

The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human Resources in Saudi Air Navigation Services Company SANS (Proposed Model)

2nd part

Saleh Mohammed Ali Al-Shomrani^a

Prof. Mohammed Amin Marghalani^b

^aSaudi Air Navigation Services Company

^bFaculty of Arts and Humanities - Department of Information Science - King Abdul Aziz University

alshomrani15@gmail.com

Abstract: The study is aimed at identifying the impact of tacit knowledge sources within the Saudi Air Navigation Services (SANS) Company and its influence in the development of the company's human resources. Based on the results of this study, a proposed model – defining the relationship between the implicit knowledge of employees and the human resources development at SANS – can be designed. Furthermore, methods of maximizing the utilization of SANS employees' implicit knowledge may be constructed, in order to develop the company in line with its vision and objectives. The importance of the study lies in the fundamental point that investing in human resources through their development is a concern for organizations in our time, as they represent a knowledge force that helps the organization to manage and operate them. This study also gained its scientific importance from being the first applied scientific study about implicit knowledge and its role in the development of human resources in the field of air navigation services, which in turn is a very vital field. The study sought to identify the awareness of the company's employees about the existence of implicit knowledge and the importance of benefiting from it to provide best practices in the company. The main study question is: *What is the impact of tacit knowledge on human resources development in Saudi Air Navigation Services?*

There is no relationship between the views of the study sample on the sources of knowledge implicit in the company and the ability to identify them. The variables of the study are: scientific qualification, years of experience, career-level. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive method through the case study at SANS Company as the appropriate method of study. The survey population was selected through a comprehensive inventory.

Keywords: : Tacit knowledge, tacit knowledge sources, tacit knowledge types, human resources, human resources development.

المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية (نموذج مقترح)

الجزء الثاني

صالح محمد علي الشمراني^a

أ.د. محمد أمين مرغلاني^b

شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية^a

كلية الآداب والعلوم الانسانية- قسم علم المعلومات- جامعة الملك عبد العزيز^b

Alshomrani15@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج مقترح يحدد العلاقة بين المعرفة الضمنية ومصادرها وبين تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، مما سيسهم في الربط بين إدارة الموارد البشرية وطرق استغلال المعرفة الضمنية لدى الموظفين في سبيل تطوير الشركة بما يتوافق مع رؤيتها وأهدافها. وتكمن أهمية الدراسة في نقطة أساسية وهي أن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تطويرهم يعتبر هاجساً للمنظمات في عصرنا الحاضر، حيث أنهم يمثلون قوة معرفية تساعد المنظمة في إدارتها وتشغيلها.

كما اكتسبت هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها أول دراسة علمية تطبيقية في العالم العربي - على الأقل على حد علم الباحثين- من هذا النوع في مجال خدمات الملاحة الجوية والذي يعتبر بدوره مجالاً حيويًا جداً. وسعت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي موظفي الشركة بوجود المعرفة الضمنية ومدى أهمية الاستفادة منها لتقدم أفضل الممارسات في الشركة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية، مصادر المعرفة الضمنية، أنماط المعرفة الضمنية، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية.

1- المقدمة

الموارد البشرية هي عصب أي منظمة وبالتالي لا يمكن بأي حال من الأحوال لأي منظمة أو مؤسسة حكومية كانت أو خاصة أن تقوم وتعمل وتستمر في العمل دون المورد البشري الذي يعتبر رأس مالٍ فكريٍّ ومعرفيٍّ للمنظمة بما يملكه من معرفة صريحة كانت أو ضمنية. لذا يجب على المنظمة الاستفادة من المعرفة الضمنية - موضوع الدراسة- التي يمتلكها ذلك المورد البشري وبالتالي تكييفها في سبيل تنمية الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

أشارت الدراسات السابقة في معالجة دور المعرفة الضمنية خلال الفترة من 2004 - 2015م إلى أهمية الدور الذي تقوم به المعرفة الضمنية في تطوير وتنمية الموارد البشرية، وظهر ذلك بعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة المختلفة على مجتمعات الدراسات السابقة والتي تفوقت فيها بشكل واضح عملية المشاركة والتي ساعدت بشكل كبير في عملية التنمية ككل.

ومن هذا المنطلق تركز الدراسة الحالية على تحديد الدور الذي تقوم به المعرفة الضمنية ومصادرها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، وما دور إدارة الموارد البشرية في استغلال المعرفة الضمنية لدى الموظفين في سبيل تحقيق رؤية وأهداف الشركة.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات والمنظمات السعودية في الأيام الحالية والمستقبلية الكثير من التحديات التي تُحتم عليها التفاعل والتكيف مع المحيطين: الداخلي والخارجي من أجل تحقيق الذات وتحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة.

ولا يخفى على أي منا الأهمية البالغة للعنصر البشري في أي مؤسسة أو منظمة والذي يعتبر (أي العنصر البشري) عصب المنظمة وعمودها الفقري والذي لا يمكن لأي منظمة التقدم وتحقيق النجاحات من دونه على الأقل في الوقت الحالي، فمتى ما أولته المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية الاهتمام اللازم كان لذلك الاهتمام الأثر الواضح في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة وفي إنتاجيتها المطلوبة.

ومن خلال العمل في الشركة لمدة تزيد عن 16 عاماً ظهر للباحثين ضعف إلمام غالبية موظفي الشركة بمفهوم المعرفة وإدارتها وأنماطها ومصادرها وكيفية الاستفادة من المعرفة المتاحة عن طريق استقطابها وحزنها ومن ثم مشاركتها.

وبالتالي: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثير المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية؟

أسئلة الدراسة:

سعى الباحثان في هذا الجزء من الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي أبرز الأساليب التي تدعم إدارة الشركة العليا من خلالها استخدام المعرفة الضمنية المتوفرة؟
- ما هي آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة؟
- ماهي أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين نحو الاستفادة من المعرفة الضمنية؟

فرضيات الدراسة:

- 1- ليس هناك علاقة بين آراء عينة الدراسة حول مصادر المعرفة الضمنية المتوفرة في الشركة والقدرة على تحديدها وبين متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- 2- ليس هناك علاقة بين آراء عينة الدراسة حول أنماط أو أنواع المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة وبين متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- 3- ليس هناك علاقة بين آراء عينة الدراسة حول اتجاهات الموظفين حول استخدام المعرفة الضمنية في الشركة وبين متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- 4- ليس هناك علاقة بين آراء عينة الدراسة حول خصائص المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- 5- ليس هناك علاقة بين آراء عينة الدراسة حول آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة وبين متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

أهمية الدراسة

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تطويرهم هاجساً للمنظمات في عصرنا الحاضر، حيث أنهم يمثلون قوة معرفية تساعد المنظمة في إدارتها وتشغيلها.

كما أن اختلاف العلوم والمعارف لدى الموظفين ومواكبتهم للانفتاح العالمي الحالي يجبر المنظمات على الانتباه إلى أن أهم أصول المنظمة في الوقت الحالي هو رأس مالها الفكري المتمثل في رأس المال البشري، وهنا تبرز أيضاً أهمية الدراسة.

الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها أول دراسة علمية تطبيقية في العالم العربي - على الأقل على حد علم الباحثين- من هذا النوع في مجال خدمات الملاحة الجوية والذي يعتبر بدوره مجالاً حيوياً جداً ويشغل العالم أجمع ألا وهو مجال الطيران وخدمات الطيران، وتستمد الدراسة أهميتها كونها تطبق في شركة رائدة ومنافسة في تقديم خدمات الملاحة الجوية في الشرق الأوسط.

الأهمية العملية:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي موظفي الشركة بوجود المعرفة الضمنية ومدى أهمية الاستفادة منها عن طريق مساعدة الموظفين على تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات وتقديم الدعم الكامل لأفضل الممارسات في الشركة لما يخدم الشركة عموماً على المستويين الفني والإداري وبالتالي تحقيق رؤيتها المستقبلية بأن تحقق الريادة الكاملة في السنوات القادمة في تقديم الخدمات الملاحة لشركات الطيران. النموذج المقترح في يحدد العلاقة بين المعرفة الضمنية ومصادرها وبين تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، مما يساعد في الربط بين إدارة الموارد البشرية وطرق استغلال المعرفة الضمنية لدى الموظفين في سبيل تطوير الشركة بما يتوافق مع رؤيتها وأهدافها.

أهداف الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- التعرف على ما تقوم به الشركة من خطوات في سبيل دعم المعرفة الضمنية.
- التعرف على آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة.
- التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين نحو الاستفادة من المعرفة الضمنية.
- تصميم نموذج مقترح لدور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال المناهج التالية:

- منهج دراسة الحالة: حيث تم اختيار شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية.
- المنهج المسحي: لمعرفة اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية في الشركة.
- أداة جمع البيانات والمعلومات: استعانتم الدراسة بأداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، تكونت الاستبانة من 7 محاور، تم توزيعها على موظفي المقر الرئيسي لشركة خدمات الملاحة الجوية السعودية في مدينة جدة.
- كما تمت الاستعانة بأداتي: الملاحظة والمقابلة الشخصية.
- وقام الباحثان كذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة في موضوع البحث في الأدب المنشور.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة معرفة دور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1439/1438 للهجرة الموافق 2017/2018 للميلاد.
- **الحدود المكانية:** المقر الرئيسي لشركة خدمات الملاحة الجوية ومركز المراقبة الجوية الإقليمي في مدينة جدة، حيث يحتوي المقر الرئيسي على إدارات متعددة يبلغ مجموعها اثني عشرة إدارة:
1- إدارة الخدمات المساندة. 2- إدارة الحركة الجوية. 3- إدارة السلامة والجودة والبيئة. 4- إدارة الموارد البشرية. 5- إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. 6- إدارة الاستراتيجية وتطوير الأعمال. 7- إدارة معلومات الطيران. 8- إدارة المالية. 9- إدارة هندسة النظم. 10- إدارة هندسة الصيانة. 11- إدارة العلاقات العامة ووسائل التواصل. 12- إدارة تطوير التعاون الدولي.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

المعرفة: هي حالة من الوعي والفهم والأفكار المكتسبة من خلال الخبرة والتعليم. (Saini,2013:46)

مصادر المعرفة: حسب (عبد الرحمن، 2017) أنه وبناء على المسح الذي أجراه الكبيسي (2002:45) تبين أن هناك 25 مصدراً للمعرفة استخدمت تسميتها 33 باحثاً في الفترة من (1993-2000) توزعت بين مصدرين رئيسيين:

- 1- المصادر الخارجية وتشمل البيئة العامة (المكتبة، الانترنت) وبيئة المهمة (القطاع الصناعي، المجهزين المنافسين، الزبائن، جامعات ومراكز، بحوث براءات اختراع خارجية).
 - 2- المصادر الداخلية وتشمل على (الاستراتيجية والمؤتمرات والتقنية والمكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، الأفراد صناع المعرفة (الدكاء، العقل، الخبرة، المهارة) والعملية (التعلم بالعمل، بحوث داخلية وبراءات اختراع).
- أنواع المعرفة:** يذكر (عوض، 2012: 410) أن معظم الباحثين أجمعوا على وجود نوعين من المعرفة:

- 2- المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع. وهي أيضاً المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة فضلاً عن أنها معرفة شخصية. ومن أمثلتها (الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوافقات والفرضيات العاملة واستراتيجيات التفكير).
- 3- المعرفة المعلنة (الصريحة): وهي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين عن طريق الملفات وسجلات المنظمة التي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومسنداتها، وأسس ومعايير التقييم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية.

