مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى
اسم الكاتب: د. ناهدة اسماعيل عبدالحق الحمداني، احمد حسين حسن الجرجري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3183
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 17:58 +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 تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تيكاكة رلإا دصتقلاو -ليصولا قعم اج دعلان يلفارلا اقيمنة ٩١ دلجم ٣٠ ةنسل ٢٠٠٨
ص ص[١١١ -١٣٥]

تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى(*)

الدكتورة ناهدة اسماعيل عبدالله الحمداني
تسلاإدعلسم –ل املا اقود اجهة
تيكاكة رلإا دصتقلاو – ليصولا قعم اج

احمد حسين حسن الجرجري
دعاسم سردم –ل املا اقود اجهة
تيكاكة رلإا دصتقلاو – ليصولا قعم اج
Ahmed7990@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، منطلقاً من أنموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات إدارة المعرفة المتمثلة بتحول المعرفة وبعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والتي تمثلت بالممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية كسياسة التوظيف، وسياسة التدريب والتطوير، وسياسة التعويضات، وسياسة تقييم أداء الأفراد العاملين. واسترشاداً بهذا الأنموذج تم بناء مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تم اختبارها باستخدام بعض الاساليب الاحصائية للبيانات المجمعة من خلال استمارة استبيان عن المنظمات المبحوثة في محافظة نينوى، وتوصل البحث إلى استنتاجات مهمة منها إثبات فرضياته واقتراح مجموعة من التوصيات التي تركز على مدى تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

The Impact of Strategic Functions of the Human

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "تأثير ادارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية"، كلية الادارة والاقتصاد –جامعة الموصل.

مخبلا املاتسلخو أ ت ٢٠٠٧/٤/١٥ رشنلا ولبقخو أ ت ٢٠٠٧/٨/٧

Resources Management: A Pilot Study for Some Industrial Companies at Ninavah Province

Nahida I. Abdullah (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul

Ahmed H. Al – Jarjary
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul

ABSTRACT

The research aims to specify the impact of knowledge conversion in the functional policies for the management of human resources in some industrial companies at Ninevah Province. This has been done by applying theoretical model via considering the natural and the connection between the knowledge conversion variables. The conversion variables are expressed by knowledge changing and the functional policies for the management of human resources. They have basic brattices of human resources management such as employment policy and the policy of evaluating individual's performance. A hypothetical model established, reflected the nature of the industrial interception among variables. This is clarified by main and sub hypotheses of applying some statistical tools of the data collected by means of questionnaire some organizations; the community of the study in Ninevah Province. The study concluded into several results as improving the hypothesis and suggesting a number of recommendations that concentrated the impact of knowledge conversion in functional policies for the management of human resources.

المقدمة

لكل عصر قواه الخاصة التي تميزه عن بقية العصور، وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في المعرفة، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقت مضى على الاهمية والاهتمام الكبيرين كما يستحوذ عليها اليوم، لذلك تحاول المنظمات اليوم وبشكل مستمر السيطرة على المعرفة الموجودة لديها والممتلكة من قبل الأفراد والجماعات داخل المنظمة بحيث تصبح معرفة مملوكة من قبل الجميع ويمكن للجميع الرجوع إليها.

ونتيجة لعدم نجاح برامج إدارة المعرفة ذات التركيز على نظم المعلومات وتقانة المعلومات التي لم تركز بشكلٍ كافٍ على الجانب الانساني في إدارة المعرفة، فقد نال موضوع تحول المعرفة أهمية كبيرة في الأونة الأخيرة لكونه قد لفت الانتباه إلى العنصر البشري وأهميته ضمن إدارة المعرفة.

يهتم تحول المعرفة بضمان تحويل المعرفة من حالتها الضمنية إلى الظاهرة وبالعكس، بحيث تستمر هذه العملية داخل المنظمة التي تؤدي بالنتيجة إلى الإبداع، عليه فإن عملية التحول تحدث بين الأفراد العاملين في المنظمة، إذ إن كل فرد أو مجموعة تمتلك معرفة معينة، لذا يجب العمل على تحويل هذه المعرفة فيما بين الأفراد والمجموعات للأستفادة منها في مختلف الأنشطة الإدارية في المنظمة.

ولما للمورد البشري في المنظمة من دور مهم في عملية تحول المعرفة،فضلاً

عن دوره المهم في المنظمة ككل ولاسيما في مجال ممارسة أنشطتها المتعلقة بالموارد البشرية المختلفة من توظيف وتدريب وتطوير وتعويضات وتقييم أداء الأفراد العاملين، فقد ازداد الاهتمام بهذا المورد وإدارته بشكل كبير، وأصبح ينظر إليهبوصفه بعداً استراتيجياً، أما الإدارة فلها دور إستراتيجي مهم في المنظمة.

وفي ضوء هذه المعطيات ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين أو انعدامها، ولاسيما في البيئة العراقية، وجدنا أنه من المناسب القيام بدراسة تحول المعرفة وأثره في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

أولاً - منهجية البحث

مشكلة البحث

تعد الموارد البشرية في منظمات اليوم أكثر الموارد أهمية وقدرة على تحقيق فائض القيمة والميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وتشكل السياسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في مختلف أنواع المنظمات المرتكز الرئيس في تحقيق هذه الأهداف عن طريق التوظيف والتدريب والتطوير وتحديد التعويضات، فضلا عن تقييم الأداء.

وبموجب ما تقدم اعتمد الباحثان الاستطلاع الميداني التمهيدي لمعرفة آفاق تطبيق هذه السياسات في المنظمات التيوقع الاختيار عليها ميدانا لاختبار تأثير أنشطة إدارة المعرفة وبخاصة نشاط تحول المعرفة، وتأكد للباحثين أن هذه المنظمات تضم موارد بشرية تتسم بالخبرة والممارسة والمهارة في أداء أنشطة تخصصية مختلفة.

عليه فإن مشكلة البحث تمحورت بالتساؤلات الآتية:

١. هل تعتمد المنظمات المبحوثة في سياساتها الوظيفية الخاصة بالموارد البشرية على خزين المعرفة التي تمتلكها.
٢. هل يشكل تحول المعرفة المرتكز الرئيس في أداء الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الاداء).
٣. ما السياسة الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية الأكثر تأثراً وارتباطاً بنشاط تحول المعرفة.

أهمية البحث وأهدافه

يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى الأكاديمي والميداني وعلى النحو الآتي:

تتجلى أهمية البحث على المستوى الأكاديمي بالتعرف في ماهية المعرفة وإدارتها بوصفهاأسلوباً مهماً في التفوق التنافسي للمنظمات ورفع مستوى أدائها.

فضلا عن التعريف بماهية تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وفقاً لتوجهات الباحثين. أما أهمية البحث على المستوى الميداني فإنه يقدم الأسس العملية التي يمكن أن تستند إليها المنظمات المبحوثة في ضوء توضيح إدارة

المعرفةوعواملها وتحديداً تحول المعرفة وتأثيرها في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

ويسعى البحث إلى تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث وتشخيصه وإظهاره على مستوى المنظمات المبحوثةفضلاً عن:

أ. الكشف عن مجالات تحول المعرفة في المنظمات المبحوثة.

