



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/library/3183>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/11 19:30 +03

الموسوعة السياسية 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 لاغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى(*)

احمد حسين حسن الجرجي

مدعایمه سویدم - ل ماما اقدا هجه ق

قىكە، للا دىستقلا او - بىبىمۇ ئاتقۇم ماج

Ahmed7990@yahoo.com

الدكتورة ناهدة اسماعيل عبدالله الحمداني

تسلا یا د علسم - ل مملا ا ق د ا ب ه ق

قيلة، لا هنلا او - بحول الله ماج

المُسْتَخْلَص

يهدف البحث إلى تحديد تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، منطلاقاً من أنموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات إدارة المعرفة المتمثلة بتحول المعرفة وبعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والتي تمثلت بالمارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية كسياسة التوظيف، وسياسة التدريب والتطوير، وسياسة التعويضات، وسياسة تقييم أداء الأفراد العاملين. واسترشاداً بهذا الأنماذج تم بناء مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية للبيانات المجمعة من خلال استئمارة استبيان عن المنظمات المبحوثة في محافظة نينوى، وتوصيل 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 مستقل من رسالة الماجستير الموسمية "تأثير ادارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية"، كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل.

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 الكبارين 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.

ونتيجةً لعدم نجاح برامج إدارة المعرفة ذات التركيز على نظم المعلومات وتقانة المعلومات التي لم تتركز بشكلٍ كافٍ على الجانب الإنساني 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 والجماعات 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 وتقدير أداء الأفراد العاملين، فقد ازداد الاهتمام بهذا المورد وإدارته بشكل كبير، وأصبح ينظر إلى بوصفه بعدها استراتيجياً، أما الإدارة فلها دور إستراتيجي مهم في المنظمة. وفي ضوء هذه المعطيات ونظرًا 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 تمكنتها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. وتشكل السياسات التي تعتمد其 إدارة الموارد البشرية في مختلف أنواع المنظمات المرتكز الرئيس في تحقيق هذه الأهداف عن طريق التوظيف والتدريب والتطوير وتحديد التعويضات، فضلاً عن تقدير الأداء.

وبموجب ما تقدم اعتمد الباحثان الاستطلاع الميداني التمهيدي لمعرفة آفاق تطبيق هذه السياسات في المنظمات التي وقع الاختيار عليها ميدانًا لاختبار تأثير أنشطة إدارة المعرفة وبخاصة نشاط تحول المعرفة، وتتأكد 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، تقدير الأداء).
٣. ما السياسة الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً 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 بوصفها أسلوباً مهماً في التفوق التنافسي للمنظمات ورفع مستوى أدائها. فضلاً 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

المعرفة وعواملها 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 المبحوثة فضلاً عن:

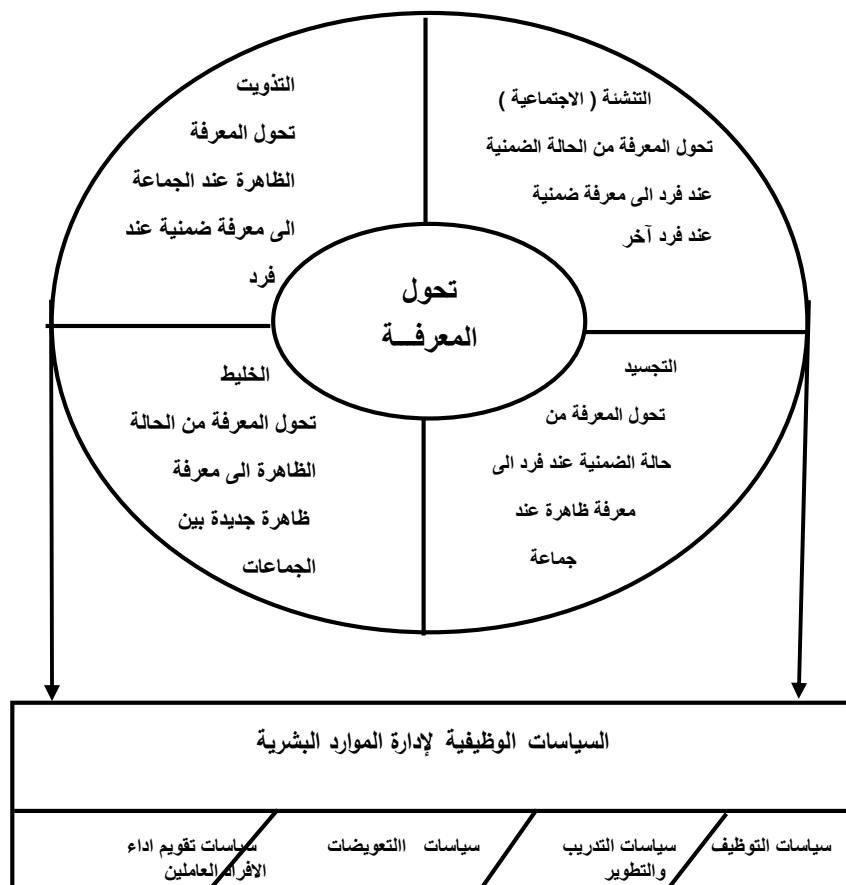
- أ. الكشف عن مجالات تحول المعرفة في المنظمات المبحوثة.
- ب. بيان أثر تحول المعرفة في تنشيط السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

