

تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري  
دراسة حالة على قطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي

**knowledge Management Applications in Investing at the Human Capital  
A Case Study on HR Division at the Saudi Airlines Air Transport Company**

إعداد الباحثان

أ.د. حسن عواد السريحي

Hassan A. Alsereihy

ياسر عمر سندي

Yaser O. Sindi

ب.م.د. دكتوراه الفلسفة في إدارة المعرفة

قسم علم المعلومات

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة

المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني : Yasindi@gmail.com

1437هـ / 2016م

**المستخلص**

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط الجوية العربية السعودية للنقل الجوي ، والتعرف على واقع تطبيقات إدارة المعرفة في مجال استثمار رأس المال البشري، كذلك التعرف على أبرز عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية الموارد البشرية. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات الأولية، ويتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين بقطاع الموارد البشرية بالشركة وبلغ حجمهم (586) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي المجتمع الكلي للدراسة بلغ حجمها (296) موظف، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك مؤشرات إيجابية عديدة تشير إلى أن تطبيقات إدارة المعرفة من أجل استثمار رأس المال البشري بالشركة تتوفر بدرجة عالية جداً، وكشفت الدراسة أن هناك بعض تطبيقات إدارة المعرفة المتعلقة باستثمار رأس المال البشري بالشركة تحتاج إلى تفعيل حتى تنسجم وتؤدي دورها الحيوي في تنمية وتطوير موارد الشركة البشرية، كما أظهرت الدراسة أن من أهم احتياجات إدارة الموارد البشرية لدعم تطبيقات إدارة المعرفة تمثلت في أن المعرفة الموجودة لدى الموظفين تحتاج إلى تقنيات حديثة لنشرها، ومن خلال الاهتمام بنشر ثقافة

المعرفة عبر برامج الدورات التدريبية والندوات وورش العمل، كما كشفت النتائج أن لتقنيات إدارة المعرفة دور حيوي وهام جداً في تنمية وتطوير الاستثمار في رأس المال البشري بالشركة وذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز. وتوصلت الدراسة الى العديد من التوصيات من أهمها ضرورة الحفاظ على النسبة الحالية من تطبيقات إدارة المعرفة بالشركة، وتشجيع ثقافة اكتساب المعرفة والمعلومة الجديدة لدى الموظفين، وضرورة أن تعمل الإدارة على توفير أنظمة متقدمة لخدمة الموظفين، وضرورة توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز، كما أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالموضوع وذلك لندرتها في البيئة المحلية بالمملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية :**

شركة الخطوط السعودية للنقل الجوي - المعرفة - إدارة المعرفة - إدارة الموارد البشرية - رأس المال البشري

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify to clarify the role that can be played by Knowledge Management in human capital investment applications company Saudi Arabian Airlines, furthermore the study aimed to identify the Recognize reality of Knowledge Management in the field of human capital investment applications, As well as to identify the the most serious obstacles Knowledge Management applications for the investment and development of human resources, to fulfill these objectives the descriptive analytical method is used in this study, where the researcher used the questionnaire to collect primary data through direct questions and inquiries. The study population consisted of personnel management of human resources in the company reached (586) employee, and researcher selected a simple random sample of the total overall society for the study size was (296) employee of the total community individual. the study concluded that the results of the study concluded that there are many positive indicators suggest that Knowledge Management applications for human capital investment available is very high degree, the study also pointed that there are some Knowledge Management need to activate up to fit and perform its vital role in the development of human resources of the company. the study also showed that the most important human resource management needs to support Knowledge Management applications represented in the existing knowledge of the staff need to modern techniques to be published, also through the importance of spreading knowledge and culture through seminars, workshops, training programs. The study results revealed that the technologies of Knowledge Management is very vital role in the development of investment in human capital and by providing a work environment that encourages creativity and excellence. the main recommendations of the study that need to maintain the current ratio of Knowledge Management, and encourage a culture of acquiring new knowledge and information among workers, and need that the administration working to provide advanced systems for service personnel, and the need for attention to the deployment of knowledge and culture through seminars, workshops, training programs and need to focus on knowledge management techniques as they have a very vital role in the development of investment in human capital. And the need to provide a working environment that encourages creativity and excellence, the researcher recommended further studies on the subject as there is scarcity in such studies in the local environment of the Kingdom of Saudi Arabia.

### **Kay Words :**

Saudi Airlines Air Transport Company – Knowledge – knowledge management – human resources – human capital

**الإطار العام للبحث**

**مقدمة :**

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في الوقت نفسه، ولكن الاهتمام بالمعرفة وتطبيقاتها في أماكن العمل هي جديدة نسبياً، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل قواعد المعرفة، وقواعد البيانات، وأدمغة الأفراد، وتنتشر عبر المجتمع ومنظماته. وفي العديد من الأحيان تكرر شريحة ما في المجتمع عمل شريحة أخرى لأنها وبساطة متناهية، كان يتعدر عليها أن تتابع، وتستخدم المعرفة المتاحة في شرائح أخرى. اذن هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بما والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها.