ب. بيان أثر تحول المعرفة في تنشيط السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

أنموذج البحث

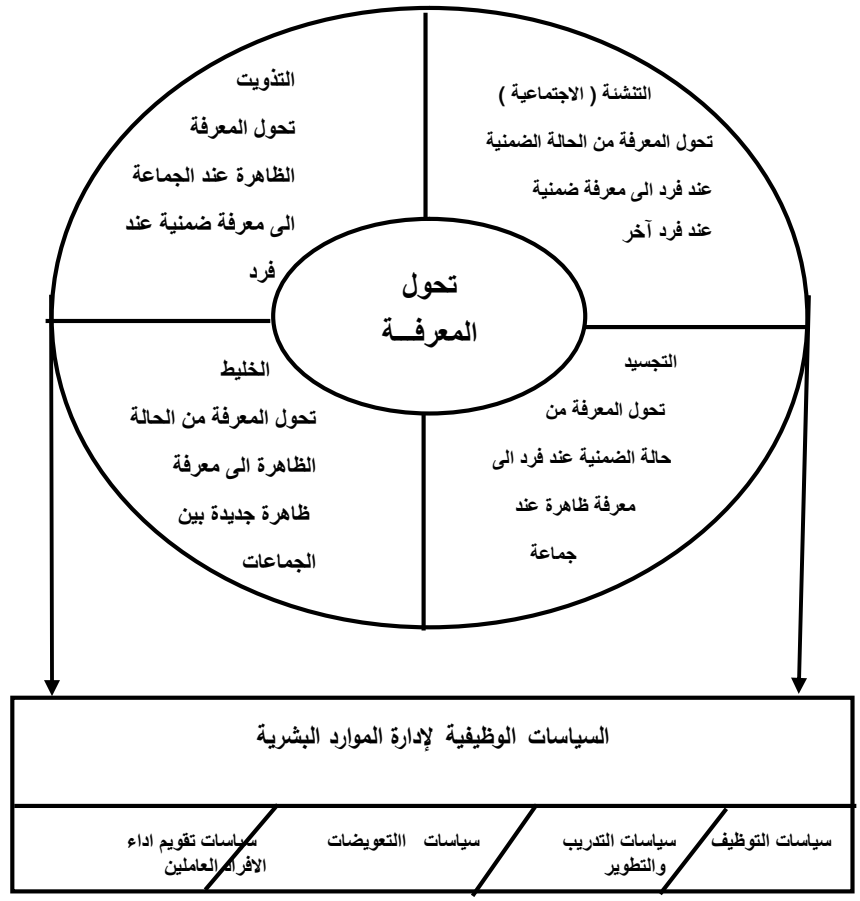
تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج فرضي، والشكل ١ يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحثتعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحها الباحثان للإجابة على الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث.

وقد اعتمد هذا الأنموذج ضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ عد تحول المعرفة بعداًمستقلاً ومعبراً عن إدارة المعرفة يؤثر في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لكونها بعداً معتمداً وبافتراض وجود اتجاه واحد لذلك التأثير.

وتنطلق مبررات اختيار الأنموذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها.

أ. تعبر المتغيرات التي احتواها الأنموذج عن اتفاق القسم الأكبر من الخبراء.

ب. تحتوي المتغيرات الرئيسة التي وردت في صيغة الأنموذج على أهم المتغيرات الفرعية التي لها علاقة بحياة المنظمات المبحوثة.



الشكل ١
أنموذج البحث

فرضيات البحث

تماشيا مع أهداف البحث واختباراً لانموذجه فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية ونعرضها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى

(توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة بدلالة متغيراته والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية).

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية .

أ . هناك علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة بدلالة متغيراته وسياسة التوظيف لإدارة الموارد البشرية.

ب. هناك علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة بدلالة متغيراته وسياسة التدريب والتطوير لإدارة الموارد البشرية .

ت. هناك علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة بدلالة متغيراته وسياسة التعويضات لإدارة الموارد البشرية.
د. هناك علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة بدلالة متغيراته وسياسة تقييم أداء الأفراد العاملين.

الفرضية الرئيسة الثانية

(يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراتهمعنوياً في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية).

وتتفرع عنها الفرضيات الاتية:

أ. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراتهمعنوياً في سياسة التوظيف لإدارة الموارد البشرية.
ب. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراتهمعنوياً في سياسة التدريب والتطوير لإدارة الموارد البشرية.
ج. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراتهمعنوياً في سياسة التعويضات لإدارة الموارد البشرية.
د. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراتهمعنوياً في سياسة تقييم أداء الأفراد العاملين.

حدود البحث

١. **الحدود الزمنية:** انحصرت حدود البحث في الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة والتي امتدت من تشرين الاول ٢٠٠٤ ولغاية كانون الاول ٢٠٠٥.
٢. **الحدود المكانية:** أجري البحث في محافظة نينوى، إذشملت الدراسة عدداً من المنظمات الصناعية التابعة للقطاع العام في محافظة نينوى.
٣. **الحدود البشرية:** تم البحث على مجموعة من الأفراد العاملين في بعض منظمات القطاع الصناعي العام في محافظة نينوى.

أساليب جمع البيانات

وظف البحث في تغطية بياناته المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، فقد استعان الباحثان في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية واجنبية (كتب، ودراسات، ومؤتمرات، وبحوث، ومقالات) ذات الصلة بموضوع البحث، فضلا عن مراجعة العديد منالمهتمين بهذا المجال وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة البحث، وفي الجانب الميداني اعتمد الباحثان أسلوب المقابلة مع عدد من السادة المدراء بصفتهم صانعي القرارات في المنظمات المبحوثة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة نشاطات منظماتهم والوقوف على الحقائق التي تخدم البحث. إلى جانب ذلك اعتمدت استمارة استبيان بوصفها أداة رئيسة في

جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة، وتم صياغتها بما يخدم أهداف البحث وفرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة فضلاً عن الإفادة من المقابلات الشخصية في أثناء الزيارات الميدانية لقسم من المنظمات المبحوثة. إذ تم توزيع (١٤٧) استمارة على مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة.

ومن الجدير بالذكر أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس فقرات الاستبيان (متغيرات الدراسة)، كما أن الاستمارة أخضعت لبعض الاختبارات قبل توزيعها على أفراد العينة، مثل اختبار الصدق الظاهري من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء في العلوم الإدارية. كما تم التأكد من صدق محتويات الاستمارة من خلال اختبارها بعد عملية التوزيع عن طريق قياس ثبات الاستبانة. وقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز "SPSS" إذ استخدمت الاساليب الاحصائية الاتية:

١. النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري.
٢. معامل الارتباط البسيط.
٣. تحليل الانحدار البسيط.
٤. تحليل الانحدار المتدرج.

أولاً - تحول المعرفة/خلفية نظرية

مفهوم تحول المعرفة

يستلزم تحديد مفهوم تحول المعرفة مراجعة الادبيات في هذا المجال، وابتداءً يلاحظ من قاموس (المورد ٢٠٠٠) أن هذا المصطلح يعني (التغيير من حالة إلى أخرى) وبذلك فهو يعبر عن الانتقال من حالة إلى أخرى وما يرافقه من تغييرات في المضمون والشكل.

إن تحول المعرفة هو انتقال المعرفة من حالة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر داخل المنظمة، ولكن هذا التحول بحاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة منظمية مساندة لكي تتم.

