهائلا، ما يثبت لنا أهميته غير المحدودة سواء للمؤسسات أم المجتمعات أم الدول.

لقد تعددت التعريفات التي قدمت لإدارة المعرفة، إذ يمكن تعريفها بأنها "العملية المنتظمة التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق النجاح" (Dubois and Wilkerson, 2008, p16) ، وعرفت من قبل (UNDP) بأنها «الخلق والتنظيم والتشارك واستعمال المعرفة لأجل الحصول على نتائج تطويرية» (UNDP, 2007, p01) ، ويرى (Wiig) أن إدارة المعرفة هي "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة وأصول المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، إذ يتحقق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية" (نور الدين، 2010، ص32) .

وتتضمن إدارة المعرفة ثلاث عناصر رئيسية التي تسهم فيها، وتتمثل في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، فالأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة، ومن خلالهم يجري توليد المعرفة، ويتشاركون بها ويستعملونها، وهم من يقومون بخلق مناخ تنظيمي يسهم في نشر وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، أما العمليات فهي تعبّر عن الطرق التي من خلالها اكتساب المعرفة، وتوليدها وخزنها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها ، أما التكنولوجيا فتعدّ من الوسائل التي تستخدم في تخزين المعرفة وإعادة إرجاعها عند الحاجة وتساعد في اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة من مختلف الأماكن سواء من داخل المؤسسة أم من خارجها (داودي و حلموس، 2012، ص15) .إذن، فإدارة المعرفة تقوم على فكرة الاستغلال الأمثل للمعرفة، سواء أكانت داخلية أم خارجية وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها من اكتساب وتوليد وخزن ونشر وتوزيع، وأخيرا، تطبيق هذه المعرفة لتعطي لنا في النهاية شيئا جديدا يمكن أن يسهم في خلق قيمة للمؤسسة، وبهذا الصدد فقد اختلف الباحثون في عدد ومسميات هذه العمليات إلاّ أن معظمها يركز على عمليات اكتساب، توليد، خزن، نشر، توزيع، وأخيرا تطبيق المعرفة واستخدامها، لذلك سيجري الاعتماد على هذه العمليات في دراستنا هذه.

(1) تيودور ويليام شولتز (Theodore William Schultz) ولد في 30 أفريل 1902، اقتصادي أمريكي متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم طويلا في التعليم العالي بجامعة شيكاغو، ساهم بشكل فعال في نظرية رأس المال البشري، عين رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي عام 1960 حصل من هذا التجمع على جائزة walker عام 1972، ونال جائزة نوبل للاقتصاد عام 1979، توفي في 26 فيفري 1998، للمزيد من المعلومات: http://fr.wikipedia.org/wiki/Theodor_Schultz

● **ثانيا- المحافظة على رأس المال البشري**: يعتبر رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري وقد شاع استخدامه في الستينيات على يد (scholtz)[1]، إذ يمكن تعريفه بأنه «حصيلة تفاعل أربعة عناصر تتمثل في: الإرث التاريخي، االتعليم، والتجارب، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله» (Bon-tis and Fitz- enz, 2002, p225) ، وعرف حسب (Stewart) على أنه «الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف ومن بين الاستراتيجيات الملائمة لإدارته هو استقطابه وتدريبه والحفاظ عليه وذلك من أجل تشجيع الإبداع والمرونة» (Cornas and Aria, 2005, p37) .أما 1993 ، (Scholtz) فقد أكد أن رأس المال البشري يعبر عن العنصر الرئيس للتحسين في المؤسسات، والمتمثل في الأصول والمستخدمين التي تعمل على إنتاج المنتجات الجديدة، وتحقيق الميزة التنافسية وبيّن أن رأس المال البشري متصل بالعمليات التي لها علاقة بالتعليم والتدريب ومختلف المبادرات الأخرى التي تسهم في زيادة مستويات المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة، إذ تسهم هذه المبادرات في تحقيق الرضا والأداء وفي للنهاية تسهم في رفع أداء المؤسسات (Marimuthu, Arokiasa-my, Ismail, 2009, p266) .

ومن خلال مجمل التعاريف يتضح لنا أن رأس المال البشري هو "مجموعة المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الأفراد من خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها والخبرات التي يكتسبونها خلال مدة عملهم والتي تسهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات".

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط خاصة التحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبحت المؤسسات مجبرة على المحافظة على رأس مالها البشري من المنافسين، وتجري هذه العملية بدورها من خلال مجموعة من الأساليب، ويمكن تعريفها بأنّها «علاقة العمل المستمرة»، فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبحت من أولويات اهتمام المؤسسات، إذ أخذت هذه العملية نطاقا واسعا تجاوز الحوافز النقدية، فهذه العملية لا ترتبط بالحوافز النقدية فقط، وتفسير ذلك أنّ العديد من العاملين الذين يتركون العمل لأسباب أخرى مثل المعاملة السيئة التي يتلقونها من صاحب العمل، أو من خلال عدم الاعتراف بهم وبمهاراتهم، كما يمكن أن يكون السبب وجود فرص غير محدودة للترقية (Gilley.A, Gilley.J, Quatro, Dixon, 2009, pp144-145) .إذن يرتبط عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة فرص الترويح عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين بوصفهم عملاء، بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، إضافة إلى

وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة، إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا في المؤسسة (النداوي و عمران، 2013، ص844) .ويرى (نجم) أنّ المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحوّل نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة (نجم، 2008، ص145) .وهناك من يرى أن المحافظة على رأس المال البشري تكون من خلال مجموعة من الأدوات التي تتمثل في الاعتماد على أنظمة المزايا والخدمات الجيّدة، كما تقع من خلال الأمن الوظيفي والحفاظ على صحة العاملين، أيضا من خلال تحسين العلاقات الوظيفية (عبد الكريم و بن سالم، 2013، ص386) .وتسعى المؤسسات للمحافظة على رأس المال البشري لعدة أسباب تتمثل في (سعيد، 2007/ 2008، ص75) :