أنموذج البحث

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

وقد اعتمد هذا الأنماذج ضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ عد تحول المعرفة بعدها مستقلاً ومعبراً عن إدارة المعرفة يؤثر في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لكونها بعداً معتمداً وبافتراض وجود اتجاه واحد لذلك التأثير. وتنطلق مبررات اختيار الأنماذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها.

- أ. تعبير المتغيرات التي احتواها الأنماذج عن اتفاق القسم الأكبر من الخبراء.
- ب. تحتوي المتغيرات الرئيسية التي وردت في صيغة الأنماذج على أهم المتغيرات الفرعية التي لها علاقة بحياة المنظمات المبحوثة.



الشكل ١
أنموذج البحث

فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث وختياراً لأنموذجه فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ونعرضها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى

(توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة بدلاله متغيراته وسياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية).

وتنبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية.

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

ب. هناك علاقة ارتباط معنوية بين تحول المعرفة بدلاله 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 الرئيسية الثانية

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

وتنترع عنها الفرضيات الآتية:

أ. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراته معنويًا في سياسة التوظيف لإدارة الموارد البشرية.

ب. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراته معنويًا في سياسة التدريب والتطوير لإدارة الموارد البشرية.

ج. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراته معنويًا في سياسة التعويضات لإدارة الموارد البشرية.

د. يؤثر تحول المعرفة بدلالة متغيراته معنويًا 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، إذ شملت 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 بيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، فقد استعان الباحثان في الجانب النظري بما تيسر من مراجعات علمية عربية واجنبية (كتب، ودراسات، ومؤتمرات، وبحوث، ومقالات) ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين 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 استماراة 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 (٤٧) استماراً على مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة.

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

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 الأدب في هذا المجال، وابطاءً 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 تغيرات 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، ٩٠) أن ٨٠% تقريباً 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 يأتي:

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

تعد التنشئة (الاجتماعية) أولى العمليات الأساسية في أنموذج تحول المعرفة فقد بين (Nonaka and Takuech , 1995 , 63) بأن التنشئة الاجتماعية تتضمن تبادل المعرفة ضمنية 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 ضمنية يكون من خلال الأنشطة المشتركة بين الأفراد العاملين الذين يقضون الوقت في البيئة نفسها وليس تبادل المعرفة ضمنية من خلال التعليمات سواء كانت شفوية أم تحريرية، وهذا ما يؤدي إلى خلق مجال ((بَا*)) مشترك فيما بين الأفراد العاملين، وهذا ما يؤدي إلى قيام الفرد العامل بلاحظة سلوك الآخرين والتقارب منهم، ومن ثم استنساخ سلوكهم ومعتقداتهم، واتفاقاً مع هذا الجانب فقد أشار (العلواني ، ٢٠٠٢ ، ٣١) 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 وحسية من خلال التقارب المادي أو الجسمي، فمن الملاحظ أن أحد قدرات التعلم الإنساني تأتي من خلال الناحية الاجتماعية.