ويؤكد (حسين، ٢٠٠٤، ٩) أن ٨٠% تقريبا من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية أو فردية (أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين) والتي يجب أن تعمل المنظمة على تحويلها إلى معرفة ظاهرة أو منظمية لكي تتم الاستفادة منها بشكل فاعل، وأن عمليات التحول هذه يمكن أن تتم ضمن إطار عمليات إدارة المعرفة.

ويشير (Nonaka and Konno, 1998, 42) إلى أن (إنشاء المعرفة هي عملية حلزونية تتكون نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ، إذ إن التفاعل بين هذين النوعين يؤدي إلى خلق معرفة جديدة، وأن جمع هذين النوعين من المعرفة يشكل مفاهيمية معينة توضح أربعة أنماط لتحول المعرفة تتمثل بما ياتي:

١. **التنشئة الاجتماعية:** تحول المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وعلى مستوى فرد إلى فرد.

تعد التنشئة (الاجتماعية) أولى العمليات الاساسية في أنموذج تحول المعرفة فقد بين (Nonaka and Takuech , 1995 , 63) بأن التنشئة الاجتماعية تتضمن تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد وذلك من أجل إيصال المعرفة والخبرة الشخصية، أي أنها عملية المشاركة بالخبرات، ومن ثم خلق معرفة ضمنية كان يشترك الأفراد العاملون بنماذج ذهنية معينة ومهارات فنية ما . ويضيف (Nonaka and Konno, 1998, 42) بأن الناحية الاجتماعية تأتي للتركيز على أن تبادل المعرفة الضمنية يكون من خلال الأنشطة المشتركة بين الأفراد العاملين الذين يقضون الوقت في البيئة نفسها وليس تبادل المعرفة الضمنية من خلال التعليمات سواء كانت شفوية أم تحريرية، وهذا ما يؤدي إلى خلق مجال ((با*)) مشترك فيما بين الأفراد العاملين، وهذا ما يؤدي إلى قيام الفرد العامل بملاحظة سلوك الآخرين والتقرب منهم، ومن ثم استنساخ سلوكهم ومعتقداتهم،واتفاقاً مع هذا الجانب فقد اشار (العلواني، ٢٠٠٢، ٣١٤) إلى أن التنشئة الاجتماعية هي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والافكار والمهارات الفنية بين الأفراد العاملين بعضهم مع البعض.

وقد أكد (Andreas, 2002, 11) أن الخبرة المشتركة عادة تنتج من معرفة ضمنية مشتركة مثل القيم المشتركة أو المهارات الفنية المشتركة، ومن الناحية العملية، يمكن أن يعني ذلك على سبيل المثال الحصول على معرفة شخصية وحدسية من خلال التقارب المادي أو الجسمي، فمن الملاحظ أن أحد قدرات التعلم الانساني تأتي من خلال الناحية الاجتماعية.

مما تقدم نلاحظ بأن نوع البيئة التي يعيشها الأفراد العاملون تؤديدوراً في ظهور مهاراتهم الضمنية، وإلا ظلت حبيسة الذات الواحدة، وأن المشاركة بالمعرفة الضمنية لاتتم إلا إذا استطاع الفرد العامل التفاعل مع بقية الأفراد العاملين في بيئة العمل التي يعملون فيها.

٢. **التجسيد:** تحول المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وعلى مستوى الفرد إلى مجموعة.

ويعد التجسيد الشكل الثاني ضمن أنموذج تحول المعرفة فقد أشار (Nonaka and Takenchi, 1995,64) إلى أن التجسيد عملية جوهرية في كونها تجعل المعرفة الضمنية ظاهرة، مثلاً عند التعبير عن صور معينة في إذهاننا للغير فإننا نستخدم كل الطرائق والوسائل لغرض إيصالها للغير، وأكد أنه طالما يصعب التعبير عن المعرفة الضمنية في كثير من الاحيان فإن عملية التحول غالباً ما يتم دعمها باستعمال

(*) با – يعني المكان أو الفضاء الذي تتم فيه علاقات الافراد مع بعضهم البعض.

الجوانب البلاغية والقياسات واللغة الغنية بالصور أو القصص، وكذلك عن طريق استعمال الأدوات المرئية مثل النماذج، والرسوم، من أجل الوصول إلى مناقشة بناءة، والوصول إلى استنتاجات خلاقة بالاتجاه نفسه يبين (العلواني، ٢٠٠٢، ٣١٤) أن ما نعنيه بالتجسيد هو تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة ويتم ذلك من خلال الاتصال الذي يستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي.

ويشير (Aho, 2004, 4) إلى التجسيد بأنه يصف عمليات التحول، فمن ناحية يعني ذلك تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ومن ناحية أخرى تبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات. وتتم هذه العملية عندما يكون هناك تواصل بين الاشخاص، فهم يتبادلون افكارهم ومعتقداتهم ويتعلمون كيفية أبداء آرائهم.

ويعبر (سندي،٢٠٠٥، ٨٦) عن التجسيد بأنه عملية جعل المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة، وهنا تأخذ اتجاهين: الأول يتمثل في التعبير اللفظي الواضح من قبل الشخص للمعرفة الضمنية المتمثلة بالافكار والصور والمجازات والأمثلة، والثاني يمثل انتزاع المعرفة الضمنية من الآخرين مثل الزبائن أو الخبراء وترجمته إلى شكل مفهوم من المعرفة الظاهرة، وتعد المحاورة وسيلة فعالة ومهمة في كلا الاتجاهين ضمن عملية التجسيد، وتتم المحاورة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد والجماعات (أي وجهاً لوجه) وبذلك يتشارك الأفراد العاملون فيما بينهم قناعاتهم، ويتعلمون كيفية صياغة طريقة تفكيرهم بأفضل شكل وذلك عن طريق التغذية العكسية التي يكونها الفرد العامل في عقله، والتي تأخذ شكل الأمثلة وأيضاً عن طريق تبادل الأفكار على أساس محاكاتي، والتجسيد عملية تحدث بين الأفراد العاملين وضمن مجموعة.

٣. **الخليط:** تحول المعرفة من المعرفة الصريحة إلى معرفة ظاهرة أخرى وعلى مستوى جماعة إلى جماعة. ويعدها (Nonaka and Takeuchi ,1995,67) من أكثر العمليات المألوفة التي تكون فيها تقانةالمعلومات مساعدة جداً ، وذلك لأن المعرفة الظاهرة يمكن نقلها عن طريق الوثائق والبريد الألكتروني وأسس المعلومات. وهنا يلاحظ أنه من الضروري خلط عدة مجالات مختلفة للمعرفة الظاهرة فيما بينها، وإعادة تصوير المعلومات الموجودة من خلال الفرز والإضافة والخلط والتصنيف للمعرفة الظاهرة، وذلك لجعلها معرفة جديدة متوفرة على أساس واسع،فضلاً عن أن ذلك يزيد من قيمة المعرفة الموجودة ويزيد من إمكانية نقلها إلى جميع الأفراد العاملين، وهذه العملية تتم دراستها في المدارس وكذلك في تطور إجراءات تصاميم جديدة .