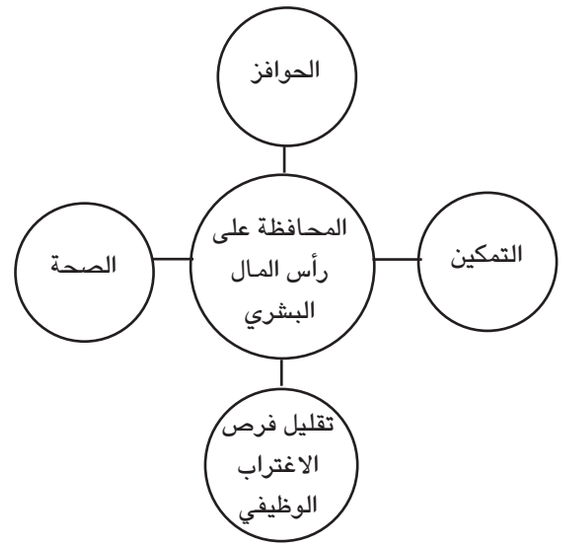
- من الممكن أن يهاجر رأس المال البشري إلى مؤسسات أخرى دون رجعة، وذلك لأنّ مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى أعمال تطبيقية، وتكمن الخطورة في إمكانية هؤلاء من نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة؛

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

وتختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث إلى آخر، وفي دراستنا هذه فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب استنادا لما تمّ ذكره سابقا كما هي مبيّنة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1) :

أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثين.

1. الحوافز: إنّ اعتماد المؤسسات على أنظمة الحوافز من أهم الوسائل لضمان الاحتفاظ برأس المال البشري وتقديم ولائه لها، وأنّها المؤسسة المناسبة له لكي يعمل بها، ولكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى هروب رأس المال البشري واللجوء إلى المؤسسات المنافسة، وهذا ليس في صالح المؤسسة، ويمكن تعريف الحافز حسب (Armstrong) أنّه «الدافع أو السبب لعمل الأشياء، وهو مرتبط بالعوامل التي تؤثر في الأفراد، تلك التي تشكل حاجات لهم.فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي لم يلبيها، وتخلق هذه الحاجة الرغبة لديه لعمل الأشياء، في المقابل الحصول على ما يرغب به من حاجات» (Armstrong, 2006, p252) .ويمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية.أما (Herzberg and al, 1957) **فقد أدرج نوعين من الحوافز تتمثل في (Armstrong, 2006, p254)** :

- **الحافز الجوهري (داخلي)** : أي تحفيز الأفراد بأنفسهم، وهي العوامل المتولدة عن طريق الذاتية التي تؤثر في الأفراد من خلال التصرّف على نحو معين أو اتجاه معين؛
- **الحافز العرضي (خارجي)** : وهو تحفيز الإدارة للأفراد، وتكون هذه الحوافز على شكل جوائز مثل زيادة في الأجور، أو التحفيز المعنوي (المديح) أو الترقية أو عقوبات وإجراءات تأديبية (تحفيز سلبي) ...الخ.

وبصرف النظر عن نوع الحوافز التي تقوم بها المؤسسة إلّا أنّها بصفة عامة ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وانتمائهم للمؤسسة واستقرارهم، وهو ما يجعلهم يقلّلون من الغياب وتحسين مستوى أدائهم والقيام بعملهم على أكمل وجه، ومن ثمّ زيادة الإنتاجية، وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز جيّد وفعّال تضمن بقاء الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية، وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يجعل من الحوافز استثمارا وليس إنفاقا.

2. الصحة: تعد الصحة من المهمات التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانة العاملين والمحافظة عليهم، وتعد في الوقت نفسه مطلبا أساسا في زيادة الإنتاجية.فبعدما كانت الخدمات الصحية مجرد خدمات اجتماعية، وليست ذات طابع إنتاجي تقوم بها المؤسسات أو الدول فقط عندما يتوفر لديها فائض في ميزانيتها. إلّا أنّ هذه النظرة تغيّرت حيث أصبحت الكفاءة الإنتاجية تأتي عند رفع المستوى الصحي للأفراد، ذلك أنّ الفرد المريض لا يمكنه القيام بالمجهود الكافي داخل العملية الإنتاجية، لكن الفرد سليم الجسم والعقل هو الفرد الذي يستطيع أن يشارك مشاركة جدية في العمل ويقدم مجهودا كافيا (الجمل، 2006، ص443) .

ويشير مفهوم الصحة المهنية إلى "جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات في العمل" (عبوي، 2008، ص237) .وتعتبر الصحة

المهنية أساس أي عمل ناجح، فالعقل السليم في الجسم السليم، وهي حماية لحياة الفرد العامل، وأيضا زيادة الإنتاج وثروة المؤسسة، وهو ما أكّده (Schultz) حين أشار إلى أنّ الاستثمار في للصحة هو صنف من أصناف تراكم رأس المال البشري (Schultz, 1994, p03) .وعادة ما تقوم المؤسسات بتقديم نوعين من الخدمات الصحية تتمثل في:

2/ 1 – الخدمات الصحية الجسمية: تقوم هذه الخدمات بتقديم خدمات وقائية التي تتضمن الفحوصات الطبية للتأكّد من سلامة العمال، وبخاصة من الأمراض المعدية (الطائي، الفضل، العبادي، 2006، ص451) ، وتوفير وسائل الحماية في العمل مثل الملابس الوقائية وتوفير الإضاءة والتهوية ومنع التدخين وغيرها من الخدمات الأخرى (عبوي، 2008، ص237) ، أيضا هناك العديد من المؤسسات التي تقوم بتوفير نوادي رياضية أو مراكز رياضية تابعة لها، يقوم الأفراد من خلالها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية (حسن، 2005، ص238) .

2/ 2 – الخدمات الصحية النفسية: هذا النوع من الخدمات يقوم بتقديم إرشادات نفسية تتبنى مهمة الوقاية من الأمراض النفسية قبل أن تتفاقم، وتنتج الأمراض النفسية عن القلق والتوتر الناجمين عن ظروف بيئة العمل، إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى (الطائي، الفضل، العبادي، 2006، ص ص451 – 152) .

3. التمكين: يعد التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المديرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المؤسسات، وتبلور هذا المفهوم في أدبيات الإدارة خلال التسعينيات من القرن العشرين، نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة، وبخاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للإدارة التي بدأت بدراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ثم نظرية «س» و«ص» لماكريجر (الجميلي، 2008، ص33) .وعُرِّف التمكين حسب (Schermerhorn and al, 2001) «بأنّه العملية التي يقوم من خلالها المديرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم» (الدوري و صالح، 2009، ص27) .إنّ هذا التعريف لا يختلف عن التعريف الذي أشار إليه كل من (Bowen and Lawler, 1992, 1995; Kanter, 1979) بأنّه «وصف لتركيبة العلاقات التي تشرح القوة في المؤسسات التي تقوم على مشاركة المديرين السلطة مع الأفراد الذين يفتقرون إليها» (Fernandez and Moldogaziev, 2011, p03) .