وجه المقارنة نوع المعرفة	التركيب	الوضوح	الخصوصية
المعرفة الضمنية	معقدة	غير مرئية	شخصية
المعرفة الصريحة	سهلة	مرئية	عامة

شكل (1-1) الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. من تصميم الباحثان

إدارة المعرفة: " مجموعة النشاطات، والمبادرات، والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد، وخصن، ونقل، وتطبيق المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي". (Donate& De Pablo,2015: 362)

عمليات إدارة المعرفة: يعرفها (حسين، 2011) بأنها العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها، وخصنها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية.

إدارة الموارد البشرية: هي عملية تنطوي على التحليل والادارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة. (حجازي، 2008)

تنمية الموارد البشرية: يرى كل من (Phulpoto & Shaikh, 2011) أن عملية تنمية المورد البشر تتضمن العديد من الحقائق لتنمية البشر تتضمن اشكال التنمية الفكرية، البدنية، الاجتماعية، العاطفية، المعنوية، السياسية، الروحية، وغيرها من اشكال التنمية.

شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية: هي شركة متخصصة في تقديم خدمات الحركة الجوية لجميع الطائرات العابرة لأجواء المملكة والمستخدمة لمطاراتها من خلال توفير أنظمة مدعومة بأجهزة ملاحية متطورة وكوادر بشرية مؤهلة لضمان عملها على مدار الساعة، كما تعمل على تقديم الخدمات الملاحية المكملة مثل: (دليل الطيران في المملكة والنشرات الملاحية وخدمات البحث والإنقاذ وخدمات الاتصالات الملاحية)، إضافة الى القيام بالتنسيق مع الجهات الداخلية المستخدمة للمجال الجوي مثل (الجهات العسكرية) ومراكز تقديم خدمات الملاحة الجوية بالدول المجاورة وخدمات الارصاد الجوية. (www.sans.com.sa)

الإطار النظري

مقدمة:

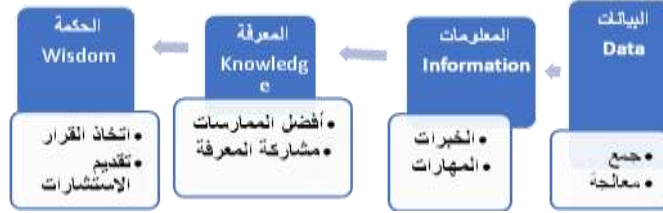
يقول (Fernandez, 2004) أن المنظمات ركزت على المعرفة الضمنية حيث اعتبرتها عنصر من عناصر تميز نفسها عن الآخرين، فمثلا الخبراء المتميزون الذين يمتلكون الخبرات في المنظمات هم ثروة مهمة للمعرفة الضمنية ويختلفون عن غيرهم ممن لم يعيشوا الخبرات والتجارب. كما أن المؤسسات لا تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها، وأن المعرفة المضمرة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة المؤسسية.

تعريف المعرفة:

يمكن تعريف المعرفة حسب مصادر استقائها فنقول أنها:

- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها أو المعلومات المتبادلة في النشاط.
 - المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.
 - المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات محللة، مفهومة ومطبقة.
- ومن التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية لدى الأفراد:
- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
 - المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة. (الزيادات، 2014)

ويعرفها الباحثان بأنها ذلك المزيج الهائل بين ما يملكه الفرد من معلومات استقاها من مصادر عدة طوال فترة حياته وبين خبراته المكتسبة طوال سنوات عمله والتي أدت بالتالي لتكوين كم معرفي يمكن الاستفادة منه في مجال العمل، ذلك الرصيد المعرفي عندما يصل بشكل أفضل سيتحول إلى قمة المعادلة وهي الحكمة.



شكل (1-2): دورة حياة المعرفة، من تصميم الباحثان

مصادر المعرفة:

قال (ابن تيمية) في كتابه الاستقامة، إن مصادر المعرفة ثلاثة: الحس والعقل والمركب منهما كالخبر .
وعرف (Saffady,2000) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد.

ذكر (الكيسي، 2002) عدة مصادر للمعرفة الإنسانية واعتمد في ذلك على القرآن الكريم فقال إنها تشمل على: الله عز وجل، الكون، الوحي، العقل والحواس.

وقديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة. ويقول ألبرت اينشتاين أن: المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة.
أما (Marquacdt;Cullen,2002) فحدد مصادر المعرفة بنوعين هما:

المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة.

ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات ومراكز المعلومات والإنترنت والإنتراكت وملاحظات لوتس، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة من خلال تعامل الأفراد داخلها واستطاعتهم معالجتها وتحويلها إلى معلومات من خلال قدرتهم الإدراكية والفهمية كالتأمل والفهم والتسيب والحكم، ثم إلى معرفة من خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم.

المصادر الداخلية: وتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياًها والتكنولوجيا المستخدمة فيها.

ومن أمثلتها: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية وورش العمل، المكتبات والمنصات الإلكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

كما قسمها (نجم، 2005) إلى:

مصادر داخلية: عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.

مصادر خارجية: عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد

مفهوم المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge : كما تقول (المنيراوي، 2015: 55) هي المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم (أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات) ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال. وقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة الضمنية المختزنة لدى الموظفين، إذ أنها صعبة التعريف عملياً وبشكل محدد، ومعظم الدراسات التي تناولتها كانت ذات علاقة بعلم Anthropology الأجناس البشرية، وقد خلصت الدراسات إلى أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية، والهيكلية، والثقافية، بالإضافة إلى العوامل التقنية (التقنيات المساعدة)، والأخلاقية، والعوامل الاجتماعية والتربوية ذات علاقة متفاوتة الأهمية بإدارة المعرفة، حيث تصبغ التغييرات التنظيمية Organizational Changes من الأمور المهمة لدعم المشاركة في المعرفة بين الأفراد، من أجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تبادل ومشاركة الخبرات والتجارب، الأمر الذي يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية، والعقد الاجتماعي The Social Contract حيث ستصطدم تلك التغييرات مع معارضي التغيير من داخل المنظمة، وأولئك الذين يحتفظون Information Gatekeepers بالمعلومات لأنفسهم فقط.

وذكرت (المنيراوي، 2015: 56) عن (رفاعي، ٢٠١٣) أن المعرفة الضمنية هي القابلة للتطبيق، حيث يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفني المرتبط بها، وكذلك عن المعرفة التنظيمية والتي تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى وفهم وتطبيق أعمق، ورغم ذلك فهي من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات.

وهناك العديد من المحاولات لتعريف المعرفة الضمنية فنجد (Cowan, 2000: 53-211) يقول إن المعرفة الضمنية هي ذاتية وظرفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وتمتلك المعرفة بعداً ضمنيًا هامًا وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعبًا وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق.

وتألف المعرفة الضمنية عند (wiig , 1993: 53) من :

- الحقائق والبيانات الثابتة والأتماط الذهنية.

- الأشكال والصور والمفاهيم.

- الأحكام والتوقعات والفرضيات العاملة والمعتقدات.

- استراتيجيات التفكير.

يضيف (Wiig) أن المعرفة الضمنية هي معرفة مدونة تكونت مما قد تعلمه الفرد وتكمن ويضيف في عقله، ولذلك فإنه ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، والفائدة، والقيمة، لأنها غير متاحة لحاملها وبالتالي فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما.

ومن خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نستنتج سمات المعرفة الضمنية، ومن أبرزها:

١ - يصعب التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التركيب.

٢ - ذاتية التكوين.

٣ - لا تقبل التشاور.

٤ - توجه السلوك الفردي.

ومع ذلك فإن على أي منظمة تريد معرفتها المخترنة في عقول موظفيها عليها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وذلك بعدة طرق ومنها حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها.

أيضاً في إحدى دراساته للمعرفة الضمنية يشير (Nonaka,1994: 14-37) أن المعارف الضمنية لها بعدان، بعد يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات ودورات اليد والخبرات الصعبة التي يجب وصفها، والبعد الثاني يشمل نماذجنا الذهنية ومعتقداتنا ونظرتنا إلى الواقع أو الحقيقة ونظرتنا للمستقبل.

والقبول بأهمية المعرفة الضمنية هو القبول بأن المنظمة هي نظام حي، حيث أن المعارف تضم الأحاسيس والأفكار والمفكرين والقيم والمشاعر والصور والرموز. ولخلق المعرفة الضمنية كنظام آثار مباشرة على نموذج المنظمة وتصميم أدوار المديرين وتميز المنظمة التي تركز على المعرفة والمعلومات بما يلي:

- الاعتماد على الدراسة العلمية وطرق التفكير كأساس لعملية التخطيط واتخاذ القرارات.
 - الحرص على تنمية التراكم المعرفي والتحديث المتواصل للمعارف المتاحة.
 - الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف مع تعميم الأنشطة.
 - الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه باعتباره مصدر القيمة المضافة والثروة الحقيقية.
- تعرف (المنيراوي، 2015: 58) المعرفة الضمنية أنها معرفة شخصية جداً، تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية ومعرفة سلوكية، والتي يصعب تقاسمها مع الأفراد، لكن يمكن مشاركتها من خلال التفاعلات ومشاركة الخبرات".

خصائص المعرفة الضمنية:

استندت (المنيراوي، 2015: 58) في تقسيم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة تقسيمات ذكرها (الرفاعي، 2013) منها:

Personal Knowledge: معرفة شخصية:

المعرفة الضمنية تمثل جزءاً من فهم الأفراد، فطالما توصل الشخص لفهم الضمانات المتاحة لديه، فإنه من الممكن مشاركتها مع الآخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالباً ما يمكن تأصيلها على أنها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.

Context Dependency: الاعتماد على البيئة:

ويعني ذلك أن المشاركة المعرفية تنشأ من المواقف خلال التفاعل بين الآخرين.

Efficiency Enhancing: زيادة الكفاءة:

وهذا يشبه النموذج العام لمنحنى التعلم حيث يقترح أن كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتتالية، وبعض المعرفة يتم تضمينها حيث تساهم في زيادة الكفاءة.

Image Formation and Recognition: القدرة على الوصف والإدراك:

وتوضح هذه الخاصية أن الخصائص الضمنية هي لمعرفة معينة ومحددة بذاتها، وكنتيجة لذلك فإن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم التصورات والإدراكات.

Handling of Human Relationship: الثقة في العلاقات الإنسانية:

ويرتبط ذلك بالمعرفة التي تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية وأهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة.

Judgment Facilitating: توافر ملكة التمييز:

وتشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة هي الرأي أو الرؤية تجاه شيء معين.

Estimation and Envisioning Capability: القدرة على التقدير ونفاذ البصيرة:

على المعرفة الضمنية وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات مثلاً حيث يتعاون العاملون مع العملاء بصورة واضحة.

اللياقة الطبيعية والمهارات: Physical Maneuverings

وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التعبيرات من خلال الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية أو الأدوات الآلية وتلك التي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعيًا لتحقيق المهام المحددة.

الاعتماد على أسلوب وطريقة: Dependence on the Style and Way of Working:

العمل

وتوضح هذه الخاصية أن تطوير المعرفة الضمنية يعتمد بصورة حتمية على الخبرة الشخصية للعاملين وذلك يثبت بما لا يدع للشك أن تأثير خبرة الأفراد يكون على المعرفة الضمنية وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات الخدمية، حيث يتعاون العاملون مع العملاء بصورة واضحة.

أبعاد المعرفة الضمنية:

للمعرفة الضمنية أبعاد ثلاثة: (الخبرة، المهارة، التفكير).

بعد الخبرة: هي مصطلح عام، يحتزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبًا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقًا أكبر وعقوبة أكبر. وتترافق كلمة الخبرة أيضًا بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالبًا ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية "Empirical Knowledge". (Picker, 2009: 380-389).