وقد أشار (Nonaka and Konno, 1998, 45) إلى أن الخليط يعتمد على ثلاث عمليات هي:

أ. إلتقاط المعرفة وجعلها متكاملة، ويعد امراً جوهرياً ويشمل جمع المعرفة سواء من داخل المنظمة أم خارجها ومن ثم خلطها مع بعضها البعض للوصول إلى معرفة جديدة.

ب. نشر المعرفة الجديدة التي تم التوصل اليها بشكل مباشر عن طريق اللقاءات أو

الاجتماعات.

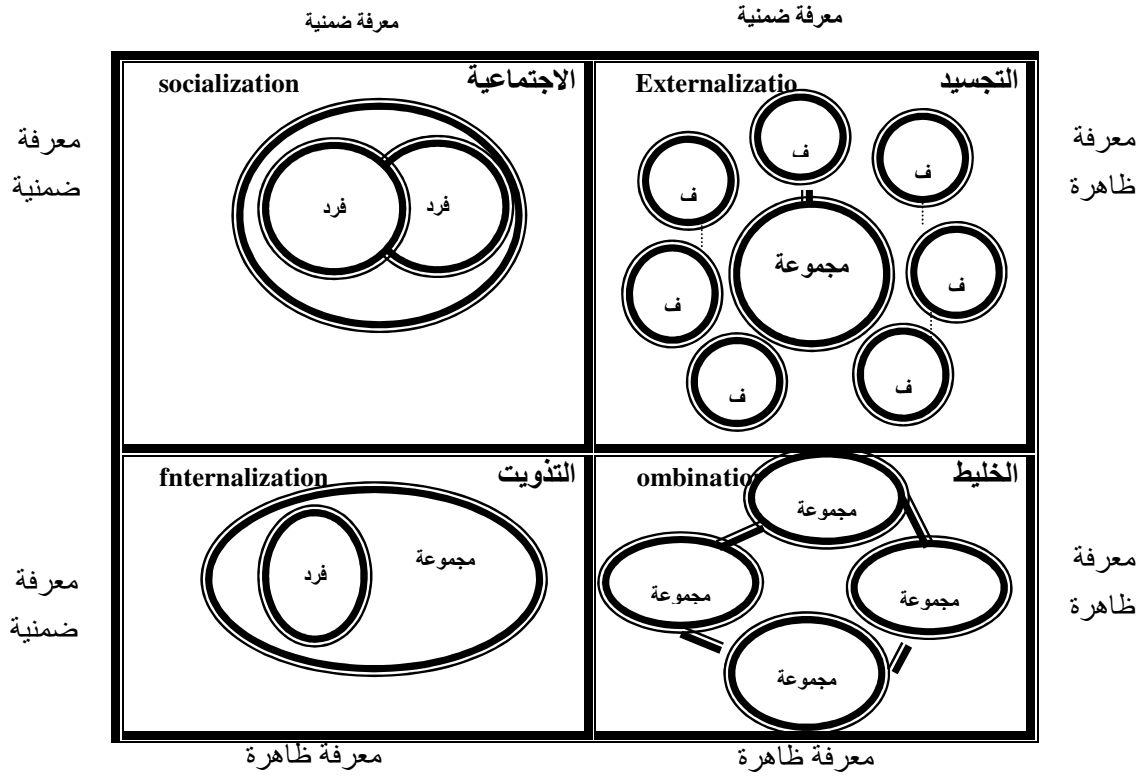
ت . تحرير المعرفة الظاهرة أو معالجتها، مما يجعلها أكثر استخداماً (مثل الوثائق التي تأخذ شكل خطط وتقارير وبيانات).

وبالاتجاه نفسه يوضح (سندي،٢٠٠٥، ٨٧) الخليط بأنه العملية الأكثر شيوعاً في حياتنا اليومية، إذ يأخذ الفرد المعرفة الظاهرة التي تتصف بالوضوح ويضمها إلى معرفة ظاهرة أخرى ليكون معرفة ظاهرة جديدة. ويمكن تشبيه هذه العملية بالدراسة في المؤسسات التعليمية، إذ يتم تكوين الإجراءات والتصاميم العلمية الجديدة.

٤. **التذويت:** تحول المعرفة من المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية وعلى مستوى مجموعة إلى فرد.

يؤكد (Nonaka and Takeuchi, 1995, 68) أن تحول المعرفة من مجموعة ما أو تنظيم ما إلى فرد عامل يتطلب من الفرد العامل أن يكون قادراً على الاعتراف شخصياً بالمعرفة الوثيقة الصلة داخل االمنظمة، فالتعلم المستمر وجمع خبرة الفرد العامل الخاصة به من خلال (التعلم بالعمل) سوف يدعم عمليات التذويت. أي أنه يتم التحول هنا من خلال تكرار أداء المهمة وعن طريق استخدام ارشادات، وأدلة، والقصص التي يتم تناولها شفوياً قدر الامكان، ويتم التحول بصيغة نماذج فكرية، وهو ما يعرف بالاسلوب الفني.

وهكذا يبين (العلواني، ٢٠٠٢، ٣١٤) بأن عملية التذويت تتم عن طريق التعلم، إذ تستخدم المعرفة الظاهرة مثل الإرشادات والأدلة التي يحصل عليها الفرد العامل ويذوبها في ذاته لتصبح معرفة ضمنية لديه، وكذلك من خلال الأداء والتدريب يمكن الحصول على المعرفة الموجودة عند الجماعة التي ينتمي إليها الفرد العامل. ويشير (سندي،٢٠٠٥، ٨٨) إلى أن التذويت هو عملية فهم واستيعاب المع فة الظاهرة بحيث تكون معرفة ضمنية يمتلكها الفرد العامل. أن المعرفة لدى الفرد العامل في شكلها الضمني تكون قابلة للتطبيق، أي يكون بإمكانه أدائها، والتذويت في أغلبه يكون تجريبياً ، وذلك بهدف تفعيل المفاهيم والطرائق التي تم الحصول عليها، إما عن طريق القيام الفعلي بها أو عن طريق المحاكاة، ويلاحظ بأن عملية التذويت تحول المعرفة الظاهرة من مجموعة ما أو تنظيم ما إلى الفرد العامل الواحد. ويؤكد (Nonaka and Takeuchi,1995,68) بأن المعرفة الضمنية والخبرة التي تم الحصول عليها على أساس فردي يمكن تقاسمها من جديد مرة أخرى من خلال عمليات التحول، وبذلك يكون من الممكن وضع حلزون المعرفة في العمل من جديد، أي أن حلزون المعرفة هو عملية مستمرة من دون توقف، لذلك سميت بأنموذج حلزون تحول المعرفة، لأنه مستمر من دون توقف. والشكل ٢ يوضح أربعة أنماط لتحول المعرفة.



الشكل ٢

أنموذج SECI لتحول المعرفة

Sours: Nonaka & Konno, 1998, The Concept of Ba, GMR, Vol 40, No.3, p40

ثانياً - السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية/ خلفية نظرية

١. سياسة التوظيف

وتعرف بأنها مجموعة من النشاطات والممارسات التي تحدد مواصفات الأفراد المتقدمين للوظيفة الذين تطبق عليهم أجراءات الاختبار (الطائي، ٢٠٠٠، ١٢١).

أما (ماهر، ٢٠٠٠، ٢٦) فيعرف سياسة التوظيف بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها تجهيز المنظمة وإدارة الموارد البشرية بما تحتاج إليه من المؤهلات والقدرات والمعارف والتوقعات والقيم المنسجمة مع خصائص المنظمة وخصائص الفرد الذي سيتم توظيفه.