لقد بدأت الدراسات العلمية في توجيه النظر إلى ممارسات التمكين في زيادة معدل إنتاج العمال، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وزيادة القدرات الإبتكارية (Fernandez and Moldogaziev, 2011, p03) ، إذ يرى كل من (Bowen and lawler) أنّ التمكين وسيلة الإنصاف التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة، واستجابة أسرع للعملاء، كما أنّه غالبا ما يجري تقديم التمكين باعتباره علاجا للإنتاجية ومعالجة المشاكل المختلفة في المؤسسات (Bowen and Lawler, 1994, p02) .ومن ثمّ يعتبر التمكين عاملاً أساسيًا للمؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، فهو يسهم في زيادة معارف ومهارات العاملين وخبراتهم مّا يجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار، كما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم وزيادة معنوياتهم وتمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها، ممّا يجعل التمكين أمرًا حاسمًا لابد منه لنجاح المؤسسات وبقائها واستمراريتها.

4. تقليل فرص الاغتراب الوظيفي: يطلق مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي، في حين اعتبر (Marx) أنّ العمل هو أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال إثارته للصراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته، كما قام (Seeman) بوصفه من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاغتراب عن الذات (منصور والخفاجي، 2008، ص256) .

أما الاغتراب الوظيفي بصفة عامة فهو شعور العامل بأنّه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تجري بها الأمور في العمل، وإدراك العاملين بأنّ عملهم ليس مهما أو مفيدا، وأنّه لا يوجد لديهم قيمة للمجتمع أو لعملائهم، مّا يؤثر في نتائج العمل (Tummers and Dulk, 2013, p04) .إذ يقلّل الاغتراب من الحافز لدى العامل بالرغبة في العمل وعدم وجود الالتزام بالأهداف التنظيمية (Sulu, Ceylan, Kaynak, 2010, p29) .وبالتالي فإنّ الاغتراب الوظيفي من أصعب المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات تلك التي تؤدي إلى خسارة موظفيها وجعلهم غرباء عنها، لذلك لابد على المؤسسات التي تسعى للمحافظة على أصحاب المعارف والمهارات والخبرات أن تعالج هذه المشكلة وتحاول التقليل منها.إذ توجد العديد من الطرق والوسائل التي تستخدم في تقليل فرص الاغتراب الوظيفي، والتي أشار إليها (حرحوش وصالح) في: التحفيز، الثقة والتكيّف والكرامة والاندماج (حرحوش و صالح، 2003، ص149) .

- **ثالثا– علاقة المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة:** تعمل أساليب المحافظة على رأس المال البشري التي ذكرت سابقا على جعل الأفراد يحسّون بالأمان وانتمائهم للمؤسسة، وأنّ تحقيق أهداف المؤسسة هو بالدرجة الأولى تحقيق لأهدافهم، وهو ما يشعرهم بضرورة أداء أعمالهم بأحسن وجه، واستعمال معارفهم والمشاركة بها بعضهم مع بعض، والتطلّع نحو الإبداع وتحقيق النجاح، ممّا يجعل من المحافظة على رأس المال البشري دورا مهماً في إدارة المعرفة، لذلك سنتطرق فيما يأتي، إلى كل بعد من أبعاد المحافظة على رأس المال البشري وعلاقتها بإدارة المعرفة.

1. التحفيز وإدارة المعرفة: لقد أكّدت (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا) أنّ أنظمة الحوافز في الوقت الحالي تغيّرت نحو التشديد على خلق المعرفة، وتنظر هذه الأنظمة بصورة متزايدة ليس إلى الأداء والنتائج على المدى القصير فقط، بل أيضا إلى ما يعرفه العاملون، وإلى أي مدى يساهمون في معرفة المؤسسة، والسرعة التي يتعلمون بها، ومن مفاتيح النجاح في إدارة المعرفة هو الاعتراف بالعاملين باعتبارهم «خبراء» في ميادين تخصّص كل منهم.فالحافز يدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، لذلك من المهم إدارة توقعات العاملين وآليات تحفيزهم، فالإعلان عن إنشاء فريق لتقاسم المعرفة لا يكفي وحده لصنع فريق، لكن من الأفضل تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة، ويعلن بعض الأكاديميين أنّ هناك ثلاث مقاربات فقط تشجّع العاملين على تقاسم المعرفة هي: إخافتهم، أو الاعتراف بإسهامهم، أو الدفع لهم (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب أسيا، 2004، ص ص18 – 19) .

2. الصحة وإدارة المعرفة: العقل هو الميزة الوحيدة التي يتميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وهو المسير لجسم الإنسان، والمكوّن لتفكيره، وبدون العقل لا يمكن للإنسان التفكير والتمييز بين مختلف المتغيّرات الخارجية التي تحيط به، ولا يمكن صنع أو إبداع أي شيء، ومن خلال العقل يمكن تكوين يد عاملة مؤهلة ونشيطة، وبالعقل يمكن الوصول إلى الاختراعات والابتكارات، ولهذا يجب أن يكون عقل الإنسان سليما، يفكر في كل شيء ويركّز قبل أن يقدم على فعل أي شيء.وليكون عقل الإنسان سليما لابد له من جسم صحي وسليم، فالعقل السليم في الجسم السليم، وللعمل بهذا المبدأ يجب على المؤسسات تهيئة بيئة صحية تساعد الأفراد على التفكير والإبداع.وتتصل أيضا بيئة العمل بمدى نظافة مكان العمل، ودرجة الحرارة، الإضاءة، التهوية، تفادي الضوضاء الزائدة أو تجنب وجود ضوضاء بقدر الإمكان أو الحدّ منها، وأيضا مدى كفاية المساحات التي تشغلها الآلات والمعدات، وتوافر غرف تبديل الملابس والأماكن الخاصة للاغتسال، وكذلك تقديم الإرشادات النفسية لوقاية العاملين من الأمراض النفسية، لذلك نجد أنّ ظروف العمل لها علاقة بمدى رضا العامل عن عمله ومن ثمّ في الإبداع والابتكار، وإذا وجد العامل أنّ هذه الظروف غير ملائمة في البداية، فإنّه لا يستطيع العمل أو بمعنى آخر لا يستطيع التكيّف.وعليه فإنّه بالرغم من أنّ العلاقة بين الصحة وإدارة المعرفة غير مباشرة إلاّ أنّه يمكننا القول، إنّ الحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية للعاملين لها دور كبير في اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من خلال توفير الظروف الملائمة لذلك.