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

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

ويعود التجسيد الشكل الثاني ضمن أنموذج تحول المعرفة فقد أشار (Nonaka and Takenchi, 1995,64) إلى أن التجسيد عملية جوهريّة 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 الأحيان فيعملية التحول غالباً ما يتم دعمها باستعمال

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

الجانب 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 خلقة 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 الأشخاص، فهم يتداولون أفكارهم ومعتقداتهم ويتعلمون كيفية أبداء آرائهم.

ويعبر (سندى، ٢٠٠٥، ٨٦) عن التجسيد بأنه عملية جعل المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة، وهنا تأخذ اتجاهين: الأول يتمثل في التعبير اللغطي الواضح من قبل الشخص للمعرفة الضمنية المتمثلة بالأفكار 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 و مهمة في كلا الاتجاهين ضمن عملية التجسيد، وتتم المحاورة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد والجماعات (في وجهه) 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 وإلساً 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 تقانة المعلومات مساعدة جداً، وذلك لأن المعرفة الظاهرة يمكن نقلها عن طريق الوثائق والبريد الإلكتروني 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 ثلاثة عمليات هي:

أ. التقاط المعرفة وجعلها متكاملة، و يعد 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 إليها بشكل مباشر عن طريق اللقاءات أو

الاجتمـاعـاتـ.

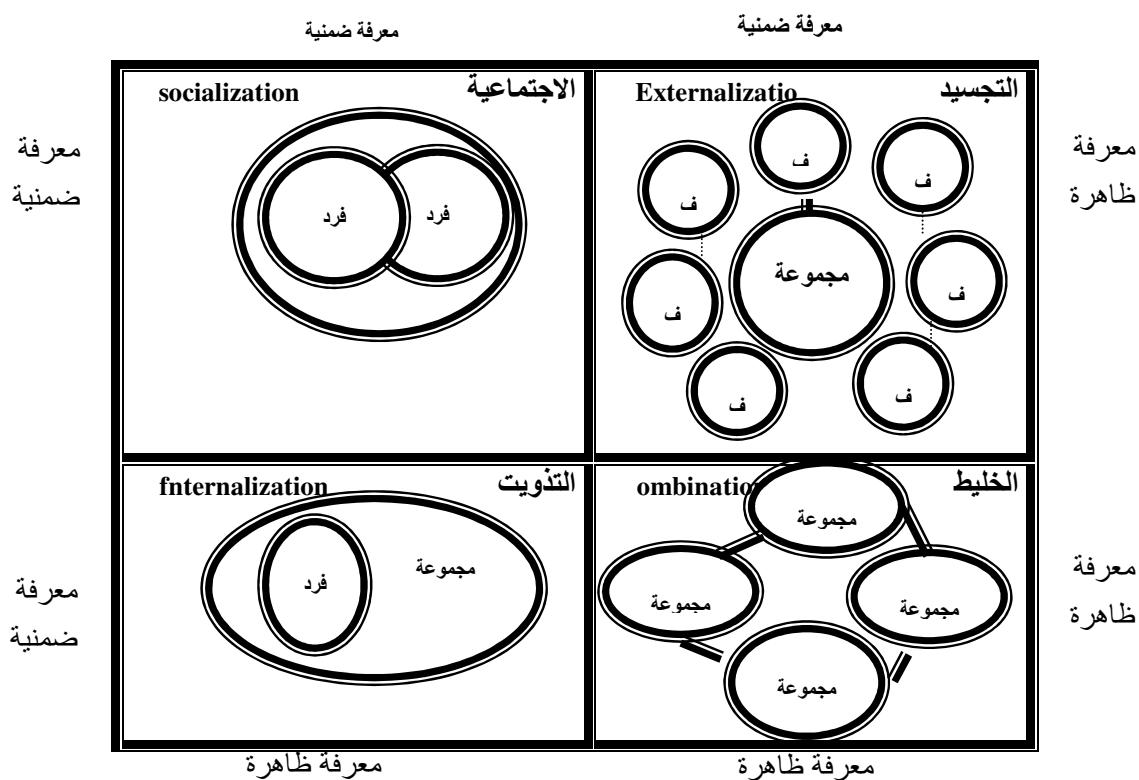
تـ. تـحرـيرـ المـعـرـفـةـ الـظـاهـرـةـ أوـ معـالـجـتـهاـ،ـ ماـ يـجـعـلـهـاـ كـثـرـ استـخـدـاماـ (ـمـثـلـ الـوـثـائـقـ الـتـيـ تـأـخـذـ شـكـلـ خـطـطـ وـتـقارـيرـ وـبـيـانـاتـ).