في حين عرفتها (العاني، ٢٠٠٢، ١٢) على أنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لايجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم أفراداً عاملين جدد.

من خلال ذلك يتضح بأن الهدف الأساس من التوظيف هو توفير الأفراد العاملين المؤهلين بصورة ملائمة لاشغال الوظائف في المنظمة، وتمتد أبعاد هذه

الوظيفة لتشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديدها وكيفية الحصول عليها. كما تتمثل أبعادها لتشمل استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب موضوعة للاختيارات وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر لديهم شروط شغلها (الحمداني، ٢٠٠٠ ، ٥٦).

٢. سياسة التدريب والتطوير

لقد أصبح موضوع تدريب وتطوير الأفرادالعاملين عاملاً حاسماً في التمييز بين المنظمات الأكثر نجاحاً والمنظمات الأقل نجاحاً ، وهو حقل خصب يكشف عن الابتكارات في مجال إدارة الموارد البشرية، لذلك زاد الاهتمام من قبل المنظمات ببرامج التدريب والتطوير لأنها توفر منافع تعليمية بوصفها جزءاً من حقيبة معلومات ضرورية للحفاظ على الموقف التنافسي في سوق العمل بالاضافة إلى ذلك فان تدريب وتطوير الأفراد العاملين يستند إلى رغبة الأفراد العاملين انفسهم في التدريب والتطوير،فضلاً عن دور الإدارة في توفير الموارد والبيئة الداعمة وبرامج تشجيع الأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم (الحمداني، ٢٠٠٠، ٦٤).

ويشير التدريب والتطوير إلى عملية منظمة يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للافراد العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الفرد العامل وبين متطلبات العمل (علاقي، ١٩٩٣، ٣٤٥).

أما (Harris, 2000, 340) فيعرف التدريب والتطوير على أنه الجهود المخططة من قبل المنظمات والهادفة إلى زيادة كفاءات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون فيها.

وتظهر الحاجة إلى التدريب والتطوير لأسباب عديدة هي (Schuler, 1995, 315):

أ. اختيار أفراد عاملين بمهارات غير كافية.
ب. التغيرات التكنولوجيا التي تنتج عنها مهارات وظيفية جديدة.
ج. الرغبة في إعادة تصميم الوظائف وتطوير منتجات جديدة تحتاج إلى تقنيات غير مستعملة سابقا.

ولهذا يلاحظ أن أنشطة التدريب والتطوير مصممة لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً ومساعدة الأفراد العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة (الزهري، ٢٠٠٠، ٢٨٦).

٣. سياسة التعويضات

التعويض هو جميع أشكال المدفوعات أو المكافآت التي يحصل عليها الأفراد العاملون والناتجة عن وظائفهم (Dessler, 2000, 396).

إذ إن نظام التعويض قادر على تغيير سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذلك عن طريق تحديد عدد الأفراد العاملين الذين سوف يتم مكافأتهم وبأيه طريقة ووفقا لأية معايير، وإذا توافقت هذه القدرة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فإن نظام التعويض سيصبح حجر الزاوية في نظام الإدارة الناجح، وعلى العكس من ذلك فإنه في حالة عدم توافق نظام التعويض مع الأهداف الاستراتيجية فإنه سوف يكون حجر عثرة في طريق إنجاز تلك الاهداف (Walker, 1992, 52)

ويشير (Cowling and Mailer) إلى أن الهدف من إدارة التعويض هو لتحفيز قوة العمل والحفاظ عليها منتجة، إذ تهدف سياسة الدفع إلى تسهيل جذب الأفراد العاملين والحفاظ عليهم وتشجيع جهود التعاون،فضلاً عن زيادة رغبتهم في تعلم المهارات الجديدة والتوافق مع التغيير (محمود، ٢٠٠٢، ٤٨).

وبهذا يمكن أن نحدد أهم أهداف التعويض بالآتي (الهيتي، ٢٠٠٠، ١٣٣)

أ. جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية.

ب. دفع الأفراد العاملين الموجودين في المنظمة باتجاة تحسين أدائهم وزيادة مستوى انتاجهم.

ج. الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

ويدخل ضمن مفهوم التعويض كل من الأجور والرواتب والحوافز ولغرض تحديد هذه الأجور والرواتب والحوافز بطريقة موضوعية يجب القيام بعملية تقييم الوظائف لتحقيق العدالة في توزيعها.

٤. سياسة تقويم اداء الأفراد العاملين

تعد وظيفية تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، لأنه لا يمكن لأية منظمة الاستغناء عن هذه الوظيفية طالما امتلكت أهدافاً محددة مسبقاً وتسعى إلى تحقيقها، لذلك يجب متابعة أداء الأفراد العاملين لديها وتقويم أدائهم لغرض ألوصول إلى هذه الأهداف (السالم وصالح، ٢٠٠٠، ١٦٥).

ويشير (Schuler, 1995, 306) إلى تقويم الأداء على أنه نظام رسمي منظم للقياس والتقويم والتأثير في خصائص كل فرد عامل وماله علاقة بعمله، وكذلك للتأثير في تصرفاتهم وإنتاجيتهم.

في حين يؤكد (ماهر، ٢٠٠١، ٢٨٤) على أن تقويم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد العاملين لأعمالهم على أن يكون الفرد العامل قد قضى مدة زمنية معينة في عمله تسمح بتقويم أدائه.

أما (نصر الله، ٢٠٠٢، ١٦٩) فيعرف تقويم الأداء بأنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الأفراد العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتسلم مناصب أعلى في المستقبل.

وبصورة عامة يراعى في تقويم الأداء شقان أساسيان هما: (الحمداني، ٢٠٠٠،

(٧٤

١. مدى كفاءة الفرد العامل في أداء العمل وصفاته الشخصية.
٢. مدى قدرة الفرد العامل على التقدم أو الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

وبهذا تعد سياسة تقويم أداء الموارد البشرية من السياسات المهمة التي توفر قاعدة معلومات تستفاد منها إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنظمة في وضع سياسات موضوعية للموارد البشرية تسهم في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة،فضلاً عن ذلك فإن هذه العملية تحدد الاخطاء أو المشكلات التي تحصل في أداء الأفراد العاملين، وتعمل على تعديلها ومحاولة عدم الوقوع فيها مرة أخرى للوصول إلى الأداء المميز والمرغوب من قبل إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها.

الجانب التطبيقي

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث وبيان مدى سريان أنموذجه واختبار فرضياته لرئيسة والفرعية، وتعبيراً عن الإطار الميداني للبحث يعرض هذا الجانب نبذة عن عينة البحث وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة من خلال المحاور الآتية:

أولاً - وصف للمنظمات المبحوثة ومبررات اختيارها

يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة، إذ تتضح متغيرات البحث وأهدافه في ضوء التحديد الصحيح للقطاع مجتمع البحث، وقد وقع اختيارنا على القطاع الحكومي (الانتاجي) لاجراء البحث وذلك للأسباب الآتية:

١. أهمية الدور الذي تمارسه المنظمات المبحوثة في البناء الاقتصادي والاجتماعي.
٢. يتسم القطاع الحكومي (الإنتاجي) في محافظة نينوى بالعراقة، إذ يلاحظ أن معظم المنظمات المبحوثة قديمة التأسيس مما يدل على التراكم في الخبرة لدى القطاع المبحوث.
٣. استمرار العمل في القطاع الحكومي (الإنتاجي) على الرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها البلد ومحاولة التطور المستمر.
٤. بروز أهمية إدارة الموارد البشرية من حيث الأداء في القطاع الحكومي أكثر من القطاعات الأخرى.