وقد عرف (Fernandez et al, 2004) الخبرة بأنها: معرفة من نوع عالٍ، أي أن الخبير Expert هو شخص يملك معرفة عميقة حول موضوع معين، والخبير يؤدي المهام بشكل أفضل من الآخرين لكونه يملك عدة مستويات من المهارات والمعارف، وهناك عدة أنواع من الخبرة، منها:

الخبرة التشاركية: Associational Expertise :

وهي معرفة، أو قدرات إرشادية، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات مختلفة، كمعرفة خبير في تصليح جهاز معين، ليس لأنه يعرف مبادئ تصميم الجهاز، بل لأنه يعرف العلاقات بين أجزاء مختلفة وأداء الجهاز.

خبرة المهارات الحركية: Motor Skills Expertise:

وتشمل هذه الخبرة حركية جسدية وليس عقلية، كمهارة ركوب الدراجة، أو لعب كرة القدم وغيرها، وهذه تعتبر من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد من قبل أنظمة المعارف المعمول بها.

الخبرة النظرية: **Theoretical Expertise** أو الخبرة العميقة **Deep Expertise**

وهذه معرفة معمقة لمجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مسبقاً، وتتطلب اجتهاد ذكي يستند على فهم المجال، ويتم الحصول على هذه الخبرة من التدريب النظامي، وحل المشكلات المتنوعة، وهي خبرة يمكن بسهولة فقدانها ونسيانها إذا لم يتم استخدامها بشكل مستمر.

وعرفها (قطامي، 2013: 366) بأنها: "القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو غير مباشرة والتي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين، أو أداء مهمة ما."

وعرفها (مصطفى وزميلته، 1986: 52) بأنها "أداء العمل بسرعة ودقة وتمتاز بأنها مكتسبة وليست موروثه، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب."

بعد التفكير: يتمثل التفكير في قدرة الفرد على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

استقطاب المعرفة الضمنية:

إن التحدي الأهم الذي يواجه عملية إدارة المعرفة هو العمل من أجل استقطاب المعرفة الضمنية، فمؤسسات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والعامة وغيرها من منظمات، تحتاج بدون شك إلى المعرفة الصريحة والضمنية لبيع المعرفة التي تملكها في شكل حزم ومنتجات أو بيع المعرفة كعملية. وتعود أهمية المعرفة الضمنية تحديداً إلى أن المعرفة التي تملكها أي منظمة سوف تفقد بالتالي بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق مع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والمستفيدين. لذا فإن المعرفة عندما تنقل من حالتها الضمنية إلى حالتها الصريحة ووضعها الناطق فإنها على أقل تقدير ستفقد قدرتها الذاتية وسعتها الديناميكية على النمو ضمن فضاء المنظمة وفي رحابها. ذلك لأن حسارة المعرفة الضمنية في بعض الأحيان سيؤثر على سرعة تحديث علاقة المنظمة بالبيئة وبالتالي مواكبة التغير الحاصل في قواعد اللعبة وفي لعبة الأعمال نفسها ولذلك لا بد من تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها كما يجب وضع ضوابط تحدد أبعاد عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة معلنة.

ومن أنماط المعرفة الضمنية ما يأتي:

- ١- المعرفة الضمنية التقنية التي تظهر في صورة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال ويصعب استقطابها.
- ٢- المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخياً وعبّر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة.

٣- المعرفة الضمنية الجماعية أو الجماعية ونوعي بها المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال وأصحاب المعارف. والمعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الأفراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة. (غالب، ٢٠٠٧: 78-93)

تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

1. التقنيات التقليدية.

2. التقنيات غير التقليدية.

1- التقنيات التقليدية وتتضمن:

أ- المقابلات: والمقابلات أنواع:

- مقابلات غير هيكلية (غير مبرمجة): إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة.

- المقابلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة): تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفًا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضًا على قبول الأجوبة المرنة أيضًا ليتم استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية.

- المقابلات الهيكلية (المبرمجة): تصمم استبانات لاستقصاء المعلومات، كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والإطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.

ب- الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل:

تسمى بسيناريو العمل حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.

2- التقنيات غير التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن:

أ- عصف ذهني: يتميز هذا الأسلوب بمحاصيتين الأولى تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجمعي في الدراسة عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضع الدراسة.

ب- عصف ذهني الكتروني: يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف ال U.

ج- بناء خرائط المعرفة: هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة. (غالب، ٢٠٠٧: 78-89)

تحويل المعرفة الضمنية:

تقوم المنظمات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها " تحويل المعرفة " وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، والعكس بالعكس.

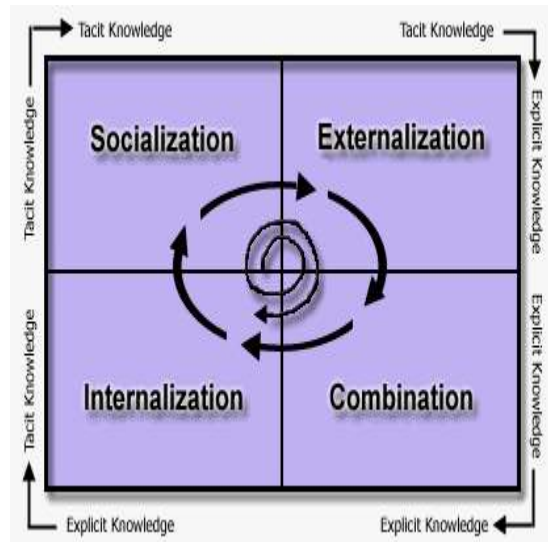
وبعد البحث والاطلاع على الأدب المنشور وجد الباحثان أن كلاً من (Nonaka, 2004) Takeuchi و (Nonaka, 1998) و (Wickham, 2001) و (Warner & Witzel, 2004) يرون أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لان المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمة. وبالتالي، يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي، ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة. وهذه الأنماط هي:

أ - **Socialization**: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.

ب **Externalization**: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

ج - **Combination**: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة.

د - **Internalization**: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.



نموذج نوناكا لعملية تحويل أنماط المعرفة

ففي النمط (أ) يحدث التحويل حينما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية. ويتم ذلك من خلال الملاحظة، أو التقليد، أو الممارسة، أو الحديث.

أما النمط (ب) فيحدث حينما يكون الفرد قادراً على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية. وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة أو صريحة، ساعداً للآخرين أن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

ويحدث النمط (ج) حينما يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة الصريحة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءاً من المنتج. وبالتالي فإنه يحول المعرفة المعلنة إلى أخرى معلنة.

أما النمط (د) فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تذويت المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة. بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم. أي بمعنى أنه من خلال تجربة توليد منتج جديد، فإن الفرد وفريق العمل إنما يثرون المعرفة الضمنية التي يملكها كل فرد منهم، وبالتالي تحدث عملية التذويت.

الموارد البشرية

المقدمة:

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً ورئيسياً في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها. وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه تتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها واستمراريتها ومنافستها.

فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو في مواقع اتخاذ القرارات.

إن المنافسة الشرسية بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية - العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات - بشكل خاص، فرضت منذ عقود زمنية قليلة على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية - على أقل تقدير - فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية، وميزات خاصة، تُرضي من خلالها طموح المستهلكين..

أيقنت هذه الشركات أن هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفعالية وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح..

ونود هنا أن نلقي الضوء على الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري في أي منظمة ألا وهي إدارة الموارد البشرية. وبشكل خاص في الشركة مجال البحث (شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية).

كما هو معروف أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة اعضاء المنظمة من الافراد او جهات العمل وذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية واهداف الافراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية ونتاجية العاملين.

لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون ادارة موارد بشرية ناجحة.

الإدارة:

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، حيث عرفها (إدريس، 2005: 161) بأنها " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف محددة بكفاءة وفعالية". ويعرفها (السالمي والسليطي، 2008: 16) بأنها " فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية".

إدارة الموارد البشرية:

عرف (كشواي، 2008: 12) إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طري إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.

كما عرفها (Poole, 1990:3) بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

إن مستوى تقدم اي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، وأصبح ينظر اليها على انها اهم وأعلى أصول المنظمة، ومن هنا ظهرت المكانة المهمة للموارد البشرية في أي منظمة.

من أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن: المرحلة الاولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الانسانية

المرحلة الرابعة: المرحلة المعاصرة والممتدة من عام 2000 م حتى الآن.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة. ويرى (القحطاني، 2008: 23-24) بأن أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتركز فيما يلي:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث انها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.
- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع الى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- إن الموارد البشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين؛ لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دورا مهما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

يؤكد (القحطاني، 2008: 24-25) أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي او الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما ان بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

الأهداف على مستوى المجتمع:

- ✓ المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- ✓ مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- ✓ تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.

- ✓ صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- ✓ توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والتقاضي لأفراد المجتمع.

الأهداف على مستوى المنظمة

يتفق أغلب الباحثين على ان أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا .ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا .فلكي تتمكن من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

الأهداف على مستوى العاملين

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع اتاحة فرص التقدم والترقي.
 - وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية
 - وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والابقاء على العنصر البشري.
 - العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
 - وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة .
- في حين ذكر (Ivancevich, 2010: 10) أن مساهمات إدارة الموارد البشرية في فعالية المنظمة تكمن في:

- مساعدة المنظمة في الوصول لأهدافها.
- توظيف القوى العاملة ذات الكفاءة والمهارات والقدرات.
- تزويد المنظمة بالموظفين المدربين جيدا والمتحفزين للعمل.
- زيادة الرضا الوظيفي ودرجة تحقيق الذات لدى الموظفين.
- تطوير جودة العمل والمحافظة عليها لجعل العمل في المنظمة جذاباً.
- إيصال سياسات إدارة الموارد البشرية للموظفين والبقاء على اتصال دائم معهم.
- المساعدة في الحفاظ على السياسات الأخلاقية وسلوكيات المسؤولية الاجتماعية.

نشاطات ووظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها ف التالي:

- ❖ تخطيط الموارد البشرية: ويندرج تحتها توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، تقدير الأعداد اللازمة للعمل، مستوى ونوع المهارات المطلوبة والقدرات والخبرات، ثم عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء والنقل والفصل من الخدمة.

- ❖ تنمية الموارد البشرية: التأهيل والتدريب وإعادة التدريب عند الحاجة ثم عمليات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي.
- ❖ صيانة الموارد البشرية: الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة والخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية والإخلاص في العمل.
- ❖ تحديد الأجور والرواتب المناسبة والاهتمام بالترقيات والتنقلات ووضع قواعد الضبط والجزاءات بما يتناسب مع أهداف المنظمة وسياساتها. (علاقي، 2016: 96-97)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة "دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات".

أسماء رشاد نايف الصالح، جامعة الجنان: طرابلس - لبنان، المؤتمر العلمي الدولي 2012.

هدف الدراسة هو التعرف على دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الادارة المعولمة من خلال الاجابة عن السؤال الآتي " هل للمعرفة الضمنية دور وأثر في تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الادارة المعولمة في الشركات متعددة الجنسيات؟

في العموم ومن وجهة نظري أن الدراسة كانت متميزة في الطرح وفي التقسيمات والنتائج على قدر عالي من المصادقية متمثلة في جداول مرتبة وسهلة القراءة والاستيعاب.

المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية.

ورقة بحثية مقدمة من خالد خصيب، مروان أبو فضة: جامعة القدس المفتوحة الى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، 2012.

الهدف من الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي وبين مستوى جودة المنتج لشركات الاتصالات الفلسطينية بمكوناتها المادية الملموسة والمعنوية غير الملموسة.

إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي.

خالدة عبد عبد الله، كلية التربية الأساسية- الجامعة المستنصرية- قسم اللغة العربية، 2012.

اشكلة الدراسة هي التعرف على الاستراتيجيات المناسبة والتي يجب على المؤسسات بذل الكثير من الوقت والجهد في سبيل تمكين إدارة المعرفة من تطوير موارد المعرفة الصريحة والضمنية وتحقيق الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

تحدثت الكاتبة عن عمليات إدارة المعرفة ومراحل تطورها، وعن كيفية تحويل المعارف الصريحة إلى ضمنية والعكس. كذلك تطرقت إلى الفروقات بين النوعين وأدرجتها في جدول خاص.

ثم استرسلت في الحديث عن التخطيط الاستراتيجي للمعرفة وعن نظم إدارة المعرفة، وعن أهمية قياس فاعلية إدارة المعرفة على عدة عوامل من ضمنها الموارد البشرية.

دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2015.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي. ومحاولة التعرف على مدى إدراك العاملين من جميع المستويات في الجامعات لمفهوم جودة الخدمة التعليمية، ومدى إدراكهم لاستخدام المعرفة الضمنية وتطبيقها في مؤسساتهم. ثم وضع تصور مقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية باستخدام مدخل المعرفة الضمنية في مؤسسات التعليم العالي، وتبسيط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية وانعكاسات أبعادها المختلفة على الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة على التساؤل التالي: " ما هو دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية؟"

تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة. دراسة حالة OTA أوراسكوم تيليكوم الجزائر.

حباينة محمد، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 2014.

الهدف من الدراسة هو تبسيط الضوء على المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من حيث طرق استقطابها وتكوينها ونشرها وتطبيقها، مما يؤدي إلى تطويرها لتدخل في دورة حياة أخرى تنتج لها معرفة أجود تؤدي إلى إنشاء القيمة وتحقيق مركز تنافسي صلب يسمح لها بالوصول إلى ريادة سوق الأعمال. كما أن لهذا البحث أهمية بالغة من الجانب التطبيقي، حيث أنه درس هذه الظاهرة في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، والتي تحوز على أكبر حصة في سوق الاتصالات للهاتف النقالة في الجزائر.

إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، محمد عيسى، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014.

هذه الدراسة توضح مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة وما العلاقة بينهما، وما حجم الفائدة التي تجنيها إدارة الموارد البشرية من إدارة المعرفة إذا تم استغلالها بالطريقة المثلى، وما أهمية إدارة المعرفة لاستغلال الكفاءات، علاوة على تحديد أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية.

الدراسات الأجنبية:

**The role of the tacit knowledge in developing the human resources:
Critical analytical study of the knowledge center in the industrial
commercial chamber in Jeddah, the Kingdom of Saudi Arabia.**

Othman Mousa Alageeli, Abdullah Mohamed Abdullah Aalyateem.
International Conference on Communication, Management and Information
Technology (ICCMIT 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية غرفة جده للتجارة والصناعة. وللتعرف على ما إذا كان الموظفون يدركون استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية وللحصول على نموذج مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية باستخدام مدخل للمعرفة الضمنية في غرفة جده والتي يمكن أن تمتد مستقبلاً لتشمل بقية الغرف التجارية في المملكة العربية السعودية.

The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. Elizabeth A. Smith, 2001.

لخصت هذه الورقة العوامل الرئيسية في المعرفة، وفي شركات خلق المعرفة وإدارة المعرفة. المساهمات الرائدة في المعرفة الضمنية والصريحة وسبل التعرف على، واستخدام، وتبادل، واكتساب، تعليم وقياس المعرفة الضمنية والصريحة عن طريق مناقشتها وتوضيحها. وتقدم الدراسة طرق تحقيق التوازن بين استخدام المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في مكان العمل وطرق عملية مثبتة لتحسين فهم واستخدام المعرفة.

Human Resources Management in the Knowledge Management.

Iulia CHIVU, Dan POPESCU. Faculty of Management, Academy of
Economic Studies, Bucharest, România, 2008.

يزداد إدراك المعرفة بأنها مورد حاسم ومصدر تنافسي وميزة في الاقتصاد العالمي الحديث، وخاصة مع صعود اقتصاد الخدمات والنمو في عدد "عمال المعرفة"، وتدفق سريع على نحو متزايد من العالم

والمعلومات، والاعتراف المتزايد بأهمية رأس المال الفكري والفكري وحقوق الملكية. وأصبحت المعرفة، بجوانبها غير الملموسة، سمة مميزة من الأنشطة الاقتصادية، بدلا من الملموسات مثل السلع أو الخدمات أو الإنتاج العمليات. وشهد صعود اقتصاد المعرفة انتشارا للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، إلى جانب تعقيد تنظيمي أكبر، والنمو من المنظمات الافتراضية والعالمية والتغيير السريع. وهذا بدوره يتطلب تغييرا جذريا ضمن إدارة الموارد البشرية للاستجابة للمتطلبات المتغيرة لاقتصاد المعرفة.

Knowledge Management and HRM Strategies.

Ingi Runar Edvardsson, 2004

تحدد هذه الورقة، أولاً، تحليل ما إذا كانت إدارة المعرفة يتطلب استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وثانياً لدراسة المكونات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في مثل هذه الاستراتيجية. وأخيراً، النظر في الآثار السلوكية المحتملة لهذه الاستراتيجية في إنشاء والتوزيع واستخدام المعرفة.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AKNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. Sylwia

Wiśniewska, Kamil Wiśniewski, 2012.

مقدمة الورقة: والتي توضح كل ما ذكر في المتن

يجري حالياً تناول مسألة المنظمات القائمة على المعرفة في العديد من المنشورات في مجال علوم الإدارة. وفي ظل ظروف العولمة وزيادة الضغوط التنافسية، تحاول المنظمات الحصول على ميزة تنافسية على أساس الاستخدام الفعال للمعرفة. إن إدارة الموارد البشرية هي التي تلعب دوراً رئيسياً في إدارة المعرفة في المنظمة، حيث أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على فعالية المنظمة القائمة على المعرفة. يمكن لأنشطة إدارة الموارد البشرية أن تدعم بشكل ملحوظ إدارة المعرفة في المنظمة. وقد تدعم إدارة الموارد البشرية أيضاً تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لبناء رأس المال المعرفي للمنظمة وهو أمر أساسي لتحقيق النجاح في السوق. ومع ذلك، من الضروري تكييف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع احتياجات منظمة قائمة على المعرفة. ومن سمات المنظمة القائمة على المعرفة طابعها الابتكاري. وفي المقابل، يتحدد مستوى الابتكار لكل منظمة بفاعلية العاملين في مجال المعرفة في هذه المنظمات. وعليهم في الواقع خلق معارف مبتكرة تنعكس في المنتجات الجديدة والعمليات والحلول التسويقية والتنظيمية الجديدة. والهدف من هذه المادة هو الإشارة إلى خصوصية إدارة الموارد البشرية في منظمة قائمة على المعرفة. وتقدم الورقة مناقشة نظرية للمسائل الرئيسية، مثل: إدارة الموارد البشرية والمعرفة وإدارة المعرفة والمنظمة القائمة على المعرفة. كما تحتوي المقالة على تحليل لخصائص إدارة الموارد البشرية في منظمة قائمة على المعرفة. وعلاوة على ذلك، تصف الورقة الابتكار، الذي هو السمة الرئيسية للعاملين في مجال المعرفة، وينبغي أن تدعمها أنشطة إدارة الموارد البشرية.

منهج وإجراءات الدراسة

المقدمة:

خصص الباحثان هذا البند لبيان واستعراض نبذة عن جهة الدراسة والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي من الدراسة، وبالتالي يركز الباحثان على تحديد المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، من حيث إعدادها ومتغيراتها واختبار صدقها وثباتها، كما يتناول الباحثان مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيار العينة، بالإضافة إلى ذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

وفي هذه الدراسة الحالية وبناء على معطياتها وأهدافها فقد تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي المسحي، والذي يُعرف بأنه " أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حدث ما في واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه " (عبيدات، عبد الحق، عدس 2016، 180).

كما برر (العزاوي، 2008) استخدام المنهج الوصفي بأنه ليس هناك منهجاً في البحث أكثر انتشاراً من المنهج الوصفي، حيث أن المنهج الوصفي يشمل البحوث التي تركز على ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع. والمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات

بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. أي أن المنهج الوصفي يحلل ويفسر ويقارن ويقوم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة.

وعليه فإن منهج البحث الوصفي المسحي يعد منهجاً مناسباً لتحقيق أهداف البحث الحالي في جمع المعلومات والبيانات للكشف عن المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية.

المجتمع الكلي للدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي وموظفات شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية في مدينة جدة فقط، والبالغ عددهم (831) موظف وموظفة، بموجب إحصائية إدارة الموارد البشرية للعام (2018م).

النسبة المئوية %	عدد المشاركين في الاستبانة	العدد الإجمالي للإدارة (مجتمع الدراسة)	الإدارة
5,3%	36	50	هندسة النظم
17,2%	117	160	هندسة الصيانة
2,5%	17	34	معلومات الطيران
4,0%	27	39	الموارد البشرية
2.2%	15	15	السلامة والجودة والبيئة
2.1%	14	56	الخدمات المساندة
59,5%	405	420	الحركة الجوية
0.4%	3	5	التدقيق الداخلي
1,8%	12	23	الاستراتيجية وتطوير الأعمال
0,6%	4	4	العلاقات العامة
4.0%	27	31	المالية
0,6%	4	4	تطوير التعاون الدولي
100.0%	681	831	المجموع
	= 82,0 %		

عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تم اختيار عينة الدراسة عن طريق الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة في جميع الإدارات البالغ عددها (12) إدارة، وبعد استلام الردود استطاع الباحثان الحصول على عدد ردود يقدر ب (681) من أفراد العينة المستهدفين بالدراسة، ويمثل ذلك نسبة استرداد (82.0%) تقريباً من كامل أفراد العينة.

أدوات الدراسة

للحصول على البيانات الأولية التي تدعم تحقيق أهداف الدراسة، حيث تمثل هدفها الرئيسي في التعرف على دور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، فقد اعتمد الباحثان على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية التي تدعم تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال التعرف على مصادر المعرفة الضمنية المتاحة ومدى الاستفادة منها، بالإضافة إلى التعرف على أنماط المعرفة الضمنية لدى الموظفين بالشركة واتجاهات الموظفين نحو استخدام هذه المعرفة الضمنية بالإضافة إلى التعرف على خصائصها وآليات استخلاصها من أجل الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية. وفيما يلي يتناول الباحثان محاور أداة الدراسة وكيفية اختبار مؤشرات صدقها وثباتها.

أولاً: محاور الاستبانة

تم إعداد الاستبانة بحيث تغطي سبعة محاور رئيسية، وذلك من أجل التعرف على دور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية، ولقد تم إعداد وتحديد محاور الاستبانة في المحاور التالية:

1. **المحور الأول:** مصادر المعرفة الضمنية، حيث تكون هذا المحور من عدد (6) عبارات لقياس مصادر المعرفة الضمنية في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية.
2. **المحور الثاني:** أنماط المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية، حيث اشتمل هذا المحور على عدد (5) عبارات وذلك لبيان أنماط المعرفة الضمنية.
3. **المحور الثالث:** اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية بالشركة، حيث احتوى هذا المحور على عدد (8) عبارات.
4. **المحور الرابع:** خصائص المعرفة الضمنية، حيث اشتمل هذا المحور على عدد (8) عبارات وذلك لقياس خصائص المعرفة الضمنية المتوفرة بالشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية.
5. **المحور الخامس:** دعم المعرفة الضمنية في سبيل تنمية المورد البشري، حيث احتوى هذا المحور على عدد (6) عبارات وذلك للتعرف على دور دعم المعرفة الضمنية من أجل تنمية الموارد البشرية في الشركة.
6. **المحور السادس:** آليات استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة، حيث اشتمل هذا المحور على عدد (7) وذلك للتعرف على الآليات المختلفة التي تستخدمها الشركة لاستخلاص المعرفة الضمنية.