وبـالـاتـجـاهـ نـفـسـهـ يـوـضـحـ (ـسـنـدـيـ،ـ ٢ـ٠ـ٠ـ٥ـ،ـ ٨ـ٧ـ)ـ الـخـلـطـ بـأـنـهـ الـعـمـلـيـةـ الـأـكـثـرـ شـيـوـعاـ فيـ حـيـانـتـاـ الـيـوـمـيـةـ،ـ إـذـ يـأـخـذـ الـفـرـدـ الـمـعـرـفـةـ الـظـاهـرـةـ التـيـ تـنـتـصـفـ بـالـوـضـوحـ وـيـضـمـهـاـ إـلـىـ مـعـرـفـةـ ظـاهـرـةـ أـخـرـىـ لـيـكـونـ مـعـرـفـةـ ظـاهـرـةـ جـديـدـةـ.ـ وـيمـكـنـ تـشـبـيهـ هـذـهـ الـعـمـلـيـةـ بـالـدـرـاسـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ،ـ إـذـ يـتـمـ تـكـوـينـ إـلـجـاءـاتـ وـالـتـصـامـيمـ الـعـلـمـيـةـ الـجـديـدـةـ.

٤. التـذـويـتـ: تحـولـ المـعـرـفـةـ منـ المـعـرـفـةـ الـظـاهـرـةـ إـلـىـ مـعـرـفـةـ ضـمـنـيـةـ وـعـلـىـ مـسـتـوـىـ مـجـمـوعـةـ إـلـىـ فـردـ.

يـؤـكـدـ (ـNـo~n~a~k~a~ a~n~d~ T~a~k~e~u~c~h~i~،~ 1~9~9~5~،~ 6~8~)ـ أـنـ تـحـولـ المـعـرـفـةـ مـنـ مـجـمـوعـةـ مـاـ أـوـ تـنـظـيمـ مـاـ إـلـىـ فـردـ عـاـمـلـ يـتـطـلـبـ مـنـ الـفـرـدـ عـاـمـلـ يـكـونـ قـادـراـًـ عـلـىـ الـاعـتـرـافـ شـخـصـيـاـ بـالـمـعـرـفـةـ الـوـثـيقـةـ الـصـلـةـ دـاـخـلـ الـمـنـظـمـةـ،ـ فـالـتـعـلـمـ الـمـسـتـمـرـ وـجـمـعـ خـبـرـةـ الـفـرـدـ الـعـاـمـلـ الـخـاصـةـ بـهـ مـنـ خـلـالـ (ـتـعـلـمـ بـالـعـمـلـ)ـ سـوـفـ يـدـعـمـ عـمـلـيـاتـ التـذـويـتـ.ـ أـيـ أـنـهـ يـتـمـ التـحـولـ هـنـاـ مـنـ خـلـالـ تـكـرـارـ أـدـاءـ الـمـهـمـةـ وـعـنـ طـرـيـقـ اـسـتـخـدـامـ اـرـشـادـاتـ،ـ وـأـدـلـةـ،ـ وـالـقـصـصـ الـتـيـ يـتـمـ تـوـلـهـاـ شـفـوـيـاـ قـدـرـ الـامـكـانـ،ـ وـيـتـمـ التـحـولـ بـصـيـغـةـ نـمـاذـجـ فـكـرـيـةـ،ـ وـهـوـ مـاـ يـعـرـفـ بـالـسـلـوـبـ الـفـنـيـ.