ومن دواعي اختيار هذه المنظمات بالذات الآتي:

١. إنها أكبر المنظمات الحكومية في محافظة نينوى وأطولها عمراً وأكثرها خبرة.
٢. تنوع أنشطتها ومنتجاتها المقدمة للمواطنين.
٣. ظهور دور الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة بشكل واضح.
٤. سهولة إجراء البحث على المنظمات المبحوثة وتعاون إداراتها في تزويد المعلومات الضرورية على الرغم من بعض الصعوبات التي واجهتنا بسبب

الظروف التي يمر بها البلد .

والجدول ١ يوضح نبذة مختصرة للعديد من الجوانب التعريفية الخاصة بالمنظمات المبحوثة.

الجدول ١
تعريف مبسط بالمنظمات المبحوثة

ت	المنظمة	سنة التأسيس	عدد العاملين	طبيعة عمل المنظمة
١	الشركة العامة للسمنت الشمالية	١٩٥٧	٢٤٠٠	انتاجية
٢	معمل الالبسة الجاهزة /ولدي في الموصل	١٩٨٢	٢٠٠٠	انتاجية
٣	معمل الغزل والنسيج في الموصل	١٩٥٧	١٧٥٠	انتاجية
٤	الشركة العامة لصناعة الادويةوالمستلزمات الطبية /نينوى	١٩٩٣	١٠٠٠	انتاجية

المصدر: بالاعتماد على سجلات المنظمات المبحوثة .

ثانياً- وصف عينة البحث

جاءت محاولة الباحثين في تناول موضوع تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وذلك في ضوء التطورات الحالية في مجال المعرفة وإدارة الموارد البشرية وعندما بدأ التركيز على إدارة الموارد البشرية وأهمية امتلاكها للمعرفة والخبرة والمهارة في مجال عملهم لمواجهة التطورات التي حصلت في العالم والمنافسة التي شهدتها منظماتنا المحلية أو التي سوف تشهدها في المستقبل ولاسيما بعد الانفتاح الذي شهده البلد.

وهكذا فقد تم اختيار جميع الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة من الذين يمتلكون معلومات معرفية وفي جميع المستويات الوظيفية، أي شمل البحث مدراء المنظمات ومدراء الإدارات الاشرافية ومسؤولي إدارة الموارد البشرية وعدد من الأفراد العاملين في المستويات التشغيلية من ذوي الخبرة والمهارة والمبدعين في مهامهم المناطة بهم.

وقد قام الباحثان بتوزيع (١٤٧) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم،مما تطلب كثيراً من الوقت والجهد ولاسيما بعد أن اعتمد الباحثان أسلوب المقابلات الشخصية مع معظم أفراد العينة لتوضيح فقرات الاستبيان، ويوضح الجدول ٢ تفاصيل توزيع الاستمارات.

الجدول٢
توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة

ت	المنظمات المبحوثة	العدد	النسبة%
١	الشركة العامة للسمنت الشمالية	٣٤	٢٣
٢	معمل الالبسة الجاهزة ولدي في الموصل	٤٠	٢٧.٣
٣	معمل الغزل والنسيج في الموصل	٤٠	٢٧.٣

٤	الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى	٣٣	٢٢.٤

المصدر: في ضوء استمارة الاستبانة .

ويوضح الجدول ٣ أهم السمات والخصائص للافراد المبحوثين من حيث التحصيل الدراسي، مدة الخدمة بالمنظمة، مدة الخدمة بالمنصب الحالي، والفئات العمرية والجنس.

الجدول ٣
وصف عينة البحث

التحصيل الدراسي							
معهد		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٦	%١٨	٩٣	%٦٣	٢٣	%١٦	٥	%٣
الفئات العمرية							
اقل من ٣٠		٣٠-٣٩		٤٠-٤٩		٥٠ فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٧	١٩	٥٥	٣٧	٤٠	٢٧	٢٥	١٧
مدة الخدمة في المنظمة بالسنوات							
١-٥		٦-١٠		١١-١٥		١٦ فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٤٧	٣٢	١٥	١٠	٢٣	١٦	٦٢	٤٢
مدة الخدمة في المنصب الحالي بالسنوات							
١-٥		٦-١٠		١١-١٥		١٦ فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٠٨	٧٣	١٩	١٣	١١	٨	٩	٦
الجنس							
ذكر				انثى			
العدد		%		العدد		%	
١٠٩		٧٤		٣٨		٢٦	

المصدر: في ضوء استمارة الاستبانة .

- فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فإن جميع الأفراد العاملين المبحوثين يحملون مؤهلات أكاديمية عالية إذ بلغ خريجو الكليات والدبلوم العالي (٧٩%) والذين يحملون شهادات تخصصية عليا (ماجستير) (٣%) وخريجو المعاهد (**١٨%**)، وتعكس هذه النتائج من التأهيل والتعليم العالي للافراد المبحوثين الكفاءة في مجال المعرفة السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في مجال مزاولة أعمالهم.
- أما بخصوص الفئات العمرية فقد ظهر ما يقرب من (٤٤%) من الأفراد المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية التي تزيد على (٤١) سنة، إذ

نلاحظ أن (٢٧%) منهم للفئة العمرية (٤٠-٤٩) و(١٧%) ضمن الفئة العمرية (٥٠ فأكبر) وتتسم هذه الفئات بالنضج والخبرة والمهارة المتراكمة التي هي أساس المعرفة.

- وبخصوص مدة الخدمة في المنظمة فإنها تعد أحد المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة والمهارة، فقد تبين أن نسبة (٤٢%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في المنظمة أكثر من (١٦) سنة، وأن (١٦%) ممن لديهم خبرة من (١١-١٥) سنة، أي أن أكثر من نصف الأفراد عينة البحث لديهم خبرة أكثر من (١١) سنة، وهذه نسبة جيدة ممن يمتلكون خبرة ومهارة ومعرفة عالية في مجال عملهم. وفي الوقت نفسه فإن الذين لديهم خدمة أقل لا تعني انهم لايمتلكون خبرة أو مهارة وانما تكون اقل ممن لديهم خبرة أكثر.
- أما فيما يخص الخبرة في المنصب الحالي فإن (٧٣%) من المبحوثين تراوحت سنوات خدمتهم في المنصب الحالي (١-٥) سنوات، مما يدل على توافر الوقت الكافي لاكتساب الخبرة والمعرفة في مجال عمله أو منصبه.
- كما يوضح الجدول أن نسبة الذكور هي أكبر من نسبة الاناث بكثير حيث بلغت نسبة الذكور (٧٤%) أما نسبة الاناث (٢٦%).

ثالثاً- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تعكس قيم الجدول ٤(*) علاقات الارتباط بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث وطبيعته، ثم اختبار فرضياته باستعمال معامل الارتباط البسيط والمتعدد، واستعمال اختبار (t) للتأكد من معنوية علاقة الارتباط.