"وفي عالمنا العربي بدأت بعض الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية في فهم أهمية إدارة المعرفة، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تشهد موجة من التحولات والتغييرات المتسارعة التي تحتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي"، (Schwandt & Marquardt, 2003:3). ولذلك "فالتدفق الضخم والكم الهائل من المعلومات في حياتنا اليومية والخبرات، والعمل المستمر على تنظيم هذه المعلومات والحفاظ عليها من فقدان، ومحاولة الوصول لأقصى منفعة ممكنة منها، أدى إلى ظهور مصطلح جديد أصبح يعرف بإدارة المعرفة"، (عودة، 2010 : 15).

#### مشكلة البحث :

تتبع مشكلة هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في تطوير وتنمية الكوادر البشرية المختلفة في المؤسسات الادارية واستثمارها ، ذلك لأن تطبيق ادارة المعرفة تعني تطبيق التقنيات والحزم التقنية الحديثة والاهتمام بتحديث الأساليب والأنظمة الادارية في تلك المؤسسات، وعلى صعيد قطاع صناعة النقل الجوي في المملكة العربية السعودية، تعتبر الخطوط السعودية من القطاعات الوطنية الكبيرة والعريقة والتي لها الدور الفاعل في دفع عجلة الاقتصاد الوطني كناقل جوي وطني. ولاحظ الباحث وجود فجوة معرفية بين ما هم موجودين من موظفين وما تم تعيينهم واحلالهم مكان الموظفين السابقين والمتقاعدین والمستقبليين في القطاعات الإدارية المختلفة ومن أبرزها قطاع الموارد البشرية، وتأتي إشكالية الدراسة لتحليل وتقييم دور عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي :

ما هو واقع تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بقطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي ؟

#### أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى الآتي :

1. إيضاح الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة.
2. التعرف على واقع تطبيقات إدارة المعرفة في مجال استثمار رأس المال البشري بالشركة.
3. التعرف على أبرز عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية الموارد البشرية بالشركة.
4. الوقوف على احتياجات قطاع الموارد البشرية لتطبيق إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشكل إيجابي بالشركة.
5. التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة بقطاع الموارد البشرية حول تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة وفق المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

#### أهمية البحث :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيقات إدارة المعرفة لنموذج حديث في الادارة، حيث تحقق هذه الدراسة أهميتين رئيسيتين علمية وعملية : أولاً) الأهمية العلمية : تقدم فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيقه نتائجها لزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة لفرع إداري حديث النشأة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي ويوجد لهذه الدراسة أهمية من الناحية العلمية تتمثل في الوصول إلى نموذج إطار لبناء أساس متين لإدارة المعرفة في المملكة العربية السعودية .

ثانياً) الأهمية العملية : حيث من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة المهتمين والمعنيين بالأمر بالتزود ببعض النتائج والتوصيات التي قد تثرى رغباتهم مما يساعدهم لاتخاذ القرار المناسب، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج لتطبيقات إدارة المعرفة على العنصر البشري يمكن تطبيقه في مختلف المؤسسات الإدارية بالمملكة العربية السعودية، كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها :

1. قد تكشف هذه الدراسة عن بعض المعوقات الفعلية التي تحد من استخدام تطبيقات ادارة المعرفة وتلافيها.
2. تتناول واحدة من أهم القضايا التي تمس جوهر قطاع الموارد البشرية بالخطوط السعودية بشكل كبير، والتي تعمل في بيئة أصبح التطور والتجديد سمه أساسية فيها والاستجابة لهذه التطورات أصبح ضرورة.
3. تعتبر عمليات إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية الداعمة لرأس المال البشري للوصول إلى التميز التنظيمي.
4. نظرًا لقلة الدراسات المحلية من الناحية التطبيقية والتي ستتناول تطوير واستثمار رأس المال البشري بالخطوط السعودية باستخدام عمليات إدارة المعرفة، والتي ستكون مرجع يسترشد به قيادات ومسؤولي الخطوط السعودية بتحسين إجراءات العمل بتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

#### أسئلة البحث :

يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية :

1. ما الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة ؟
2. ما هو واقع تطبيقات إدارة المعرفة في مجال استثمار رأس المال البشري بالشركة ؟
3. ماهي أبرز عوائق تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري ؟
4. ماهي احتياجات قطاع الموارد البشرية في دعم تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشكل إيجابي بالشركة ؟
5. ما هي آراء أفراد عينة الدراسة بقطاع الموارد البشرية حول تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر) ؟

الإطار النظري للبحث :

إدارة المعرفة :

يسعى الإنسان منذ الأزل لتحسين حياته واكتشاف المزيد من أسرار الدنيا لأجل البقاء والاستقرار والتعایش، فبدأ حياته بجمع الثمار والصيد وتوفير المأوى والزراعة وصناعة الأدوات المعيشية، وتطورت هذه الحياة بتراكم المعارف والخبرات والتجارب عبر الأزمنة والسنين . ويوضح (الكبيسي، 2004: 56) أن مفهوم "المعرفة" ظهر قديماً وتطور بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين (479) قبل – النهريين بحوالي ألفي سنة قبل الميلاد ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (551م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي ، فقد بين أهمية المعرفة على الأرض.