وـهـكـذـاـ يـبـيـنـ (ـالـعـلـوـانـيـ،ـ ٢~٠~٢ـ،ـ ٣~١~٤ـ)ـ بـأـنـ عـلـمـيـةـ التـذـويـتـ تـتـمـ عـنـ طـرـيـقـ الـتـعـلـمـ،ـ إـذـ تـسـتـخـدـمـ الـمـعـرـفـةـ الـظـاهـرـةـ مـثـلـ الـإـرـشـادـاتـ وـالـأـدـلـةـ الـتـيـ يـحـصـلـ عـلـيـهـاـ الـفـرـدـ الـعـاـمـلـ وـيـذـوبـهـاـ فـيـ ذـاـتـهـ لـتـصـبـحـ مـعـرـفـةـ ضـمـنـيـةـ لـدـيـهـ،ـ وـكـذـلـكـ مـنـ خـلـالـ الـأـدـاءـ وـالـتـدـريـبـ يـمـكـنـ الـحـصـولـ عـلـىـ الـمـعـرـفـةـ الـمـوـجـوـدـةـ عـنـ الـجـمـاعـةـ الـتـيـ يـنـتـمـيـ إـلـيـهـاـ الـفـرـدـ الـعـاـمـلـ.ـ وـيـشـيرـ (ـSـn~d~i~،~ ٢~٠~٥~،~ ٨~٨~)ـ إـلـىـ أـنـ التـذـويـتـ هـوـ عـلـمـيـةـ فـهـمـ وـاسـتـيعـابـ الـمـعـفـةـ الـظـاهـرـةـ بـحـيـثـ تـكـوـنـ مـعـرـفـةـ ضـمـنـيـةـ يـمـتـلـكـهـاـ الـفـرـدـ الـعـاـمـلـ.ـ أـنـ الـمـعـرـفـةـ لـدـيـ الـفـرـدـ الـعـاـمـلـ فـيـ شـكـلـهـ الـضـمـنـيـ تـكـوـنـ قـابـلـةـ لـلـتـطـبـيقـ،ـ أـيـ يـكـونـ بـإـمـكـانـهـ أـدـائـهـ،ـ وـالـتـذـويـتـ فـيـ تـلـبـيـهـ يـكـونـ تـجـرـيـبـاـ،ـ وـذـلـكـ بـهـدـفـ تـقـعـيلـ الـمـفـاهـيمـ وـالـطـرـائقـ الـتـيـ تـمـ الـحـصـولـ عـلـيـهـاـ،ـ إـماـ عـنـ طـرـيـقـ الـقـيـامـ الـفـعـلـيـ بـهـاـ،ـ إـماـ عـنـ طـرـيـقـ الـمـحاـكـاـةـ،ـ وـيـلـاحـظـ بـأـنـ عـلـمـيـةـ التـذـويـتـ تـحـولـ الـمـعـرـفـةـ الـظـاهـرـةـ مـنـ مـجـمـوعـةـ مـاـ أـوـ تـنـظـيمـ مـاـ إـلـىـ الـفـرـدـ الـعـاـمـلـ الـوـاحـدـ.ـ وـيـؤـكـدـ (ـN~o~n~a~k~a~ a~n~d~ T~a~k~e~u~c~h~i~،~ 1~9~9~5~،~ 6~8~)ـ بـأـنـ الـمـعـرـفـةـ الـضـمـنـيـةـ وـالـخـبـرـةـ الـتـيـ تـمـ الـحـصـولـ عـلـيـهـاـ عـلـىـ أـسـاسـ فـرـديـ يـمـكـنـ تـقـاسـمـهـاـ مـنـ جـديـدـ مـرـةـ أـخـرـىـ مـنـ خـلـالـ عـمـلـيـاتـ التـحـولـ،ـ وـبـذـلـكـ يـكـونـ مـنـ الـمـمـكـنـ وضعـ حـلـزـونـ الـمـعـرـفـةـ فـيـ الـعـمـلـ مـنـ جـديـدـ،ـ أـيـ أـنـ حـلـزـونـ الـمـعـرـفـةـ هـوـ عـلـمـيـةـ مـسـتـمـرـةـ مـنـ دـوـنـ تـوقـفـ،ـ لـذـلـكـ سـمـيـتـ بـأـنـمـوذـجـ حـلـزـونـ تـحـولـ الـمـعـرـفـةـ،ـ لـأـنـهـ مـسـتـمـرـ مـنـ دـوـنـ تـوقـفـ.ـ وـالـشـكـلـ ٢ـ يـوـضـعـ أـرـبـعـةـ أـنـمـاطـ لـتـحـولـ الـمـعـرـفـةـ.