- علاقات الارتباط بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، التي مفادها، وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية. إذ تشير معطيات الجدول ٤ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط قيمته (٠.٣٣٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وتفسر هذه العلاقة قوة تحول المعرفة وقدرتها الجيدة في التنبؤ بالسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

كما تشير معطيات الجدول ٤ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين

(*) الجداول الواردة في متن المبحث من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية وبرنامج (SPSS).

تحول المعرفة ومتغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية المؤشر الكلي، وتراوحت قيم الارتباط بين (٠.١٧٢) و (٠.٤٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ومتغيرات تحول المعرفة المؤشر الكلي، وتراوحت قيم الارتباط بين (٠.٢٢٧) و (٠.٤٢٥) عدا ظهور علاقة ارتباط لاتبدو بدلالة معنوية بين السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ومتغير التجسيد الذي بلغت قيمته (٠.٠٣٧) وهي غير معنوية.

أما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين متغيرات تحول المعرفة ومتغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، فنلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع المتغيرات ماعدا ظهور علاقة ارتباط لاتبدو بدلالة معنوية بين متغير التجسيد بوصفه أحد متغيرات تحول المعرفة مع جميع متغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وهذا يدل على ضعف العلاقة بين متغير التجسيد ومتغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة،فضلاً عن ظهور علاقة لاتبدو بدلالة معنوية بين متغير التنشئة (الاجتماعية) ومتغير سياسة التعويضات، وهذا يدل أيضاً على ضعف العلاقة بين المتغيرين في المنظمات المبحوثة.

ويرى الباحثان أن انخفاض قيمة معامل الارتباط لسياسةالتعويضات قياساً بالسياسات الوظيفية الاخرى يعود إلى تبني الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة الأسلوب المركزي في التعويضات.

الجدول ٤
نتائج علاقات الارتباط بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	تحول المعرفة				المؤشر الكلي
		التنشئة (الاجتماعية)	التجسيد	الخليط	التذويت	
السياسات الوظيفية لإدارة الموارد	سياسة التوظيف	٠.١٤٥*	٠.٠٩٦	٠.٢٧١*	٠.٣٦٨*	٠.٣١٣*
	سياسة التدريب والتطوير	٠.٢٥٣*	٠.١٢٩	٠.٢٤٣*	٠.٣٥٦*	٠.٣٤*
	سياسة لتعويضات	٠.١٣٤	٠.١٢٤	٠.٢٠*	٠.٢١٧*	٠.١٧٢*

البشرية	سياسة تقويم اداء الأفراد العاملين	٠.٢٥٨*	-٠.٠٢٤	٠.١٣٨*	٠.٣٨٦*	٠.٢٨١*
	المؤشر الكلي	٠.٢٣*	٠.٠٣٧	٠.٢٢٧	٠.٤٢٥*	٠.٣٣٤*

$P^* < 0.05$ N=147

وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية،نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

رابعاً- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

سنتناول في هذا المحور علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وسيتم عرض نتائج الاختبار بالشكل الآتي:

- علاقات التأثير بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الرئيسة الثانية، التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

إذ يتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، إذ يوضح معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام أن (٠.٦٥) من السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية يفسره تحول المعرفة المعتمد في المنظمة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٨.٢٠٣) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٢.٢٥٢) وضمن مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (١.١٤٥). ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (٠.٢٧٨) من التغير في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من تحول المعرفة، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (٤.٢٦٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (١.٦٥١) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥).

الجدول ٥

تأثير تحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

المتغير المستقبل	تحول المعرفة			
المتغير المعتمد	B	R^2	F	
			المحسوبة	الجدولية
السياست الوظيفيةلإدارة الموارد البشرية	٠.٢٧٨ *(٤.٢٦٧)	٠.٦٥	١٨.٢٠٣*	٢.٢٥٢

N=147 $P^* < 0.05$ d.f =1.145 (T المحسوبة)

ويعرض الجدول ٦ تأثير متغيرات تحول المعرفة والمتمثلة بالتنشئة (الاجتماعية)، التجسيد، الخليط، التذويت بوصفها متغيرات مستقلة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة (سياسة التوظيف، سياسة التدريب

والتطوير، سياسة التعويضات، سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين) بوصفها متغيرات معتمدة في المنظمات المبحوثة، إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى ان (٠.٣٥) من التباين في سياسة التوظيف تفسره متغيرات تحول المعرفة، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٥.٧٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢.٢٥٢) وبدرجتي حرية (٤.١٤٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير تحول المعرفة في سياسة التوظيف للمنظمات المبحوثة، ولتفسير الاهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات تحول المعرفة في سياسة التوظيف يتضح من متابعة معاملات (B) واختبار (t) أن التذويت والخليط أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في سياسة التوظيف وبتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (٠.٤٣١) و (٠.١٣١) لكل منهما على التوالي، بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت لكل منها (٤.٧٧) و (٣.٣٩٣) على التوالي، مقارنة بالجدولية والبالغة (١.٦٥١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

كما تتأثر سياسةالتدريب والتطوير معنوياً بتحول المعرفة في المنظمات المبحوثة، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (٠.٣٠)، وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (١٨.٩٩٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٢٥٢) وعند درجتي حرية (٤.١٤٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في سياسة التدريب والتطوير، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (t) يمكن التعرف على مساهمة كل متغير من متغيرات تحول المعرفة في هذه العلاقة التأثيرية، إذ تشير النتائج إلى أن امتلاك بعدي التذويت والتنشئة (الاجتماعية) وصلا أعلى الاسهامات وبمعدل (٠.٤٤٧) و (٠.٣٤) على التوالي، تدعمها قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٤.٥٨٥) و (٣.١٥٤) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٦٥١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويتضح أيضاً وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في سياسة التعويضات، وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح أن (٠.٢٠) من التباين في سياسة التعويضات تفسره متغيرات تحول المعرفة تدعمه قيمة (F) المحسوبة (٤.٤٤٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢.٢٥٢) وبدرجتي حرية (٤،١٤٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) .

ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات تحول المعرفة في سياسة التعويضات يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (t) أن متغيري التذويت والخليط أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في سياسة التعويضات وبتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (٠.٢٨٩) و (٠.١١) على التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (٢.٦٧٧) و(٢.٤٥٤) لكل منهما على التوالي، مقارنة بالجدولية (١.٦٥١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

كما أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (٠.٢٥) وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة التي بلغت (١٢.٣٩٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٢.٢٥٢) وعند درجتي حرية (٤،١٤٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين، ولغرض التعرف على أكثر متغيرات تحول المعرفة إسهاماً في هذا التأثير يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (t) أن متغيري التذويت والتنشئة (الاجتماعية) من أكثر المتغيرات إسهاماً في التأثير في سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين، إذ بلغت قيمة (B) (٠.٤٩٤) و (٠٣٥٤) على التوالي، تدعمها قيمة (t) المحسوبة (٥.٠٣٢) و (٣.٢٢٢) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

الجدول ٦

تأثير تحول المعرفة في السياست الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