3. التمكين وإدارة المعرفة: يرى (ملحم) أنّ التمكين يعمل على محاولة استخدام الأفراد لمواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أنّ البيروقراطية غير مناسبة لعمال المعرفة، فهم لا يرغبون بتأدية أعمالهم بوجود رقابة شديدة وقواعد صارمة ونظام عمل رسمي، وإنّما يبحثون عن الحرية في التفكير والمحاولة والتجربة، وهي ما تتعلق بعمال المعرفة (ملحم، 2006، ص ص59 – 61) .ويعد التمكين أمرًا لا غنى عنه لعمال المعرفة وأيضا من أجل إدارة المعرفة داخل المؤسسة، **وذلك لعدة أسباب يمكن إيضاحها فيما يأتي** (ملحم، 2006، ص ص110 – 111) :

- تحقيق الانتماء سواء للمهمات التي يؤديها الموظف أم إلى المؤسسة أم إلى الفريق الذي ينتمي إليه نتيجة رغبته بالعمل ومناخ العمل؛ المشاركة الفاعلة والهادفة التي تنتج من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه المؤسسة؛ تطوير مستوى أداء العاملين؛ اكتساب المعرفة والمهارة، فنجاح برامج التمكين تتطلّب تدريب الموظفين وعقد ندوات وورش عمل ومؤتمرات، يكتسب الأفراد من خلالها معارف جديدة؛ شعور الموظف بمعنى الوظيفة من خلال إدراكه قيمة العمل بشكل أكبر خاصة عند شعوره بالسيطرة على مهمات العمل وإدراك قيمة نفسه ودوره في التأثير في النتائج؛ تحقيق الرضا الوظيفي من خلال شعور الموظف بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل.إذن يمكننا القول، إنّ التمكين يسهم في إدارة المعرفة من خلال تشجيع الأفراد على تقاسم المعرفة ونشرها وتطبيقها دون الخوف من الوقوع في متاعب مع المديرين، وهذا يجعلهم يتصرفون بحرية أكبر ومسؤولية أكبر تجاه الأعمال التي يؤدونها مع تفجير قدراتهم الذاتية للقيام بأعمال إبداعية.

4. تقليل فرص الاغتراب الوظيفي وإدارة المعرفة: يعد الاغتراب شكلاً من أشكال البيروقراطية، إذ استخدمه (ماركس) للإشارة إلى التنظيمات البيروقراطية، فالاغتراب يجعل العاملين يخافون من تحمل المسؤولية، وهو ما يقضي على روح المبادرة والإبداع وتكريس العمال جهودهم من أجل الحفاظ على مناصبهم (ضيف، 2001، ص ص79 – 80) ، كما أنّ المغتربين أقل ثقة من الآخرين، وأشارت العديد من الدراسات أنّ الاغتراب له علاقة بعدم الرضا وعدم الإنجاز وزيادة معدلات الغياب (بن زاهي، 2006/ 2007، ص58) .ما وجب على المؤسسات أن تكون حذرة من مخاطر هذه الظاهرة ومعالجتها. فالمؤسسات التي تستطيع أن تقلّل من فرص الاغتراب الوظيفي والقضاء على البيروقراطية، يصبح العاملون فيها أكثر قدرة على تحمّل المشاكل ولا يخافون من تحمّل المسؤولية، إضافة إلى زيادة روح المبادرة والإبداع لديهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالآخرين، وزيادة رضاهم عن العمل الذي يؤدونه.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

أولاـ تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما واقع المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل– فرع جنرال كابل بسكرة– من وجهة نظر المديرين فيها؟ .للإجابة عن هذا التساؤل قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد الفرعية (التحفيز، الصحة، التمكين، تقليل فرص الاغتراب الوظيفي) .

1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول (التحفيز) :

الجدول رقم (3) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد التحفيز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - وجود معلومات كافية عن أداء العاملين لتحديد نوع الحوافز والمكافئات	3,68	1,40	موافق
2 - إنّ مهارات العاملين وخبراتهم في العمل محل ثقة من قبَل المديرين	4,03	1,14	موافق
3 - تتغير أنظمة الحوافز في المؤسسة مع التغيّرات الاقتصادية والتكنولوجية	3,49	1,36	موافق
4 - توجد حوافز معنوية في المؤسسة لغايات تنمية معارف ومهارات العاملين	3,75	1,30	موافق
5 - هناك تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردود الجماعي	3,66	1,31	موافق
6 - تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين	3,18	1,41	محايد
الإجمالي	3,63	,800	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن اتجاه الإجابة لأغلب العبارات التي تقيس بعد التحفيز قد تجاوزت درجة الحياد، وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية لعملية التحفيز وهو ما أثبتته أغلب العبارات، لكن بالرغم من الاهتمام الكبير بهذا البعد إلا أننا نجد أن هناك اهتمام متوسط من ناحية تقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين وهو ما أثبتته العبارة رقم (06)، ما يدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية الإبداع، ويرجع ذلك حسب رأي الباحثان إلى الظروف المالية والاقتصادية السيئة التي عاشتها المؤسسة في تلك الفترة، الأمر الذي جعلها تعجز عن تقديم حوافز مادية لعامليها المبدعين.

2. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الصحة) :

الجدول رقم (4) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد الصحة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - تعمل المؤسسة على تحسين الظروف الصحية لعمالها	3,49	1,32	موافق
2 - توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية وإضاءة وتكييف وتدفئة.....)	3,70	1,29	موافق
3 - توفر المؤسسة عوامل الأمن والسلامة في العمل	3,73	1,13	موافق
4 - تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية	3,75	1,21	موافق
5 - تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكّد من سلامة عامليها من الأمراض	3,90	1,25	موافق
6 - يتوفر لدى المؤسسة نادي رياضي للرفع من اللياقة البدنية لعمالها ومحاربة التوتر	3,93	1,13	موافق
7 - تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة	3,91	1,16	موافق
الإجمالي	3,77	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن اتجاه الإجابة لجميع العبارات التي تقيس بعد الصحة كانت بدرجة مرتفعة، ما يدل على اهتمام المؤسسة بهذا البعد، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة، إذ تعد من أهم المؤسسات الصناعية في المنطقة، والتي تكثر فيها حوادث العمل، الأمر الذي جعلها توفر مركز صحي لمعالجة عامليها عند حدوث إصابات ناتجة عن العمل، كما أنها تقوم بتقديم فحوصات دورية للتأكد من سلامة العمال من الأمراض الجسمية والنفسية، بالإضافة إلى وجود نادي رياضي يتم فيه مزاولة الرياضة التي تساعد على تنشيط العمال، وتخفيض ضغوط العمل والرفع من الروح المعنوية لهم.