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 عرقتها (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 فراداً عاملين جد. 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 لاختيارات وتعيينهم في الوظائف التي تتواافق لديهم شروط شغلها (الحمداني، ٢٠٠٠ ، ٥٦).

٢. سياسة التدريب والتطوير

لقد أصبح موضوع تدريب وتطوير الأفراد العاملين عاملاً حاسماً في التمييز بين المنظمات الأخرى نجاحاً والمنظمات الفاشلة 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 بالإضافة 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 وتدعيمهم وتطورهم (الحمداني، ٢٠٠٠ ، ٦٤).

ويشير التدريب والتطوير إلى عملية منظمة يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والداعية للأفراد العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الفرد العامل وبين متطلبات العمل (علقي، ١٩٩٣ ، ٣٤٥). أما (Harris, 2000, 340) فيعرف التدريب والتطوير على أنه الجهود المخاططة من قبل المنظمات والهادفة إلى زيادة كفاءات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون فيها.

وتنظر 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 سابقاً.

ولهذا يلاحظ أن أنشطة التدريب والتطوير مصممة لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوفرة 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 الناتجة 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 وبأي طريقة ووفقاً 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 الإستراتيجية فإنه سوف يكون حجر عثرة في طريق إنجاز تلك الأهداف (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 ومهارات تكسب المنظمة ميزة تنافسية.

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

ج. الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.
ويدخل ضمن مفهوم التعويض كل من الأجر والرواتب والحوافز ولغرض تحديد هذه الأجر والرواتب والحوافز بطريقة موضوعية يجب القيام بعملية تقييم الوظائف لتحقيق العدالة في توزيعها.

٤. سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين

تعد وظيفية تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، لأنها 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 الوصول 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 تصرفاته وإنجابتهم.

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 الأجر.

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 الأخطاء 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، وتعيناً 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

يكسب 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 (الإنتاجي) لإجراء البحث وذلك للأسباب الآتية:

١. أهمية الدور الذي تمارسه المنظمات المبحوثة في البناء الاقتصادي والاجتماعي.
٢. يتنسم القطاع الحكومي (الإنتاجي) في محافظة نينوى بالعراق، 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 وطولها عمرًا وأكثرها خبرة.
٢. تنوع أنشطتها ومنتجاتها المقدمة للمواطنين.
٣. ظهر 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 التعرفيية الخاصة بالمنظمات المبحوثة.

الجدول ١ تعريف مبسط بالمنظمات المبحوثة

ن	المنظمة	سنة التأسيس	عدد العاملين	طبيعة عمل المنظمة
١	الشركة العامة للسمنت الشمالية	١٩٥٧	٢٤٠٠	انتاجية
٢	معلم الالبسة الجاهزة ولدي في الموصل	١٩٨٢	٢٠٠٠	انتاجية
٣	معلم الغزل والنسيج في الموصل	١٩٥٧	١٧٥٠	انتاجية
٤	الشركة العامة لصناعة الأدوية المستلزمات الطبية /بنيوى	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 تشهد لها في المستقبل ولاسيما بعد الانفتاح الذي شهدته 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 الإشرافية ومسؤولي إدارة الموارد البشرية وعدد من الأفراد العاملين في المستويات التشغيلية من ذوي الخبرة والمهارة والمبدعين في مهامهم المناطة بهم .