7. **المحور السابع:** الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين نحو الاستفادة من المعرفة الضمنية، حيث احتوى هذا المحور على عدد (7) للتعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين نحو الاستفادة من المعرفة الضمنية المتاحة بالشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية. وبالتالي فإن أداة الاستبيان استملت على عدد (47) عبارة وذلك لدراسة وتشخيص واقع المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية. غطى الباحثان في هذا الجزء من الدراسة الثلاثة محاور الأخيرة فقط

مؤشرات الصدق والثبات لأداة الاستبيان

أولاً: مؤشرات الصدق لأداة الاستبيان

هناك العديد من الأساليب النظرية والتطبيقية التي تستخدم من أجل التحقق من صدق أدوات القياس للحصول على البيانات التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي يتناول الباحثان تلك الأساليب والمؤشرات:

1. الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الاستبانة، تم الاستعانة بعدد من المحكمين المختصين وأصحاب الخبرة في مجال منهج البحث العلمي، حيث تم عرض أداة الاستبيان في صورتها الأولية وذلك من أجل إبداء ملاحظاتهم على محاور الاستبانة وفقراتها ومدى وملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة في الدراسة، حيث أبدى السادة المحكمين آرائهم وتعليقاتهم على محتويات أداة الاستبانة، سواء كان ذلك بالتعديل أو الحذف أو إعادة الصياغة، وتم أخذ ذلك في الحسبان عند إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

2. مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة

من أجل حساب مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد محدود بلغ حجمه (45) موظفاً بالشركة وذلك من أجل تجريب الاستبانة وتحليل مؤشرات صدقها. تم قياس مؤشرات الاتساق الداخلي لقياس صدق الاستبانة وذلك من خلال حساب درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (3-1) التالي:

أولاً: مؤشرات الصدق للاستبانة

جدول رقم (3-1) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة في الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي

تنتمي إليه

المحور الرابع: خصائص المعرفة الضمنية		المحور الثالث: اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية		المحور الثاني: أنماط المعرفة الضمنية		المحور الأول: مصادر المعرفة الضمنية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.561**	20	0.576**	12	0.903**	7	0.763**	1
0.438**	21	0.427**	13	0.833**	8	0.498**	2
0.698**	22	0.678**	14	0.923**	9	0.667**	3
0.680**	23	0.664**	15	0.817**	10	0.599**	4
0.657**	24	0.733**	16	0.879**	11	0.678**	5
0.617**	25	0.754**	17			0.753**	6
0.587**	26	0.576**	18				
0.664**	27	0.771**	19				

المحور السابع: الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين		المحور السادس: آليات استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة		المحور الخامس: دعم المعرفة الضمنية في سبيل تنمية المورد البشري	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.514**	41	0.827**	34	0.791**	28
0.594**	42	0.669**	35	0.835**	29

0.783**	43	0.862**	36	0.892**	30
0.780**	44	0.796**	37	0.829**	31
0.745**	45	0.863**	38	0.796**	32
0.648**	46	0.871**	39	0.767**	33
0.793**	47	0.912**	40		

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

ويتضح من المؤشرات بالجدول رقم (3-1) والمتعلقة بدرجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يشير إلى أن كل فقرة من فقرات الاستبانة ترتبط بشكل معنوي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.427-0.923). وهذا يبين أن جميع فقرات الاستبانة تحقق أهداف القياس المرجوة منها، مما يعني سلامة إجراءات إعداد الأداة وأهمية تطبيقها للحصول على البيانات الأولية المطلوبة.

ثانياً: مؤشرات الثبات

تم التحقق من ثبات أداة الاستبانة من خلال حساب معاملات ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة ومحاورها، حيث جاءت النتائج كما هو بالجدول رقم (3-2) أدناه:

جدول رقم (3-2) معاملات ألفا كرونباخ للثبات الكلي لأداة الاستبانة ومحاورها

معاملات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.742	6	المحور الأول: مصادر المعرفة الضمنية
0.920	5	المحور الثاني: أنماط المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة السعودية للخدمات الجوية
0.799	8	المحور الثالث: اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية
0.748	8	المحور الرابع: خصائص المعرفة الضمنية
0.901	6	المحور الخامس: دعم المعرفة الضمنية في سبيل تنمية المورد البشري

0.924	7	المحور السادس: آليات استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة
0.820	7	المحور السابع: الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين
0.920	47	الثبات الكلي

ويتضح من الجدول رقم (3-2) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ للثبات الكلي بلغت (0.920) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أداة الدراسة قد حققت درجة عالية من الثبات، مما يطمئن الباحثان إلى سلامة إجراءات بناء أداة الاستبيان ومدى صلاحيتها للتطبيق للحصول على البيانات الأولية اللازمة. كما يتضح من النتائج أن محاور الاستبانة قد حققت درجة عالية من الثبات يفوق الحد المسموح به لثبات أدوات القياس، مما يبين أن محاور الاستبانة تحقق أهداف القياس المرجوة منها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم ادخال بيانات الدراسة بعد أن تم تكويدها وتعريفها. ولتحليل بيانات الدراسة وذلك من أجل الإجابة عن الأسئلة البحثية واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، حيث شملت الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات والنسب المئوية وذلك لتوصيف عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديمغرافية، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة. كما تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي وذلك لاختبار دلالة الفروق الإحصائية، بينما تم استخدام اختبار مربع كاي وذلك لاختبار فرضيات الدراسة. كذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة، بينما تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يسعى الباحثان في هذا الجزء من تحليل بيانات الدراسة إلى التحقق من فرضية الدراسة، كما سيرد فيما يلي:

نتيجة اختبار الفرضية: وتنص على: ليس هناك علاقة بين آراء عينة الدراسة حول آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة وبين متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

جدول رقم (4-12) علاقة الارتباط بين آراء عينة الدراسة حول آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة وبين متغيرات الدراسة: المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي

آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية		متغيرات الدراسة
الدلالة الإحصائية	اختبار كا ²	
0.00	179.379**	المؤهل التعليمي
0.00	159.874**	سنوات الخبرة
0.00	127.781**	المستوى الوظيفي

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

كشفت النتائج بالجدول رقم (4-12) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين آراء أفراد العينة حول آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة في الشركة وبين متغيرات الدراسة: (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك أثر للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة من موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحة على آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية والاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية بالشركة. وبالتالي فإن هذه النتيجة تدحض الحجة القائلة بأنه ليس هناك علاقة بين استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية والخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ارتباط بين استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية والخصائص الديمغرافية (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) لموظفي الشركة. وقد يعزى ذلك لأن المعرفة الضمنية تتوفر لدى موظفي الشركة بحسب المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، حيث أن هذه المتغيرات تدل على وجود فروق بين موظفي الشركة حول المعرفة الضمنية المتوفرة لديهم.

النتائج

بناء على تحليل بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية واختبار فرضياتها، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية من الذكور حيث يمثلون نسبة 97.4%، بينما بلغت نسبة الإناث المشاركات في الدراسة 2.6%. ويُعزى انخفاض مشاركة الإناث إلى أن وظائف الإناث في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية هي من الوظائف المستحدثة والتي جاءت بناء على التوجهات الجديدة نحو فتح فرص التوظيف للإناث السعوديات في السنوات الأخيرة.
- 2- غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية من حملة شهادة البكالوريوس حيث يشكلون 47.7% من إجمالي أفراد العينة، ويليهما في المرتبة الثانية أفراد العينة الذين يحملون دبلوم بعد الثانوية بنسبة 33.9%، في حين أن حملة درجة الماجستير بلغت نسبتهم 11.9%، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من الموظفين الحاصلين على دبلوم ما بعد البكالوريوس 5.3%، في حين أن حملة الدكتوراه يمثلون 1.2% من بين أفراد العينة. وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن حملة البكالوريوس ودبلوم بعد الثانوية يشكلون غالبية موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية، مما يبين أن هناك اهتماماً من إدارة الشركة نحو توظيف كوادر بشرية ممن يحملون شهادات البكالوريوس.
- 3- غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية وبنسبة 39.6% تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (10- إلى 20) سنة، بينما 26.0% من أفراد العينة بلغت سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، في حين أن 19.8% تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (21- إلى 30) سنة، بينما 14.5% سنوات خبرتهم من 31 سنة فأكثر.

وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن سنوات الخبرة لدى أفراد العينة من موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحه الجوية تدل على وجود خبرات تراكمية لدى موظفي الشركة، مما يساعد في الاستفادة من المعرفة الضمنية المتوفرة في الشركة.

4- غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية من الموظفين حيث يشكلون 60.6% من إجمالي أفراد العينة، بينما 31.3% من أفراد العينة الذين مسمى وظيفي مشرف، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام 6.6%، بينما بلغت نسبة مدير عام 1.5% من إجمالي أفراد العينة المشاركين في الدراسة. وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن الموظفين يشكلون غالبية أفراد العينة بنسبة 60.6% مما يكون له أثر كبير في إثراء الدراسة والتعرف على ما يطمحون إليه من استخلاص المعرفة الضمنية المتوفرة بالشركة.

5- بينت الدراسة أن هناك العديد من المؤشرات الإيجابية التي تدعم توفر العديد من مصادر المعرفة الضمنية بالشركة السعودية لخدمات الملاحه الجوية، ومن أهم ما يشير إلى ذلك يتمثل في: الحرص على ممارسة العمل الجماعي وحضور المؤتمرات وعقد ورش العمل، والقيادة الموجهة نحو المهام والتدريب على رأس العمل ووجود الشركاء الحاليين والمستقبليين في مجال العمل بالإضافة إلى وجود الخبراء والمكاتب الاستشارية حيث تعد من مصادر المعرفة الضمنية الخارجية التي تعتمد عليها الشركة في تطوير وتنمية مواردها البشرية.

6- أظهرت الدراسة توفر عدد من أنماط المعرفة الضمنية لدى الموظفين ومن أهم تلك الأنماط تتمثل في: دعم الشركة لمحاولات التجديد والابتكار التي يسعى لها أصحاب المعرفة من الموظفين في الشركة، إدراك الشركة لأهمية المعرفة التقنية المتوفرة لدى الموظفين وخاصة مهارات العمل لدى الموظفين وأفضل الممارسات في الأنشطة التي يقومون بها، بالإضافة إلى ذلك توفر نمط المعرفة الجماعية لدى الموظفين والخبرات الموزعة بين العاملين.

7- كشفت الدراسة أن هناك مؤشرات إيجابية تدعم دور المعرفة الكامنة في تنمية الموارد البشرية ومن أهم ما يبين ذلك يتمثل في: مشاركة الخبرة الكامنة لدى الموظفين مع الزملاء والزميلات، استخدام المعرفة الضمنية الكامنة في تطوير العمل وحل مشكلات بيئة العمل، يحاول غالبية الموظفين الاستفادة من الخبرات المتاحة في الشركة بالإضافة إلى استخدام المعرفة الضمنية في زيادة كفاءة العمل.