3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (التمكين) :

الجدول رقم (5) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد التمكين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - يقوم العاملون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	4,12	1,03	موافق
2 - تلقى مبادرات العاملين الشخصية تشجيع ودعم من الإدارة	4,34	0,84	موافق بشدة
3 - هناك سهولة في تواصل العاملين مع المديرين	4,14	0,92	موافق
4 - تشجع الإدارة الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية	4,35	0,77	موافق بشدة
5 - هناك حرص من قبل العاملين على التعبير عن آرائهم حتى ولو كانت معارضة للمديرين	4,36	0,68	موافق بشدة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
6 - لا يوجد تردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق	4,29	0,70	موافق بشدة
الإجمالي	4,27	0.31	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن اتجاه الإجابة للعبارات التي تقيس بعد التمكين كانت تتراوح بين "موافق" و"موافق بشدة"، مما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا البعد، ويرجع ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية تمكين العاملين باعتباره وسيلة الإنصاف، وزيادة معدل إنتاج العمال، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي...الخ.

4. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (تقليل فرص الاغتراب الوظيفي) :

الجدول رقم (6) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد تقليل فرص الاغتراب الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - ليس هناك شعور بين العاملين بأنهم غرباء عن المؤسسة	4,12	0,92	موافق
2 - مستقبل المهن في المؤسسة واضح وغير غامض	3,75	1,15	موافق
3 - يبالي العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة	3,83	1,13	موافق
4 - يشعر العاملون في المؤسسة بالمسؤولية تجاه الأعمال التي يؤدونها	4,06	1,06	موافق
5 - تعمل المؤسسة على تقليل ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون فيها	3,72	1,08	موافق
6 - تعمل المؤسسة على التوفيق بين المتطلبات الوظيفة وشاغلها عند توزيع الأعمال	4,16	1,06	موافق
7 - تقوم المؤسسة بقياس رضا العاملين لديها	3,98	1,00	موافق
الإجمالي	3,95	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن اتجاه الإجابة لجميع العبارات التي تقيس بعد تقليل فرص الاغتراب الوظيفي كانت مرتفعة، ويعود ذلك حسب رأي الباحثين إلى أن طبيعة العمل في المؤسسة هو عمل جماعي والذي يقلل من نسبة الشعور بالاغتراب وزيادة الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، وأنهم جزء منها.

وخلاصة القول، إن إجابة المديرين حول أبعاد المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة كانت مرتفعة لجميع الأبعاد، وللتأكد من أجوبة المديرين حول البعد الإجمالي (المحافظة على رأس المال البشري) ، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لهذا البعد كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7) :

النتائج المتعلقة بالبعد الإجمالي (المحافظة على رأس المال البشري)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب حسب الأهمية
التحفيز	3,63	0.80	موافق	4
الصحة	3,77	0.69	موافق	3
التمكين	4,27	0.31	موافق بشدة	1
تقليل فرص الاغتراب الوظيفي	3,95	0.46	موافق	2
الإجمالي	3,90	0,41	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي الإجمالي الخاص ببعد المحافظة على رأس المال البشري يقدر بـ (3,90) وهي قيمة مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (0,41) .ويتضح أيضا بأن بعد التمكين احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد المحافظة على رأس المال البشري، يليها بعد تقليل فرص الاغتراب الوظيفي الذي احتل المرتبة الثانية، ثم بعد الصحة الذي احتل المرتبة الثالثة، وأخيرا بعد التحفيز الذي احتل المرتبة الرابعة من بين أبعاد المحافظة على رأس المال البشري. وبالتالي فإن إجابات مبحوثي الدراسة حول البعد الإجمالي الذي له علاقة بالمحافظة على رأس المال البشري كانت مرتفعة، ومن وجهة نظر الباحثين أن هذه النتيجة تعود إلى خوف المؤسسة من مهاجرة رأس مالها البشري إلى مؤسسات أخرى، وبالتالي نقل خبراتهم ومهاراتهم إلى هذه المؤسسات، ما يجعلها تعمل جاهدة للاهتمام به والمحافظة عليه.

ثانيا- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

◄ ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة صناعة

الكوابل– فرع جنرال كابل بسكرة– من وجهة نظر المديرين فيها؟ .للإجابة عن هذا التساؤل قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد الفرعية.

1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول (اكتساب المعرفة) :

الجدول رقم (8) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد اكتساب المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - تستقبل المؤسسة المعلومات الواردة من أي مصدر وتقوم بمعالجتها واستيعابها	3,73	1,27	موافق
2 - تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين من خارجها لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين	3,88	1,21	موافق
3 - تقوم المؤسسة بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة	3,74	1,32	موافق
4 - تعمل المؤسسة على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف	3,50	1,25	موافق
5 - الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في المؤسسة	3,72	1,25	موافق
6 - توظف المؤسسة الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين	3,93	1,17	موافق
الإجمالي	3,75	0,83	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن اتجاه الإجابة لجميع العبارات التي تقيس بعد اكتساب المعرفة كانت مرتفعة، ما يدل على أن هناك اهتماماً في المؤسسة محل الدراسة بعملية اكتساب المعرفة، ويرى الباحثان أنّ اهتمام المؤسسة بهذه العملية يرجع إلى إدراك المديرين فيها إلى أهميته عملية اكتساب المعرفة في حصول المؤسسة على المعارف والمهارات التي تحتاجها، وأنّها العملية الأولى التي تبدأ بها دورة المعرفة.

2. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (توليد المعرفة) :

الجدول رقم (9) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد توليد المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - تشجع المؤسسة على المبادرة وطرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق	3,81	1,12	موافق
2 - تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة	3,79	1,16	موافق
3 - يتوفر لدى المؤسسة المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض	3,68	1,26	موافق
4 - تشجع المؤسسة عامليها على الحوار لتبادل المعارف	3,25	1,40	محايد
5 - تشجع المؤسسة على المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد	3,83	1,22	موافق
6 - تقوم المؤسسة بإقامة تحالفات معرفية متبادلة مع مؤسسات أخرى	3,91	1,10	موافق
7 - تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة	3,90	1,06	موافق
8 - تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين	3,70	1,19	موافق
الإجمالي	3,73	0,71	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن اتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس بعد توليد المعرفة كانت مرتفعة، فيما عدا العبارة رقم (04) ، التي أثبتت أن هناك اهتمام متوسط نحو تشجيع العاملين على الحوار والذي يهدف إلى تحويل المعارف، ويرى الباحثان أنّ الاهتمام بعملية توليد المعرفة في المؤسسة يرجع إلى إدراك المديرين إلى أهمية هذه العملية في إدارة المعرفة، باعتبارها العملية التي تعمل على تحويل المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد (الضمنية) ، إلى معرفة صريحة.

3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (خزن المعرفة)

الجدول رقم (10) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد خزن المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - تقوم المؤسسة بترتيب الوثائق والسجلات وتصنيف الأرشيف وحفظه وصيانته	3,81	1,19	موافق
2 - تقوم المؤسسة بإدراج خبراتها وتجاربها في قواعد للبيانات	3,88	1,14	موافق
3 - تهتم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات أفرادها بكل الطرق الممكنة	4,03	1,11	موافق

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
4 - تهتم المؤسسة بزيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائط المساعدة في حفظ تجاربها وخبراتها	3,97	1,05	موافق
5 - تهتم المؤسسة بتسجيل المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	3,90	1,01	موافق
الإجمالي	3,92	0,61	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد خزن المعرفة تتجه نحو مجال الموافقة، ما يدل على أهمية عملية خزن المعرفة في المؤسسة، وحسب رأي الباحثين فإن الاهتمام بهذه العملية يعود إلى خوف المديرين من فقدان المعارف التي تم الحصول عليها، أو الخوف من فقدان الأفراد الحاملين للمعرفة، ما يتطلب الأمر خزن هذه المعرفة وضمان الوصول إليها في أي وقت.

4. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (نشر وتوزيع المعرفة):

الجدول رقم (11) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد نشر وتوزيع المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - تملك المؤسسة وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع بالمعرفة	3,87	1,05	موافق
2 - تشجع المؤسسة على العمل الجماعي الذي يساعد على تبادل المعارف والمهارات والخبرات بين الأفراد	4,00	1,09	موافق
3 - تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية	4,18	0,89	موافق
4 - تقوم المؤسسة بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف الجديدة	3,85	1,12	موافق
5 - تسهل المؤسسة وصول جميع العاملين إلى قواعد البيانات التي تمتلكها	3,89	1,19	موافق
الإجمالي	3,96	0,73	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد نشر وتوزيع المعرفة تتجه نحو مجال الموافقة، مما يدل على أهمية عملية نشر وتوزيع المعرفة في المؤسسة، وحسب رأي الباحثين، فإن الاهتمام بهذه العملية يعود إلى إدراك المديرين إلى دور هذه العملية في إشراك جميع العاملين في تبادل المعارف وتنميتها، والاستفادة من المعرفة بشكل أفضل.

5. النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (تطبيق المعرفة) :

الجدول رقم (12) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لبعد تطبيق المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1 - تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل	4,02	1,14	موافق
2 - تشجع المؤسسة على إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين في المنتجات	3,93	1,19	موافق
3 - تعمل المؤسسة على تحسين أداء الأفراد والاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة	4,09	1,11	موافق
4 - تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال توجيه وإرشاد العاملين	3,65	1,21	موافق
5 - تقوم المؤسسة بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدرب عليها	4,02	1,08	موافق
6 - لا توجد صعوبة في المؤسسة في تطبيق الطرق الجديدة في العمل	4,00	1,19	موافق
الإجمالي	3,95	0,75	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد تطبيق المعرفة تتجه جميعها نحو مجال الموافقة، مما يدل على أهمية هذه المعرفة في المؤسسة، ويعود الاهتمام بهذه العملية حسب رأي الباحثين إلى إدراك المديرين في المؤسسة أنّ توفر المعرفة وحده لا يكفي بل لابد من تحويلها إلى منتوج أو عملية للاستفادة منها.

وخلاصة القول، فإن إجابة المديرين حول أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كانت مرتفعة لجميع الأبعاد، وللتأكد من أجوبة المديرين حول البعد الإجمالي (إدارة المعرفة) ، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لهذا البعد كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13) :

النتائج المتعلقة بالبعد الإجمالي (إدارة المعرفة)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب حسب الأهمية
اكتساب المعرفة	3,75	0,83	موافق	4
توليد المعرفة	3,73	0,71	موافق	5
خزن المعرفة	3,92	0,61	موافق	3
نشر وتوزيع المعرفة	3,96	0,73	موافق	1
تطبيق المعرفة	3,95	0,75	موافق	2
الإجمالي	3,85	0,54	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد إدارة المعرفة يقدر بـ (3،85) وهي قيمة مرتفعة تنتمي إلى مجال الموافقة، كما أن الانحراف المعياري له بلغ (0،54) .ويتضح أيضا بأن بعد نشر وتوزيع المعرفة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه بعد تطبيق المعرفة الذي احتل المرتبة الثانية من بين أبعاد إدارة المعرفة.أما بعد خزن المعرفة فقد احتل المرتبة الثالثة من الأهمية.يليه بعد اكتساب المعرفة الذي احتل المرتبة الرابعة.أما بعد توليد المعرفة فقد احتل المرتبة الخامسة والأخيرة من الأهمية.لذا، فإن إجابات مبحوثي الدراسة حول البعد الإجمالي المتصل، بإدارة المعرفة كانت مرتفعة، ما يدل على أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى مرتفع، ويعود ذلك حسب رأي الباحثين إلى إدراك المديرين في المؤسسة محل الدراسة إلى الدور المهم الذي تلعبه هذه الوظيفة في الوقت الحالي الذي أصبحت فيه المعرفة المحرك الرئيسي للإنتاج، ومورد من أهم الموارد ومصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

ثالثا- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نحاول من خلال هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباط بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- من وجهة نظر المديرين فيها؟ .وللإجابة عن هذا التساؤل جرى التأكد من صلاحية النموذج من خلال تحليل التباين للانحدار المتعدد كما هو مبين في الجدول رقم (14) ، بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد المستقل (المحافظة على رأس المال البشري) بأبعاده الفرعية، والبعد التابع (إدارة المعرفة) كما هو مبين في الجدول رقم (15) .