وقد قام الباحثان بتوزيع (٤٧) استماراة 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 .

الجدول ٢

توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة

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

٤	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى	٣٣	٢٢.٤
المصدر: في ضوء استمارنة الاستبيانة .			

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

المصدر: في ضوء استمارنة الاستبيانة .

- فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فإن جميع الأفراد العاملين المبحوثين يحملون مؤهلات أكademie عالية إذ بلغ خريجو الكليات والدبلوم العالي (%٧٩) والذين يحملون شهادات تخصصية عليا (ماجستير) (%٣) وخربيجو 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 (٥٢%) 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 لترانك الخبرة والمعرفة والمهارة، فقد تبين أن نسبة (٤٢%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في المنظمة أكثر من (٦١) سنة، وأن (١٦%) من 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 لا يمتلكون خبرة أو مهارة وإنما تكون أقل 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 الإناث بكثير حيث بلغت نسبة الذكور (٤٢%) أما نسبة الإناث (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 والمتمدد، 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 الرئيسية 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 (٠٠٣٤)، عند مستوى معنوية (٠٠٥)، 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

(^٤) الجداول الواردة في متن البحث من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية وبرنامج (SPSS).

تحول المعرفة ومتغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية المؤشر الكلي، وتراوحت قيم الارتباط بين (٠٤٣) و (٠١٧٢) عند مستوى معنوية (٥٠٠٥)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ومتغيرات تحول المعرفة المؤشر الكلي، وتراوحت قيم الارتباط بين (٠٢٢٧) و (٠٤٢٥)، عدا ظهور علاقة ارتباط لاتبدو بدلاله معنوية بين السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ومتغير التجسيد الذي بلغت قيمته (٠٠٣٧) وهي غير معنوية.

اما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين متغيرات تحول المعرفة ومتغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، فنلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع المتغيرات ما عدا ظهور علاقة ارتباط لاتبدو بدلاله 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 بدلاله 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 لسياسة التعويضات قياساً بالسياسات الوظيفية الأخرى 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

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

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

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 الرئيسية 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 الرئيسية 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 (١٤٥). ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (٠.٢٧٨) من التغيير 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

تحول المعرفة		المتغير المستقل		المتغير المعتمد
F	المحسوبة	R ²	B	
الجدولية	المحسوبة			السياسة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
٢.٢٥٢	١٨.٢٠٣*	٠.٦٥	٠.٢٧٨ (٤.٢٦٧)*	T المحسوبة

N=147 P* < 0.05 d.f=1.145

ويعرض الجدول ٦ تأثير متغيرات تحول المعرفة والمتمثلة بالتنشئة (الاجتماعية)، التجسيد، الخليط، التذويب، 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 أن (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 (٠٠٥٥) لمؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير تحول المعرفة في سياسة التوظيف للمنظمات المبحوثة، ولقسир الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات تحول المعرفة في سياسة التوظيف يتضح من متابعة معاملات (B) واختبار (t) أن التذويت والخلط أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في سياسة التوظيف وبتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (٤.٤٣١) و (٠.١٣١) لكل منها على التوالي، بدالة 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 سياسة التدريب والتطوير معنويًا بتحول المعرفة في المنظمات المبحوثة، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (٠.٣٠)، وهي معنوية بدالة (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 والتنمية (الاجتماعية) وصلاً أعلى للإسهامات وبمعدل (٠.٤٤٧) و (٠.٣٤) على التوالي، تدعهما قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٤.٥٨٥) و (٤.١٥٤) 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) لمؤشر معنوية معامل التحديد (R^2).

ولتقسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات تحول المعرفة في سياسة التعويضات يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (t) أن متغيري التذويت والخلط أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في سياسة التعويضات وبتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (٢.٦٧٧) و (٠.٢٨٩) على التوالي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (٢.٤٥٤) لكل منها 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 (٤٠١٤٢) عند مستوى معنوية (٠٠٥)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين، ولغرض التعرف على أكثر متغيرات تحول المعرفة إلهاً في هذا التأثير يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (t) أن متغيري التذويب والتنشئة (الاجتماعية) من أكثر المتغيرات إلهاً في التأثير في سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين، إذ بلغت قيمة (B) (٠٠٤٩٤) و (٠٠٣٥٤) على التوالي، تدعمها قيمة (t) المحسوبة (٥٠٣٢) و (٣٠٣٢) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥١) عند مستوى معنوية (٠٠٥).