8- بينت الدراسة أن لخصائص المعرفة الضمنية دور هام في تنمية الموارد البشرية بالشركة ومن أهم ما يدل على ذلك توفر العديد من القدرات والتي تتمثل في: القدرة على الإدراك، القدرة على التمييز، بالإضافة إلى ذلك فإن الاستفادة من المعرفة الضمنية يتطلب الثقة في العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

9- كشفت الدراسة أن هناك العديد من الجوانب الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار وخاصة توفير برامج التبادل الثقافي مثل المؤتمرات وبرامج تبادل الآراء والأفكار، بالإضافة إلى أخذ آراء ومقترحات الموظفين بعين الاعتبار وذلك للاستفادة منها في تقديم الحلول لبعض المشكلات في بيئة العمل وتشجيع الموظفين على العمل الابتكاري.

10- فيما يتعلق بآليات استخلاص المعرفة بالشركة، فقد بينت الدراسة أن هناك اعتماد على آليات تقليدية قد يكون دورها محدودا في تنمية الموارد البشرية، وخاصة استخدام آليات مثل الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل مثل

(سيناريو العمل ومتابعة الخبر) وأسلوب تقنية المقابلة، حيث تعد آليات تقليدية لا تسمح بتبادل المعرفة الضمنية على نطاق واسع.

11- أظهرت الدراسة أن هناك آليات حديثة تساهم في استخلاص المعرفة الضمنية لا يتم استغلالها ومن أهم تلك الآليات: عقد جلسات عصف ذهني لتكوين بيئة ابتكار للأفكار الخلاقة الجديدة واستغلال قدرات العقل الجمعي للموظفين، بالإضافة إلى آليات توفير غرف مخصصة لجلسات العصف الذهني الإلكتروني والمؤتمرات التلفزيونية.

12- كشفت الدراسة أن هناك العديد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه موظفي الشركة للاستفادة من المعرفة الضمنية ومن أبرزها: المركزية والخوف على المنصب، اعتماد الشركة على الاتصال التكنولوجي بدل الحوار بين الموظفين مع بعضهم البعض أو بين الموظف والرئيس أو مع الإدارة العليا، شخصية بعض الموظفين الغير اجتماعية وافتقارهم لمهارة إيصال المعلومات، عدم كفاية عدد الدورات التدريبية التخصصية لموظفي الشركة، بالإضافة إلى غياب الحوافز المالية والمعنوية في الشركة.

13- كشفت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين مصادر المعرفة الضمنية المتوفرة في الشركة والقدرة على تحديدها وبين المتغيرات الديمغرافية (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

14- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين أنماط المعرفة الضمنية المتوفرة لدى موظفي الشركة وبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة التي تشمل (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

15- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين اتجاهات الموظفين حول استخدام المعرفة الضمنية في الشركة وبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة التي تشمل (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

16- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين آراء أفراد العينة حول خصائص المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية بالشركة وبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة: (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

17- كشفت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين آراء أفراد العينة حول آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة في الشركة وبين متغيرات الدراسة: (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك أثراً للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة من موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحظة على آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية والاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية بالشركة.

التوصيات

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج، فإن أبرز توصيات الدراسة تتمثل فيما يلي:

- 1- ضرورة الاهتمام بالمعرفة الضمنية المتوفرة لدى الموظفين في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية وذلك لدورها في تنمية الموارد البشرية.
- 2- أهمية البحث عن آليات حديثة بناءً على ما وفرته التكنولوجيا الحديثة من آليات لاستخلاص المعرفة الضمنية والتي يمكن أن تساعد كثيراً في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- 3- العمل على توفير برامج التبادل الثقافي وذلك من خلال عقد المؤتمرات وبرامج تبادل الآراء والأفكار بالإضافة إلى أخذ مقترحات الموظفين أصحاب الخبرات والاستفادة منها في تقديم الحلول لبعض المشكلات في بيئة العمل.
- 4- ضرورة تشجيع الموظفين على الأعمال الابتكارية وذلك من خلال زيادة الجرعات التدريبية لهم وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين لديهم أعمال ابتكارية في مجال العمل.
- 5- من أجل استخلاص المعرفة الضمنية المتوفرة لدى الموظفين هناك أهمية كبيرة للاهتمام بعقد جلسات عصف ذهني لتكوين بيئة للأفكار الخلاقة واستغلال قدرات العقل الجمعي للموظفين، بالإضافة إلى أهمية توفير غرف مخصصة لجلسات العصف الذهني الإلكتروني والمؤتمرات التلفزيونية.
- 6- هناك أهمية كبيرة لتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين ودعم ثقافة الحوار بين الموظفين ورؤسائهم لأنها أصبحت من الأدوات الهامة في استخلاص المعرفة الضمنية الكامنة لدى الموظفين، ومشاركتها في بيئة العمل.
- 7- هناك أهمية كبيرة لتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين ودعم ثقافة الحوار بين الموظفين ورؤسائهم لأنها أصبحت من الأدوات الهامة في استخلاص المعرفة الضمنية الكامنة لدى الموظفين، ومشاركتها في بيئة العمل.

النموذج المقترح للدراسة (نموذج دور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية)

المقدمة

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه؛ فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه، إضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض. (Senge, 2006)

وبناء على ما قدمه الباحثان في دراسته، وما توصل إليه من نتائج سوف تساعده في تكوين بناء صلب يستند عليه لبناء نموذج تطبيقي يصبح دليلاً مستقبلياً نافعاً وإثراءً للأدب المنشور، سيعمل الباحثان في الصفحات التالية على إيضاح المنهجية المتبعة في تصميم نموذج يوضح الأثر البارز للمعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية

ماهية النموذج

عرف (عليان، 2015: 270) النموذج بأنه " تمثيل دقيق للنظام يمثل مخططاً عاماً للعلاقات ما بين أجزاء النظام بهدف معرفة النقاط الحيوية في النظام وعلاقاته التبادلية الرئيسية، كما ويهدف النموذج إلى تبسيط عرض المعلومات بشكل أكثر سلاسة وأسهل فهماً".

أهمية النموذج المقترح

يحدد العلاقة بين المعرفة الضمنية ومصادرها وبين تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، مما سيسهم في الربط بين إدارة الموارد البشرية وطرق استغلال المعرفة الضمنية لدى الموظفين في سبيل تطوير الشركة بما يتوافق مع رؤيتها وأهدافها.

وسيكون النموذج بمثابة الأداة التي يستطيع صناع المعرفة في الشركة من خلالها تحديد المعرفة الضمنية بمصادرها وأنماطها وطرق استقطابها واستغلالها الاستغلال الأمثل والذي يحقق التنمية المستدامة للكوادر البشرية في الشركة.

أهداف النموذج المقترح

يهدف النموذج إلى تحقيق أهداف الدراسة الرئيسية عن طريق ربطها بالأدوات الصحيحة عن طريق مجموعة من الخطوات التي تتمثل في:

- تحديد مصادر المعرفة الضمنية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية عن طريق إدارة المعلومات، إدارة الخبرات وإدارة الأفكار.
- التعرف على أنماط أو أبعاد المعرفة الضمنية لدى موظفي شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية والمتمثلة في المعرفة، المهارة والاتجاه وتحديد مستوى كل بعد.
- معرفة خصائص المعرفة الضمنية واتجاهات الموظفين نحو استخدام ومشاركة المعرفة الضمنية في الشركة من خلال جماعات الممارسة وباستخدام نموذج إعصار المعرفة لنوناكا وتاكوتشي.
- التعرف على ما تقوم به الشركة من خطوات في سبيل دعم المعرفة الضمنية والذي يتمثل في دعم الإدارة العليا، وضوح الهيكل التنظيمي ومرونته، ثقافة المنظمة نحو المعرفة وإدارة المعرفة ومن خلال توفير بنية تحتية تقنية متطورة.
- تحديد آليات استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة (التقليدية وغير التقليدية).
- التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين نحو الاستفادة من المعرفة الضمنية وتقديم الحلول من خلال برامج التدريب، التطوير والتحفيز.

عناصر النموذج المقترح

الشكل (5-1): نموذج تحديد المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في المنظمة. (تصميم الباحثان)

يحدد الشكل (5-1) خطوات تحديد المعرفة الضمنية في المنظمة، معتمداً بشكل أساسي على الربط بين:

المعرفة الضمنية بمختلف أنماطها (المهارة، الخبرة والتفكير) وبين تنمية الموارد البشرية بمختلف أساليبها وأدواتها (التأسيس والتعليم، التدريب، التنظيم الإداري والسلوك).

ويعتمد نموذج البحث على مبادئ رئيسية تشكل دعامة قوية لنموذج البحث، حيث أن وجودها يساهم بشكل كبير جداً في تسريع خطوات النموذج وبالتالي التوصل إلى نتائج في أوقات قياسية وبكفاءة عالية، وتلك المبادئ هي:

دعم الإدارة العليا: عن طريق وضع استراتيجية واضحة تمكن كل إدارات الشركة من المضي جنباً إلى جنب من أجل الوصول



للهدف الرئيسي للشركة وتحقيق رؤيتها، وعن طريق تقديم الدعم المادي والمعنوي وتخصيص ميزانية خاصة لإدارة المعرفة وللبحث والتطوير في الشركة.

ثقافة الشركة: توعية الموظفين بأهمية إدارة المعرفة وخلق بيئة تنسم بالشفافية العالية والثقافة المتبادلة وتعزيز الروح الجماعية.

الهيكل التنظيمي: يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تمكن الموظفين من إطلاق ابداعاتهم الكامنة وتوفير الحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

البنية التحتية التقنية: لا شك أن التقنية المعلوماتية/ المعرفية هي حجر الزاوية في العالم أجمع لذا وجب تطويرها بشكل مستمر حسب ما تقتضيه مصلحة الشركة الداخلية والخارجية والتركيز على النواحي الأمنية لحماية بيانات ومعلومات الشركة من أي خطر قرصنة محتمل.

يركز النموذج أولاً على أهمية تحديد مصادر المعرفة الضمنية بالشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية عن طريق اهتمام إدارة الشركة ممثلة في إدارة المعرفة بجميع مصادر المعرفة المتوفرة، سواء كانت مصادراً خارجية والتي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات، المنافسون، العملاء والموردون في الميدان الذي تعمل فيه الشركة، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة والاستعانة بالمكتبات والإنترنت والإنترنت وملاحظات لوتس والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

أو كانت مصادراً داخلية والتي تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرة الشركة على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها والقيادة الموجهة نحو المهام والتدريب على رأس العمل. أو عن طريق الاستراتيجيات والمؤتمرات الداخلية وورش العمل، المكتبات والمنصات الإلكترونية التابعة للشركة، والتعلم الصفي عن طريق الدورات، الحوار وجلسات العصف الذهني، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية بغرض إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل وتشجيع الموظفين على ممارسة العمل الجماعي وحضور المؤتمرات وعقد ورش العمل.

أما عن تحديد أنماط المعرفة الضمنية كخطوة تأتي في المرتبة الثانية في النموذج فيشدد النموذج على الاستعانة بالنموذج الثلاثي للمعرفة الضمنية Tacit Knowledge Tripartite Model الشكل (5-2) (حميدان، 2018) والذي يدل على أنماط المعرفة الضمنية: المعرفة، المهارة والتوجه أو الاتجاه مع أهمية تحديد مستوى كل بعد على حده مع العلم بوجود مؤشرات سابقة جيدة مثل دعم الشركة لمحاولات التجديد والابتكار التي يسعى لها أصحاب المعرفة من الموظفين في الشركة، إدراك الشركة لأهمية المعرفة التقنية المتوفرة لدى الموظفين وخاصة مهارات العمل لدى الموظفين وأفضل الممارسات في الأنشطة التي يقومون بها، بالإضافة إلى ذلك توفر نمط المعرفة الجماعية لدى الموظفين والخبرات الموزعة بين العاملين. وبالتالي هناك أهمية كبيرة لتوفير أدوات وسبل مشاركة هذه الأنماط بين الموظفين بالشركة، مما يساعد في بناء موارد بشرية مؤهلة وقادرة على العمل بكفاءة عالية.