الجدول رقم (14) :

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15,62	4	3,905	0,783	0,612	32,393	0.000*
الخطأ	9,886	82	0,121				
الإجمالي	25,508	86	—				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- قيمةF الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (4، 86) = (2.525) .

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أنّ قيمة F قد بلغت (32،393) ، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما بلغ معامل التحديد (0،612) ، وهو ما يفسر لنا بأنّ (61.2%) من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يرجع للمحافظة على رأس المال البشري، ممّا يدل على أنّ المحافظة على رأس المال البشري تؤثر في إدارة المعرفة، وهو ما يؤكّد لنا صلاحية النموذج للإجابة عن السؤال الثالث واختبار فرضيات الدراسة.

واستكمالا للإجابة عن التساؤل الثالث والإجابة عن فرضيات الدراسة، جرى استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ، بهدف التأكّد من وجود علاقة ارتباط بين المحافظة على رأس المال البشري وأبعادها الفرعية مع إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (15) .

الجدول رقم (15) :

العلاقة الارتباطية بين المحافظة على رأس المال البشري وأبعادها الفرعية مع إدارة المعرفة

الأبعاد		التحفيز	الصحة	التمكين	تقليل فرص الاغتراب الوظيفي	المحافظة على رأس المال البشري
إدارة المعرفة	R	,737**	,670**	,031	,262**	0,718**
	Sig	0,000	0,000	,775	,014	0.000
	N	87	87	87	87	87

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) يتضح أنه من بين أبعاد المحافظة على رأس المال البشري نجد أنّ بعد التحفيز احتل المرتبة الأولى في علاقته بإدارة المعرفة، وكانت له علاقة ارتباط قوية بلغت (0.737) عند مستوى الدلالة (α=0،05) ، ما يؤكد الدور الذي يقوم به التحفيز في إدارة المعرفة.وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين الحوافز وإدارة المعرفة»، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تعود إلى أنّ الحوافز تدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، من خلال تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة، كما أنّ الحوافز قد تحسّن الثقة بين أعضاء المجموعة وخلق جو التعاون، ممّا يساهم في مشاركة المعرفة فيما بينهم.

كما يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (15) أنه من بين أبعاد المحافظة على رأس المال البشري نجد بعد الصحة احتل المرتبة الثانية من حيث علاقتها بإدارة المعرفة، وكانت علاقة ارتباط قوية إذ بلغت (0.670) عند مستوى الدلالة (α=0،05) ، مما يؤكد الدور الذي تقوم به الصحة الجسمية والنفسية في إدارة المعرفة.وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين الصحة وإدارة المعرفة»، ويرى الباحثان أنّ هذه النتيجة تعود إلى أن تهيئة الظروف التي تساعد العاملين على العمل دون إجهاد أو ملل والتي تعمل في ذات الوقت في الحفاظ على صحة العاملين الجسمية والنفسية لها دور كبير في اكتساب المعرفة وتوليدها وتطبيقها.

أيضا يتضح من خلال الجدول رقم (15) أنه من بين أبعاد المحافظة على رأس المال البشري نجد بعد تقليل فرص الاغتراب الوظيفي احتل المرتبة الثالثة في علاقته بإدارة المعرفة، وكانت له علاقة ارتباط ضعيفة، بلغت (0.262) عند مستوى الدلالة (α=0،05) ، وعلى الرغم من العلاقة الضعيفة بين البعدين إلاّ أنه يمكننا القول، إن هناك علاقة ارتباط بين تقليل فرص الاغتراب الوظيفي وإدارة المعرفة.وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين تقليل فرص الاغتراب الوظيفي وإدارة المعرفة»، وحسب رأي الباحثين فإن هذه النتيجة تعود إلى أنّ تقليل فرص الاغتراب الوظيفي يجعل العاملين يحسون بالانتماء إلى المؤسسة، وإدراكهم بأهمية عملهم، ما يولد لديهم الرغبة في العمل والإبداع والابتكار.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن بعد التمكين احتل المرتبة الرابعة والأخيرة في علاقته بإدارة المعرفة، وكانت له علاقة ارتباط ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة، بلغت (0.031) ، كما أنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة (0.775) وهو أكبر من المعدل المطلوب (0،05) ، ما يؤكد لنا أنه لا توجد علاقة ارتباط بين التمكين وإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في المؤسسة محل الدراسة، وهذه النتيجة عكس ما تُطرّقَ له في الجانب النظري، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين في المؤسسة لا يعتمدون على استراتيجية التمكين بقصد رفع مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وإنما لأغراض أخرى.لذا فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين التمكين وإدارة المعرفة.

وعند النظر لعلاقة الارتباط بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة، نجد أنه ارتباط قوي وايجابي بلغ (0.718) عند مستوى الدلالة (α=0،05) ، كما هو موضح في الجدول رقم (15) ، وهذا يدل على أنه كلما حافظت المؤسسة على رأس مالها البشري كلما ساهم ذلك في تطبيق إدارة المعرفة.

لذا فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة»، وحسب رأي الباحثين، فإن هذه النتيجة ترجع إلى أنّ المحافظة على رأس المال البشري تسهم في جعل الأفراد يحسّون بالأمان وانتمائهم للمؤسسة، ما يشعرهم بضرورة أداء أعمالهم بأحسن وجه، واستعمال معارفهم والمشاركة بها، والتطلّع نحو الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا- الاستنتاجات:

1. يسهم التحفيز في إدارة المعرفة من خلال دفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة.

2. إن الحفاظ على صحة العاملين الجسمية والنفسية لها دور كبير في اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من خلال توفير الظروف الملائمة لذلك.

3. يسهم التمكين في إدارة المعرفة من خلال تشجيع الأفراد على تقاسم المعرفة ونشرها وتطبيقها دون خوف، وتفجير قدراتهم الذاتية للقيام بأعمال إبداعية.