ا لمتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	التنشئية (الاجتماعية) B1	التجسيد B2	الخليط B3	التذويت B4	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
سياسة التوظيف	٠.١٨١ (١.٧٩٥)*	٠.٠٤٦ (١.١٦٥)	٠.١٣١ (٣.٣٩٣)*	٠.٤٣١ (٤.٧٧)*	٠.٣٥	١٥.٧٧*	٢.٢٥٢
سياسة التدريب والتطوير	٠.٣٤ (٣.١٥٤)*	٠.٠٦٦ (١.٥٦٣)	٠.١٢٦ (٣.٠١٢)*	٠.٤٤٧ (٤.٥٨٥)*	٠.٣٠	١٨.٩٩٧*	٢.٢٥٢
سياسة التعويضات	٠.١٩١ (١.٦٢٨)	٠.٠٦٨ (١.٥٠٣)	٠.١١ (٢.٤٥٤)*	٠.٢٨٩ (٢.٦٧٧)*	٠.٢٠	٤.٤٤٧*	٢.٢٥٢
سياسة تقويم اداء الأفراد العاملين	٠.٣٥٤ (٣.٢٢٢)*	-٠.٠١٣ (-٠.٩٢٣)	٠.٠٧٣ (١.٦٨)*	٠.٤٩٤ (٥.٠٣٢)*	٠.٢٥	١٢.٣٩٨*	٢.٢٥٢

N=147 P* < 0.05 d.f =5.142 (T المحسوبة)

وبناءً على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحول المعرفة وأثرها في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية على مستوى المنظمات المبحوثة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات

١. بروز دور تحول المعرفة بشكل كبير في المنظمات، لأن هذه الإدارة تسلط الضوء على المعرفة الضمنية التي لاتحظى باهتمام كبير في حال غياب هذه الإدارة، على الرغم من أن المعرفة الضمنية تشكل مورداً رئيساً ومهماً للمنظمة.
٢. أفرزت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين تحول المعرفة والسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.
٣. أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحول المعرفة ومتغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، ماعدا متغير التجسيد لم يظهر علاقة إحصائية بدلالة معنوية مع جميع السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك متغير التنشئة (الاجتماعية) لم يظهر علاقة إحصائية بدلالة معنوية مع سياسة التعويضات.
٤. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.
٥. أفرزت نتائج التحليل تباين تأثير تحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، إذ تمثلت أقوى العلاقات لسياسة التدريب والتطوير وأقل العلاقات مع سياسة التعويضات.
٦. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي بين متغيرات تحول المعرفة مع متغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ماعدا متغير التجسيد، إذ لم تظهر علاقة تأثيرية مع السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، كما لم تظهر علاقة تأثيرية بين متغير التنشئة الاجتماعية وسياسة التعويضات.
٧. أظهرت نتائج التحليل تباين تأثير متغيرات تحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، إذ كان متغير التذويت أكثر المتغيرات تأثيراً في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، ولم يظهر لمتغير التنشئه الاجتماعية تأثيراً في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وتباين متغيرا التجسيد والخليط في التأثير على السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً - التوصيات

١. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بالمخزون المعرفي لديها ولاسيما المعرفة الضمنية والاهتمام أيضاً بعمليات تحول المعرفة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، لكي يتم الاستفادة منها، إذ أن هذا الاهتمام لا يتولد إلاّ من خلال قيام المنظمات المبحوثة بإنشاء إدارة خاصة بالمعرفة فيها، لأنها تسلط الضوء على المعرفة الضمنية التي تعد مهمة بالنسبة لها.

٢. ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بإعطاء فرصة أكبر للأفراد العاملين للقاء فيما بينهم وتعزيز هذه اللقاءات، وذلك لغرض تبادل الخبرات والمهارات ومناقشة بعض الحالات أو المشكلات وإيجاد الحلول لها وخاصة اللقاءات بين الأقسام المختلفة.
٣. توفير قاعدة معلومات خاصة بالمنظمة المبحوثة بحيث يمكن خزن جميع المعلومات عن الحالات والمشكلات التي حدثت والتي يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها إذا ما تعرضت المنظمة للمشكلات نفسها أو لمشكلات مشابهة لها.
٤. إقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات وبما يخدم زيادة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وحث الأفراد العاملين وتشجيعهم على الاشتراك فيها.
٥. يجب أن تنظر المنظمات المبحوثة إلى الفرد العامل على أنه مورد مهم من موارد المنظمة ومورد ذو قيمة عالية يجب العمل على تطوير مهاراته وخبراته بما يعزز من إدراكه للأمور المحيطة بهم وزيادة معارفهم.
٦. زيادة وتوسيع الاهتمام في المنظمات المبحوثة بممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم أداء الأفراد العاملين) وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في آن واحد.
٧. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بالمورد البشري والمعرفة التي يمتلكها وحثه على تطوير هذه المعرفة وتحويلها، لما لها من تأثير في القرارات التي يتخذها.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. احمد زهير محمود، ٢٠٠٢، أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشد قرارات ادارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية للاراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. إلهيتي، خالد عبدالرحيم مطر، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
٣. حسن العلواني، ٢٠٠٢، إدارة المعرفة المفهوم المدخل النظري، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
٤. حسين، ليث سعدالله، ٢٠٠٤، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة دراسة نظرية تحليلية، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، ادارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الاردن.
٥. الحمداني، ناهدة إسماعيل، ٢٠٠٠، العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية واثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية\محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

٦. الزهري، رندة الباقي، ٢٠٠٢، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد(٦)، العدد (١)، سوريا .
٧. سندي، هيژا بدرخان، ٢٠٠٥، الأثر ألتتابعي لبعض جوانب عملية الأعمال وتحول المعرفة في استيفاء بعض متطلبات جودة الخدمة: دراسة تحليلية لمواقف عينة من الأطباء في عدد من مستشفيات إقليم كوردستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل.
٨. الطائي، حميد عبدالنبي، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن.
٩. العاني، ألاء عبد الموجود عبد الرزاق، ٢٠٠٢، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة: دراسة لأراء عينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية الوطنية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، موصل.
١٠. علاقي، مدني عبدالقادر، ١٩٩٣، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة الخيرية، اليمن.
١١. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، العراق.
١٢. ماهر، احمد، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان.
١٣. ماهر، احمد، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
١٤. نجم، نجم عبود، ٢٠٠٣، ادارة الابتكار والمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن.
١٥. نصرالله، حنا، ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن.

ثانياً - المراجع باللغة الاجنبية

1. Anderas,Seufert,2002,Towards Knowledge Networking. www.Irpjournal.com
2. Gary,Dessler,2000, Human Resource Management,8th ed.,Uppersaddle River, New Jersey,U.S.A.
3. Michel,Harris,2002, Human Resource Management, 8thd Uppersaddel River, New Jersey, U.S.A.
4. Nonaka,I. & Konno, N.,1998, The Concept of Ba , GMR, Vol.40,No.3.
5. Nonaka,I. & Takeuchi,H.,1995,The Knowledge Creating Company: Now Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press,U.S.A.
6. Randall,S.,Schuler,1995,Managing Human Resource,5th ed.,West Publishing Co., U.S.A.
7. Risto,Aho,2004,Knowledge Modeling in Software Engineering. www.riah.cs.tut.edu
8. Walker,J.W.,1992,Human Resource Strategy, McGraw-Hill, Inc.,New York.