#### مصادر المعرفة :

وتؤكد دراسة (Marquardt, 2002) على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية .

1. المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.
2. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة.

#### أنواع المعرفة :

أوضحت دراسة، (باسرده ، 2006)، على أن المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين هما كالآتي :  
أولاً) المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها،".  
ثانياً) المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي معرفة ضمناً تكون في عقول الأفراد وعادة ما تكون بعيدة ولا يعرفها إلا من يحملها أو من تكون بداخله.

#### رأس المال البشري :

يعرف (كينيد لبرجر) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام (السبيعي، 2001). ويعرفه (مايكل تودا رو) بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم ، ويعرفه أيضاً (ثيدر وسكولتر) أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية (المفرجي وأحمد ، 2003).

#### الإجراءات المنهجية للبحث

#### منهج البحث :

تم اختيار منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج الملائم للبحث كونه يأخذ قطاع أو حالة في منظمة ويدرسها من كافة الجوانب ذات العلاقة بموضوع استثمار رأس المال البشري . وبشكل عام فإن الدراسة اعتمدت على مجموعة من الخطوات لتطويرها ، وهي على النحو الآتي :

1. تطوير إطار فكري شامل ومباشر في الموضوع بما يحقق الهدف الأول ويدعم الأهداف الأخرى، وفي هذا الجانب تم استخدام المنهج الوثائقي النظري لتطوير هذا الإطار الفكري.
  2. دراسة الحالة للتعرف على تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري في شركة الخطوط السعودية للنقل الجوي .
  3. استخدام المنهج المسحي داخل دراسة الحالة بغرض استطلاع آراء الموظفين وقطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي.
  4. استخدام عدة أدوات كالمقابلات الشخصية مع المسؤولين والموظفين وبناء استبانة مفصلة لتغطية جوانب الدراسة المقترحة، والتي ستساعد في الكشف عن الواقع والإمكانات والمشكلات والآمال والتطلعات ومن ثم تطوير خطة مقترحة تصلح للتطبيق في شركة الخطوط السعودية للنقل الجوي.
- يفترض الباحث أن استخدام هذا المنهج في الدراسة من شأنه أن يساعد في الوصول إلى أهداف هذه الدراسة، وقد اثبت فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في مجال البحوث الادارية في المملكة العربية السعودية.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين بقطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، ويقدر حجم مجتمع الدراسة بـ (586) موظف موزعين على أربع مناطق رئيسة بالمملكة العربية السعودية (جده - الرياض - الدمام - المدينة المنورة)، حيث تم توزيع الاستبانات على موظفي قطاع الموارد البشرية مجتمع الدراسة بالمناطق الأربع الرئيسية وتم تحديد (504) موظف والراجع من الاستبانات (296) استبانة ، والجدول الآتية توضح ذلك :

موظفو قطاع الموارد البشرية بالشركة بحسب الخطات الرئيسية وفقاً لكل مدينة

المجتمع		لمدينة
العدد	النسبة المئوية %	
473	80,7	جدة
80	13,7	الرياض
20	3,4	الدمام
13	2,2	المدينة المنورة
586	100.0%	الإجمالي

الاستبانات الموزعة والاستبانات الراجعة بحسب الخطات الرئيسية وفقاً لكل مدينة

الاستبانات الراجعة		الاستبانات الموزعة		المحطة / للمدينة
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
206	69.6	404	80.1	جدة
62	20.9	71	14.1	الرياض
17	5.7	18	3.6	الدمام
11	3.8	11	2.2	المدينة المنورة
296	100.0	504	100.0	الإجمالي

عينة الدراسة وفقاً للعمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
17.6	52	20- لأقل من 30 سنة
35.5	105	30- لأقل من 40 سنة
30.7	91	40- لأقل من 50 سنة
16.2	48	50 سنة فأكثر

المجموع	296	%100.0
---------	-----	--------

عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
1- إلى 5 سنوات	48	16.2
أكثر من 5- إلى 10 سنوات	54	18.2
أكثر من 10- إلى 15 سنة	78	26.4
أكثر من 15 سنة	116	39.2
المجموع	296	%100.0

عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	79	26.7
دبلوم	28	9.5
بكالوريوس	159	53.7
دراسات عليا	30	10.1
المجموع	296	%100.0