4. إن تقليل فرص الاغتراب الوظيفي يجعل الأفراد أكثر قدرة على تحمّل المشاكل ولا يخافون من تحمّل المسؤولية، وزيادة روح المبادرة والإبداع لديهم، كما تساعد على زيادة ثقتهم بأنفسهم وبالآخرين، ورضاهم عن العمل الذي يؤدونه.

5. إن المحافظة على رأس المال البشري تجعل الأفراد يحسّون بالأمان وانتمائهم للمؤسسة، وأنّ تحقيق أهداف المؤسسة هو بالدرجة الأولى تحقيق لأهدافهم، واستعمال معارفهم والمشاركة بها مع بعضهم ، والتطلّع نحو الإبداع وتحقيق النجاح.

6. أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنّ المؤسسة محل الدراسة تهتم برأس المال البشري وتسعى جاهدة للمحافظة عليه.

7. أظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى مرتفع، وأنّ أبعاد قياسها هي على التوالي حسب أهميتها من وجهة نظر المديرين فيها: نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، خزن المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة.

8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0،05 بين المحافظة على رأس المال البشري بأبعادها الفرعية الثلاثة (التحفيز، الصحة، تقليل فرص الاغتراب الوظيفي) وإدارة المعرفة.

9. لا توجد علاقة ارتباط بين التمكين وإدارة المعرفة، ويرجع ذلك إلى انعدام تشجيع الأفراد على اكتساب المعرفة وتقاسمها ونشرها وتطبيقها، مما ينعكس بالسلب على إدارة المعرفة.

ثانيا- التوصيات:

1. على المؤسسة إجراء تقييم دوري للمعرفة المتواجدة لدى الأفراد، وربطها بنظام الحوافز في المؤسسة.

2. ضرورة تشجيع العاملين في المؤسسة على الحوار لتبادل المعارف.

3. ضرورة رفع مستوى وعي المديرين لإعداد استراتيجية فعالة لتمكين العاملين بقصد تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

4. العمل على معالجة كافة الصعوبات التي تحول دون وصول المعرفة للعاملين، والوحدات الإدارية والإنتاجية، وإعطاء العاملين الحرية في استخدام معارفهم الشخصية، وزرع الثقة بين العاملين.

5. تفعيل الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي والمخاطرة والمسامحة عند الخطأ.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أبو فارة، يوسف أحمد (2004) ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول «إدارة المعرفة في العالم العربي»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
2. الجاموس، عبد الرحمن (2013) ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي –المداخل – العمليات– الاستراتيجيات– دراسة حالة– ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن.
3. الجمل، هشام مصطفى (2006) ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
4. الجميلي، مطر بن عبد المحسن (2008) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
5. الجهني، أحلام عبد الكريم و الفوزان، سوزان حمد، التدريب على معامل الصدق والثبات، على الموقع: https:// drive. google. com/ file/ d/ 0BwQKexVqd، تاريخ التصفح: 02/ 05/ 2015.
6. الدوري، زكريا مطلع و صالح، أحمد علي (2009) ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن.
7. الطائي، يوسف حجمي و الفضل، مؤيد عبد المحسن و العبادي، هاشم فوزي (2006) ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
8. الكبيسي، صلاح الدين (2005) ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
9. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب أسيا (2004) ، منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
10. النداوي، عبد العزيز بدر و عمران، فاطمة موسى (2013) ، أثر القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية) ، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
11. بن زاهي، منصور (2006/ 2007) ، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
12. حرحوش، عادل و صالح، أحمد علي (2003) ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
13. حسن، راوية (2005) ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
14. حمود، خضير كاظم (2010) ، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن.
15. داودي، الطيب و حلموس، الأمين (2012) ، إدارة المعرفة كمدخل لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول إدارة الموارد البشرية: مساهمة إدارة المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
16. سعيد، هاشم عيسى (2007/ 2008) ، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق.
17. شنشونة، محمد (2010/ 2011) ، نظام المعلومات وأهميته في إدارة المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
18. ضيف، ياسين (2001) ، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– الجزائر.
19. عبد الكريم، سهام و بن سالم، أمال (2013) ، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
20. عبوي، زيد منير (2008) ، إدارة الموارد البشرية ، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن.

21. ملحم، يحيى (2006) ، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.

22. منصور، طاهر محسن و الخفاجي، نعمة عباس (2008) ، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

23. نجم، عبود نجم (2008) ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، ط2، عمان، الأردن.

24. نور الدين، عصام (2010) ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. *Ariely, Gil (2003) , Knowledge Management As A Methodology Towards Intellectual Capital, 3rd European Knowledge Management Summer School, University of Westminster, Westminster Business School, Spain.*
2. *Neef, Dale (2003) , Managing Corporate Reputation and Risk Developing a Strategic Approach to Corporate Integrity Using Knowledge Management, Elsevier Butterworth– Heinemann, USA.*
3. *Dubois, Nancy and Wilkerson, Tricia (2008) , Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools (NCCMT) , Canada.*
4. *(UNDP) United Nations Development Programme (2007) , Knowledge Management toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area, New York.*
5. *Bontis, Nick and Fitz- enz, Jac (2002) , Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, journal of Intellectual capital, vol 3. N°3.*
6. *Cornas, Teresa Torres and Aria, Mario (2005) , E- human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing, America.*
7. *Marimuthu, Maran and Arokiasamy, Lawrence and Ismail, Maimunah (2009) , human capital development and its impact on firm performance , journal of international social research, vol. 2/ 8.*
8. *Gilley, Ann and Gilley, Jerry W. and Quatro, Scott A. and Dixon, Pamela (2009) , The Praeger Handbook of Human Resource Management, Greenwood Publishing Group, USA.*
9. *Armstrong, Michael (2006) , A Handbook of Human Resource management practice, kogan page, 10th edition, London and Philadelphia.*
10. *Schultz, T Paul (1994) , Human Capital investment in women and men: micro and macro evidence of economic returns, Press An international center for economic growth Publication, California.*
11. *Fernandez, Sergio and Moldogaziev, Tima (2011) , A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes, Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, New York.*
12. *Bowen, David E. and Lawler, Edward (1994) , the Employee Empowerment approach to service, center for effective organization Publication, Marshall School of Business, university of southern California, los angelos.*
13. *Tummers, Lars and Dulk, Laura Den (2013) , The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work- to- family enrichment, Journal of Nursing Management, department of Public administration, Erasmus university Rotterdam, Netherlands.*
14. *Sulu, Seyfettin and Ceylan, Adnan and Kaynak, Ramazan (2010) , Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 8.*