الجدول ٦
تأثير تحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

F الجدولية	المحسوبة	R ²	التذويب B4	الخليط B3	التجسيد B2	التنشئة (ال社会效益ية) B1	المتغيرات المستقلة المعتمدة
٢.٢٥٢	١٥.٧٧٧*	٠.٣٥	٠.٤٣١ (٤.٧٧)*	٠.١٣١ (٣.٣٩٣)*	٠.٠٤٦ (١.١٦٥)	٠.١٨١ (١.٧٩٥)*	سياسة التوظيف
٢.٢٥٢	١٨.٩٩٧*	٠.٣٠	٠.٤٤٧ (٤.٥٨٥)*	٠.١٢٦ (٣.٠١٢)*	٠.٠٦٦ (١.٥٦٣)	٠.٣٤ (٣.١٥٤)*	سياسة التدريب والتطوير
٢.٢٥٢	٤.٤٤٧*	٠.٢٠	٠.٢٨٩ (٢.٦٧٧)*	٠.١١ (٢.٤٥٤)*	٠.٠٦٨ (١.٥٠٣)	٠.١٩١ (١.٦٢٨)	سياسة التعويضات
٢.٢٥٢	١٢.٣٩٨*	٠.٢٥	٠.٤٩٤ (٥.٠٣٢)*	٠.٠٧٣ (١.٦٨)*	٠.٠١٣- (٠.٩٢٣-)	٠.٣٥٤ (٣.٢٢٢)*	سياسة تقويم أداء الأفراد العاملين

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 الرئيسية 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 لا تحظى باهتمام كبير في حال غياب هذه الإدارة، على الرغم من أن المعرفة الضمنية تشكل مورلاً 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 بدلاله معنوية مع جميع السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك متغير التنشئة (الاجتماعية) لم يظهر علاقة إحصائية بدلاله 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 التذويب أكثر المتغيرات تأثيراً في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، ولم يظهر لمتغير التنشئة الاجتماعية تأثيراً في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وتباين متغير التجسيد والخلط 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 إلا 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 ومناقش 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 إليها 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 وتحث 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 بمبادرات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم أداء الأفراد العاملين) وتطويرها وليطئها بعدًا استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في آن واحد.
٧. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بالمورد البشري والمعرفة التي يمتلكها وحثه على تطوير هذه المعرفة وتحوילها، 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 للأراء عينة من مديرى بعض المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الإلهيتي، خالد عبدالرحيم مطر، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن.
٣. حسن العلواني، ٢٠٠٢ ، إدارة المعرفة المفهوم المدخل النظري، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
٤. حسين، ليث سعد الله، ٢٠٠٤، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلقة مستجيبة دراسة نظرية تحليلية، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، ادارة المعرفة في العالم العربي، عمان،الأردن.
٥. الحمداني، ناهدة اسماعيل، ٢٠٠٠ ، العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدميةمحافظة نينوى، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصى.

٦. الزهري، رندة الباقي، ٢٠٠٢، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد(٢)، العدد (١)، سوريا .
٧. سندى، هيثا بدرخان، ٢٠٠٥، الأثر التتابعى لبعض جوانب عملية الأعمال وتحول المعرفة فى استيفاء بعض متطلبات جودة الخدمة: دراسة تحليلية لمواقف عينة من الأطباء فى عدد من مستشفيات إقليم كوردىستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإداره والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل.
٨. الطائي، حميد عبدالنبي، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن.
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 الإداره والاقتصاد، جامعة الموصل،موصل.
١٠. علاقي، مدنى 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،الأردن.
١٥. نصرالله، حنا، ٢٠٠٢ ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

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.