مؤشرات الصدق والثبات :

يتضح من المؤشرات بالجدول السابق، أن غالبية عبارات الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بدرجة معنوية، كما يتبين أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً حيث تراوحت من (0.322-0.913) وبالتالي يُستنتج من ذلك أن غالبية فقرات أداة الاستبيان تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يعني أنها تحقق أهداف القياس المرجوة منها، كما قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان كما هو مبين بالجدول الآتي :

معاملات الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للأداة

رقم المحور	المحاور	عدد البنود	معاملات الارتباط
1	المحور الأول: واقع تطبيقات المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	30	0.623**
2	المحور الثاني: عواقب تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	25	0.402*
3	المحور الثالث: احتياجات قطاع المولد البشرية لتطبيق عمليات إدارة للمعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	18	0.807**
4	المحور الرابع: الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة للمعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	22	0.751**

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

\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)

ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) عن طريق التجزئة النصفية :

قام الباحث بحساب ثبات أداة الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية وذلك من خلال حساب علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للبنود الفردية والدرجة الكلية للبنود الزوجية عن طريق معامل الارتباط بيرسون ومن ثم تصحيحه عن طريق معامل سبيرمان براون :

معاملات ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية

المعامل	معامل الارتباط
---------	----------------

0.909**	معامل بيرسون
0.934**	معامل سيرمان

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

#### الثبت عن طريق معامل ألفا كرونباخ :

قام الباحث بحساب معاملات التثبيت الكلي وثبات محاور أداة البحث عن طريق معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين بالجدول ، حيث يتضح أن جميع قيم معاملات التثبيت للمحاور تشير إلى أن جميع المحاور تحقق درجة مرتفعة من التثبيت، كما أن إدارة الدراسة حققت ثباتاً عالياً بلغت قيمته (0.937). كما يتضح أن معاملات التثبيت للمحاور تراوحت ما بين (0.887-0.953)، مما يطمئن الباحث إلى سلامة بناء المحاور وفقراتها.

#### معاملات ألفا كرونباخ للتثبيت الكلي و ثبات محاور أداة الدراسة

معامل التثبيت	عدد الفقرات	المحاور
0.917	30	المحور الأول : واقع تطبيقات المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
0.887	25	المحور الثاني : عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتمتية رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
0.953	18	المحور الثالث : احتياجات قطاع الموارد البشرية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
0.929	22	المحور الرابع : الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
0.937	95	التثبيت الكلي

#### نتائج البحث :

- أبرز تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة ، والتي توفرت بدرجة عالية جداً تمثلت في استخدام الهاتف للتواصل مع زملاء العمل لحل بعض المشاكل.
- أبرز تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة ، والتي توفرت بدرجة عالية جداً تمثلت في الحرص الدائم على اكتساب المعرفة والمعلومة الجديدة لإثراء الأفكار والخبرات في العمل.
- غالبية الموظفين بالشركة يمتلكون إبداعات وأفكار تمكنهم من مواجهة أي متغيرات ومستجدات بمجال العمل والاستعداد لتقديمها للآخرين ، والتي توفرت بدرجة عالية جداً لديهم .
- أبرز تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة ، والتي توفرت بدرجة عالية جداً تمثلت في استخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع الزملاء لحل بعض المشاكل.
- أبرز تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة ، والتي توفرت بدرجة عالية جداً تمثلت في نشر التعاميم للموظفين باستخدام وسائل التواصل الإلكتروني.

#### توصيات البحث :

- الاهتمام والتركيز على التواصل مع الموظفين بالشركة باستخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال.
- التركيز على تطوير آليات لرعاية المواهب لدى الموظفين وكذلك تطوير ذاكرة معرفية تنظيمية بالشركة وجعلها متاحة.



- العمل على استحداث إدارة معنية بالمعرفة في الشركة للاهتمام بإبداعات وأفكار الموظفين .
- تطوير آلية وبرنامج بالشركة يربط بين ترقيات الموظفين وحوافزهم وبين مشاركة المعرفة.
- الاهتمام بدعوة أصحاب الخبرات والممارسات السابقة والجهات الاستشارية لنقل المعرفة .

**مصادر البحث :**

- باسرده، توفيق، (2006)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سورية.
- السبيعي، خالد صالح، (2001)، تقييم اقتصادي للمرحلة التعليمية الثانوية: دراسة في الاستثمار لراس المال البشري في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عودة، فراس، (2010)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمه، رساله ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الكبيسي، عامر (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر.
- المرغجي، عادل وصالح أحمد، (2003)، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- Marquardt, Michael J (2002), Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate Learning, U.S.A, Davis-Black publishing Company.
- Schwandt, David & Marquardt, Michael, (2003), Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices, New York, St. Lucie Press.