Tacit Knowledge Tripartite Model



الشكل (5-2): النموذج الثلاثي للمعرفة الضمنية. المصدر (حميدان، 2018)

- المعرفة (الإدراك): قد يكون القدرة على التذكر، الفهم، التطبيق، التحليل، التقييم والخلق أو الابتكار.
- المهارة: التقليد والمحاكاة، المعالجة، الضبط والانضباط، التوضيح والتبني.
- الاتجاه أو التوجه: طريقة استقبال الأحداث والظواهر الغريبة والرد عليها، تقييم وتتمين المنظمة، استيعاب القيم.

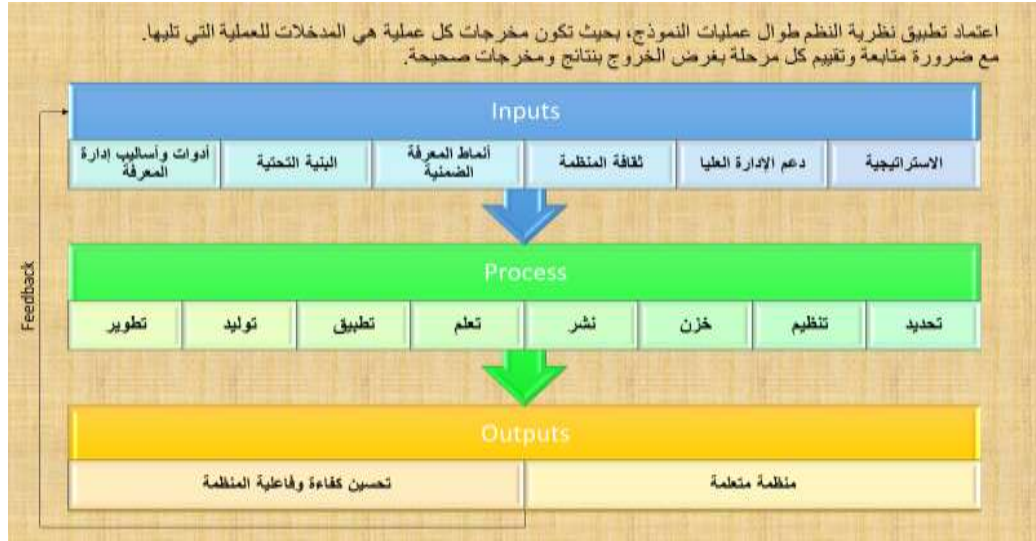
Taxonomy of TK pillars

Knowledge (cognitive)	Skills	Attitude
Remembering	Imitation	Receiving phenomena
Understanding	Manipulating	Respond to phenomena
Applying	Precision	Valuing
Analyzing	Articulation	Organization
Evaluating	Naturalization	Internalize values
Creating		

الشكل (5-3): تصنيف أعمدة المعرفة الضمنية. المصدر (حميدان، 2018)

يظهر من الشكل السابق تصنيف مستويات أعمدة المعرفة الضمنية حسب أهميتها كما قسمها (حميدان، 2018) والتي من الممكن أن تستخدم كدليل لصناع المعرفة في المنظمات. أما عن الخطوات الثلاثة والرابعة فيقترح النموذج استخدام نموذج إعصار المعرفة لنوناكا وبجماعات الممارسة لتحديد اتجاهات الموظفين نحو مشاركة المعرفة الضمنية وتحديد خصائص المعرفة الضمنية بغرض الاستفادة الصحيحة منها. أخيراً يجتزم النموذج بخطوة حل المشكلات وتذليل الصعاب التي تعيق الاستفادة من المعرفة الضمنية ويقترح في ذلك تفعيل برامج التدريب والتطوير بالشكل الصحيح، وتفعيل برامج التحفيز التي من شأنها دفع عجلة الاختراع والابتكار. يشدد النموذج على خطوة التغذية الراجعة Feedback والتي تمكن صناع المعرفة من معرفة ما نتج عنه تفعيل خطوات النموذج بغرض الاستفادة من الخطوات التي تمت بشكل صحيح وتطويرها أو بغرض تعديل القصور أو الأخطاء لتفادي حصولها في الدورة التالية.

الهيكل العام للنموذج المقترح



الشكل (4-5): الهيكل العام لنموذج المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية. (تصميم الباحثان)

كما هو واضح في الشكل (4-5) فإن الهيكل العام للنموذج يتكون من مدخلات، عمليات ومخرجات. سنقوم بشرح كل عنصر من عناصر الهيكل ليتضح بشكل كامل.

المدخلات:

الاستراتيجية: ويقصد بها مجموعة القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال عمل المنظمة، وتساعد الأفراد المرتبطين بها على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف تلك المنظمة.

دعم الإدارة العليا: المعنوي والمادي القائم على التحفيز والمكافآت.

ثقافة المنظمة: توعية الموظفين بأهمية إدارة المعرفة وخلق بيئة تتسم بالشفافية العالية والثقافة المتبادلة وتعزيز الروح الجماعية.

أنماط المعرفة الضمنية: هذا المدخل أو الاجراء يقع على عاتق مدير وصناع المعرفة في المنظمة، حيث أنه كلما تحددت تلك الأنماط بشكل دقيق كان ذلك أدعى لتوفير الوقت والجهد والمال ولتحقيق نتائج متميزة.

البنية التحتية: توفير وتطوير التقنية المعلوماتية/ المعرفة بشكل مستمر حسب ما تقتضيه مصلحة الشركة الداخلية والخارجية والتركيز على النواحي الأمنية لحماية بيانات ومعلومات الشركة من أي خطر محتمل.

أدوات وأساليب إدارة المعرفة: وجد الباحثان في الأدب المنشور الكثير من تلك الأدوات والأساليب منها ماله علاقة مباشرة بالتقنية الحديثة ومنها ما ليس له علاقة بالتقنية، وقد قام (حميدان، 2018: 178) بجمع الأساليب المقترحة لإدارة المعرفة

في جدول كالتالي:

إدارة البيانات والمعلومات	إدارة الخبرات	إدارة الأفكار (التعلم والابتكار)
دراسة الحالة	جماعات الممارسة	النجاحات والإخفاقات
المراجعات السريعة للوقائع	مساعدة النظراء	التعلم، والقاطات الأفتاز
بنوك المعرفة	مفاهيم المعرفة	مراجعات التعلم
المراجعة الختامية الشاملة	سوق المعرفة	القصة غير الكاملة
مراجعة ما بعد الأداء	العصف الذهني	تكاليف الدراسات
التصنيفات	النتيجه المهني	مشروعات البحث والتطوير
مكتبات المستندات	تبادل المعرفة	التقائبات الهوجية
قواعد المعرفة (الويكي، الخ،	رواية القصص	الزيارات الميدانية
المدونات		اللجان
الشبكات الاجتماعية	الشبكات الاجتماعية	ممارسة الأوار
أدوات البحث المتقدم	المكالمات الصوتية عبر الإنترنت	جلسات الأريز : النظرية والعملية
المراجع والكتب والدراسات	بناء مجموعات (كحل) المعرفة	ثلاثية جوران: التخطيط، رقابة الجودة، التصحيح المستمر

التقنيات السريعة والعصرية	تحديد مواقع الخبراء	نورة: خطط، نفذ، اخص، صحح
تقنيات البيانات الضخمة	المحاضرات	المقاربات المرجعية
مؤتمرات الفيديو	التعليق العملي (الإجهازي)	أساليب حل المشكلات
أداة وكتيبات العمل	الألعاب	التعلم الإلكتروني
ملفصات المشروع	الدورات	التدريب والتوجيه
الوثائق والتقارير	المؤتمرات	التناوب الوظيفي
	الاحتفال بالإنجازات	لوحات الإعلانات
أنظمة التفكير المستندة إلى الحالات	الاجتماعات وجها لوجه	أدوات الجودة السبعة
الشبكات المعنوية الاصطناعية	العمل الجماعي عبر وظائف مختلفة	التعلم عن بعد
البريد الإلكتروني	مكاتب المساعدة	التعلم الإلكتروني
إدارة الوثائق الإلكترونية	دوائر الجودة	التدريب القائم على الحاسوب
نظام البحث والتحرير والتوزيع والأشراج والأرشفة	نظام دعم القرار الجماعي	
إدارة المحتوى الإلكتروني بما في ذلك ملفات الوسائط المتعددة	تطبيقات التردشات	
محركات البحث الدلالي وألات الأرباط	برامج إرسال البريد الإلكتروني للمجموعات مثل (Listserv)	

جدول (5-1): الأساليب المقترحة لإدارة المعرفة. المصدر (حميدان، 2018: 178)

العمليات:

تحديد: ونعي بذلك تحديد الحاجة إلى كم ونوع المعلومات وكيفية الوصول إليها، وذلك من خلال تحديد طبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لنشاطات وعمليات المنظمة والعمل على توفيرها باستخدام الأساليب المختلفة. (عليان، 2015: 209)

تنظيم: استخدام الأنظمة الحاسوبية لتنظيم المعلومات بناءً على مصادرها المستقاة منها ومجالاتها التي ستستخدم فيها.

خزن: تخزين المعلومات في قواعد البيانات وفي الحوسبة السحابية.

نشر: ويمكن إطلاق مصطلح التوزيع أو المشاركة كذلك ويقصد به الإفادة من المعلومات والمعرفة المتوفرة وتوزيعها على أجزاء المنظمة باستخدام أنظمة إدارة المعرفة والمعلومات المتاحة.

تعليم: يؤدي التعلم إلى تحسين المعرفة. بحيث يتم تحديد قيمة جديدة أو توليدها، ويتم إجراء إضافات أو تحديثات لإبقائها فاعلة في الذاكرة التنظيمية وقابلة للتطبيق في سياق عمليات المنظمة. وتشتمل مرحلة التعلم على تفكيك المعرفة، ودمجها، وإعادة ربط بعضها ببعض، وجمعها، واستيعابها. (Max, 2014)

تطبيق: بعد نشر المعرفة يلزم الاستفادة منها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة والمساعدة في حل المشكلات وفي اتخاذ القرارات التي تساعد بدورها في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

توليد: إن الطلب المتزايد على المعرفة يتطلب توليد معرفة جديدة وابتكار معرفة حديثة، ولتحقيق الوظيفة الأساسية من توليد المعرفة يلزم تطبيق وسائل تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.

تطوير: تركز عملية تحديث وتطوير المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها. (حميدان، 2018)، وقال عنها (نجم، 2008) بأنها عملية وضع المعرفة الجديدة في سياق معين ومراجعتها في ضوء الوقائع الحديثة.

المخرجات:

منظمة متعلمة: المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه؛ فهي منظمة ذات فلسفة تتبنا بالتغيير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه، إضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض. (Senge, 2006)

لذلك فإن المنظمات المتعلمة - من وجهة نظر (Senge, 2006) - تتميز عن غيرها بأنها تتسم بخمس صفات أساسية:

- أ- التمكُّن الذاتي للموظفين (Personal Mastery) الذي ينظر إليه سنج على أنه منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات، ويقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات، منها تحديد الرؤية الشخصية أو تحديد الأمور التي يرى الفرد أنها مهمة بالنسبة إليه، فالأفراد المتمكنون ذاتياً يشعرون بالرضا عن الذات، ولديهم شعور بالسعادة والقوة الصادرة عن قوة المعرفة؛ ما يكون له تأثير إيجابي في معنوياتهم وأدائهم وأداء المنظمة ككل.
- ب- التفكير النظامي (System thinking)، الذي يعرفه سنج بأنه منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام بالمنظمة، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها؛ لأن المنظمات هي أنظمة فرعية من نظام أكبر، وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي كذلك عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتراصة بعضها مع بعض، التي تؤثر معظمها في بعض، وتتأثر فيما بينها بطريقة تبادلية.
- ج- النماذج الذهنية (Mental Models)، وهي ببساطة تعبير عن طريقة وأسلوب مبني على الافتراضات والمعتقدات الشخصية عن الكيفية التي تجري ونفسر بها الأمور والأحداث، والتي على أساسها تُتخذ القرارات في الأعمال اليومية؛ لذلك فإن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تصطدم مع النماذج الذهنية عند تطبيقها على أرض الواقع.
- د- الرؤية المشتركة (Shared vision)، ويقصد بالرؤية المشتركة أنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه؛ فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
- هـ- التعلُّم الجماعي (Team Learning)، وهو إحدى أهم السمات التي تتسم بها فرق العمل البارزة والتميزة بأدائها الناجح. ويعرّف سنج التعلُّم الجماعي بأنه مفتاح التعلُّم بالمنظمة، وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة:

الكفاءة: تعني قدرة المنظمة على الاستفادة من الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة بأقل تكلفة ممكنة.
الفاعلية: هي العلاقة الطردية بين الكفاءة وبين بيئة العمل والدافعية.
وبناء على ما سبق يمكن القول بأن المنظمة قد تمتلك كفاءات جيدة ولكن فاعليتها وأداءها يكون ضعيفاً، وقد نعزو الأسباب إلى سوء توزيع المهام، عدم وجود حوافز وعدم تناغم كفاءات الأفراد مع بعضها البعض.

التغذية الراجعة:

يختلف تعريف التغذية الراجعة حسب المجال الذي تستخدم فيه، ويعرفها الباحثان بأنها المعلومات (المخرجات) الناتجة عن معالجة البيانات (المدخلات) التي تسمح بتكرار عملية ما وتعطي تصوراً للمتلقي عن النتيجة التي توصلت إليها تلك العملية فيكون القرار من خلالها بإعادة المعالجة لتصحيح الحالة والخروج باستجابات أفضل أو بالاكتماء بالنتائج المعرفي كنتيجة حتمية للعملية.

المراجع

- المراجع العربية:

1. ابن تيمية، كتاب الاستقامة.
2. أبو الكشك، محمد نايف، ٢٠٠٦ "الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار جريد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
3. أبو علام، رجاء محمود ، 2007م، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6 ، القاهرة، دار النشر للجامعات.
4. أبو علام، رجاء محمود (2003م). مدخل إلى مناهج البحث التربوي، النشر: الكويت، مكتبة الفلاح.
5. ابو جلاله، صبحي حمدان، 1999 م، استراتيجيات حديثة في طرائق التدريس العلوم، مكتبة الفلاح للتوزيع والنشر، الاردن.
6. أبولبدة، سبع محمد (1996م). مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي، عمان، جمعية أعمال المطابع التعاونية.
7. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية (مترجم)، القاهرة: دار الفاروق، 2008.
9. الجزولي، عبد الحفيظ عبد الحبيب، والدخيل، محمد عبد الرحمن (2000م). طرق البحث في التربية والعلوم الاجتماعية، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.
10. حسين، محمد عبد الرحيم محمود (2001م). الاتجاهات نحو مادة الرياضيات لدة طلبة الصف الثالث العلمي في المرحلة الثانوية في مدارس التعليم بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القديس يوسف، بيروت.
11. زيتون، حسن حسين (1999م). تصميم التدريس رؤية منظومية، ط1، مصر، القاهرة، عالم الكتب.
12. عبيدات، ذوقان عبد الرحمن وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق (2016م). البحث العلمي مفهومه. أدواته. أساليبه. عمان: دار الفكر.
13. علام، صلاح الدين محمد (2002م). القياس والتقوم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.
14. عبد الرحمن، سعد (1998م). القياس النفسي. القاهرة، دار الفكر العربي.
15. العساف، صالح حمد. الاحصاء التطبيقي في العلوم السلوكية مع استخدام SPSS، الرياض، مكتبة العبيكان.
16. العزاوي، رحيم يونس كرو / مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان: دار دجلة للنشر، 2008.
17. الزيادات، محمد عواد / اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط2- عمان: دار صفاء، 2014.
18. السالمي، علاء عبد الرزاق، والسليطي، خالد البراهيم (2008)، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل.
19. العمري، ناعم بن محمد (1428هـ). أثر استخدام نموذج التعلم البنائي في تدريس وحدة من مقرر الرياضيات على التحصيل الدراسي والتفكير الرياضي لدى طلاب الصف الأول الثانوي في مدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
20. الزيود نادر فهمي، وعليان، هشام عامر (2002) مبادئ القياس والتقوم في التربية، ط3 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. الكبيسي، محمد عياش / مصادر المعرفة ووسائلها في القرآن الكريم، جامعة قطر 2002.
22. القحطاني، محمد دليم (2008)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 2 الرياض: العبيكان للنشر.
23. القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد. (2010). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
24. القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، أحمد سالم؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ والعمر، بدران عبد الرحمن (2000م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss، الرياض، المطابع الوطنية الحديثة.
25. المنيراوي، هناء / دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي " دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة "، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2015.
26. النهاري، عبد العزيز محمد والسريحي، عواد (2002 م) مقدمة في مناهج البحث العلمي، جدة: دار الخلود.
27. حجازي، هشام علي؛ وحواد، شوقي ناجي، وظائف المنظمات. عمان: دار الأهلية للنشر والتوزيع، 2008ص 71.
28. حسين، ظفر ناصر (2011). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
29. رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠١٣) "إدارة المعرفة": القاهرة: دار الكتب، الطبعة الخامسة .
30. سليمان، أحمد عيسى (٢٠٠٩)، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
31. سيد، علي أحمد وسالم، أحمد محمد (2005) التقويم في المنظومة التربوية، ط2، الرياض: مكتبة الرشد.
32. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، عبد الحق كايد (2000) البحث العلمي مفهومه -أدواته - أساليبه ط2، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
33. عبد الرحمن، طارق عطية (2017)، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1438هـ.
34. علاقي، مدني عبد القادر؛ إدارة الموارد البشرية. ط5، جدة: خوارزم العلمية، 2016.
35. عوض، عاطف محمود (2012). دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، ص ص: 397-429.
36. قطامي، يوسف، وقطامي، نايفة، ٢٠٠١ " سيكولوجية التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
37. قطامي، نايفة (2013)، نموذج شوارتز وتعليم التفكير"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
38. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة (2006) النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية ط3، عمان، دار وائل.
39. مصطفى، صلاح عبد الحميد، النابه، نجاة عبدا الله (1986)، الإدارة التربوية مفهومها -نظرياتها - وسائلها، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية.
40. نجم، عبود نجم / إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى - الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
41. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧) إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع ص

42. فتح الله، مندور عبد السلام (2005م). التقويم التربوي، الرياض، دار النشر الدولي للتوزيع.
43. فرج، صفوت (1980م). القياس النفسي. القاهرة، دار الفكر العربية.
44. البديوي، توفيق بن ابراهيم محمود (1428هـ). المهارات التدريسية لمعلمي العلوم الشرعية في المدارس المتوسطة والثانوية دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة في مدينة الرياض، استرجعت بتاريخ 1439/9/3 هـ من موقع:
<http://www.gesten.org.sa/default.asp?pageno=14&iPro=217&iType=2>
1
45. آل عامر، حنان سالم (2005م). تنمية مهارات التفكير في الرياضيات: أنشطة إثرائيه. عمان، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
46. رافعي، محب محمود، وصبري، ماهر إسماعيل (1424هـ). التقويم التربوي: أسسه واجراءاته.، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
47. عودة، احمد سليمان (1998م). القياس والتقويم في العملية التدريسية، إربد، دار الأمل للنشر والتوزيع.
48. الدوسري، ابراهيم مبارك (2001م). الإطار المرجعي للتقويم التربوي، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
49. أبوزينة، فريد كامل (1997م). أساسيات القياس والتقويم في التربية، الكويت، مكتبة الفلاح.
50. فام، رشدي (1997م). حجم التأثير-الوجه المكمل للدلالة الاحصائية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد (16)، 57-75.
51. العيثان، باسم محمد (1422هـ). دراسة تحليلية مقارنة بين كتابي الرياضيات للصف الثالث الثانوي في المملكة العربية السعودية والمنهج الموحد في دول الخليج العربية في ضوء نموذج ولسن (Wilson). رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
52. طعيمه، رشدي احمد (1987م). تحليل المحتوى في العلوم الانسانية: مفهومه. أسسه. استخداماته. القاهرة، دار الفكر العربي.
53. وكيل، حلمي أحمد ; والمفتي، محمد أمين (1999م). المناهج "المفهوم، والأسس، التنظيمات، التطوير" مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1. Kiess, H (1989). Statistical concepts for the behavioural sciences. Boston: Allyn and Bacon.
2. Roebuck, M (1971). Floundering Among Measurements in Educational
3. Technology. In D. Packham, A. Cleary, & T. Mayes (Eds) Aspects of
4. Educational Technology (vol.5) (pp.471-480). London: Pitman.
5. Cowan, Robin.C, & David, Paul A & Foray, Dominique, (2000) "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness," Industrial and Corporate Change, Oxford University Press, v. 9, N.2, Pp211-53, June.
6. Donate, Mario J, Jesús D. Sánchez de Pablo (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, Journal of Business Research, Volume 68, Issue 2, pp.360-370.
7. Drucker, F. Peter (2002) "management challenges for the 21st century" Ellickson C.M" Determinants of job satisfaction of municipal. Government employees" public personal management Vol.31, No.3 PP.343-339.
8. Fernandez, I. B. Conzalez, A. Sabherwal, R (2004). Knowledge management challenges, solution, and technologies: Pearson Education, Inc., New jersy, United states of America.
9. John M. Ivancevich, (2010). Human Resource Management, 11th edition. Published by McGraw-Hill/Irwin.
10. Marquardt, Michael. J (2002). Building the learning organization U.S.A. Davis-Black publishing company P.27.
11. Michael Poole, "Human Resource Management in An International Perspective", The International journal of human Resource Management, Vol.1, No.1 (June 1990: 3).
12. Nonaka, I. (1994) "Dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, 5, 1,14-37.
13. Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (2004) "Hitotsubashi on Knowledge Management", Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
14. Nonaka, Ikujiro (1998) "The Knowledge – Creating Company, Harvard Business Review on Knowledge Management", U.S.A., Harvard Business School Press.
15. Phulpoto, L, A and Shaikh, F, M, (2011) "Human Resources Development: Strategies for Sustainable Rural Development", New Horizons Research Journal Faculty of Social Sciences, Greenwich University, V.5, ISSN 1992–4399.
16. Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker (2009) Knowledge management-what makes the success, International Journal of Technology Management, Volume 45, Number 3-4/ 2009: P380-389.
17. Saffady, William. Knowledge Management: A manager's briefing. Prairie village, KS: ARMA International 1998- 2000.

18. Saini, Ritika (2013). Model Development for key Enablers in the Implementation of Knowledge Management, The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. XI, No.2, pp.46-62.
19. Wiig, Karl. (1993). Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use Knowledge U.S.A Schema Press, P 53.
20. Warner, M. and Witzel, M. (2004) "Managing in Virtual Organizations", Australia, Thomson.
21. Wickham, P. A. (2001) "Strategic Entrepreneurship", Harlow, England, Prentice Hall
22. <https://www.sans.com.sa/arabic>
23. <https://www.sans.com.sa/profile.html>
24. <https://www.sans.com.sa/statement.html>
25. <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alberteins148778.html>