The Ninth International Scientific Academic Conference
Under the Title “Contemporary trends in social, human, and natural
sciences”

المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع
تحت عنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الانسانية، والطبيعية"
17 - 18 يوليو - تموز 2018 - اسطنبول - تركيا
<http://kmshare.net/isac2018/>

بسم الله الرحمن الرحيم

المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية

**The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human
Resources in Saudi Air Navigation Services company SANS**

الجزء الأول

صالح محمد علي الشمراني، البروفيسور/ محمد أمين مرغلاني

2019 - 2018

المستخلص

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

أجابت الدراسة على السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية؟

وعلى سبعة أسئلة فرعية مثلت أهداف الدراسة ومحاور الاستبانة، خصص الباحث هذا الجزء من الدراسة للحديث عن أربعة محاور ثم سيكون هناك الجزء الثاني بإذن الله تعالى للحديث عن الثلاثة المحاور المتبقية والنموذج المقترح للدراسة.

تم إجراء الدراسة في الربع الثاني من عام 2018م في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية وتحديداً موظفي مدينة جدة فقط البالغ عددهم 831 موظفاً وموظفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعة الدراسة وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وقام الباحث بقياس الصدق الظاهري ومؤشرات الاتساق للاستبانة، اشتملت الاستبانة على سبعة محاور وتم استرداد نسبة 82% من مجموع الاستبانات الموزعة. استخدم الباحث بعضاً من أساليب التحليل الإحصائي مثل الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات والنسب المئوية كما تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار دلالة الفروق الإحصائية، بينما تم استخدام اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة. كذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة، بينما تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في توفر مصادر معرفية ضمنية في الشركة وتنوع في أنماط المعرفة الضمنية لدى الموظفين وفي أن هناك مؤشرات إيجابية تدعم دور المعرفة الكامنة في تنمية الموارد البشرية، وأهمية وجود برامج التبادل الفكري والثقافي بين الشركات.

أبرز التوصيات تمثلت في الاهتمام بالمعرفة الضمنية وأنماطها لدى الموظفين، توفير التقنية الحديثة التي تساعد في استخلاص المعرفة الضمنية وتشجيع الموظفين على الإبداع عن طريق توفير برامج الإبداع والابتكار.

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

Abstract

The study aimed at defining the relationship between implicit knowledge and its sources and human resources development in Saudi Air Navigation Services Company, which will contribute to linking human resource management and ways of exploiting the implicit knowledge of employees in order to develop the company in line with its vision and objectives. The importance of the study lies in the fundamental point that investment in human resources through their development is a concern for organizations in our time, as they represent a knowledge force that helps the organization in its management and operation.

The study gained its scientific importance from being the first applied scientific study in the Arab world - at least to the knowledge of the researcher - of this type in the field of air navigation services, which in turn is a very vital area. 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 study answered the main question: What is the impact of implicit knowledge on human resources development in Saudi Air Navigation Services Company?

The researcher devoted this part of the study to talk about four axes, and then there will be the second part, God willing, to talk about the remaining three axes and the proposed model for study.

The study was carried out in 2018 in the Saudi Air Navigation Services Company, specifically Jeddah's 831 employees and employees. The

researcher used the descriptive approach to the nature of the study and the questionnaire tool to collect data and information. The researcher measured the apparent honesty and consistency indicators of the questionnaire. The questionnaire included seven axes and 82% of the total distributed questionnaires were retrieved. The researcher used some methods of statistical analysis such as descriptive statistical methods, repetitions and percentages. In addition, statistical methods were used to test the significance of statistical differences. The Pearson correlation coefficient was also used to verify the validity of the study instrument, while the alpha-chromatography coefficient was used to test the stability of the study instrument.

The study found results in the availability of implicit knowledge sources in the company and the diversity of implicit knowledge patterns among employees. There are positive indicators that support the role of knowledge in human resource development and the importance of intellectual and cultural exchange programs between companies.

The main recommendations were the attention to implicit knowledge and patterns of employees, the provision of modern technology that helps in extracting implicit knowledge and encouraging employees to innovate through the passing of programs of creativity and innovation.

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

مقدمة الدراسة:

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 بما يملكه من معرفة صريحة كانت أو ضمنية رأس مال فكري أو معرفي للمنظمة. لذا وجب على المنظمة متى ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية الاستفادة من المعرفة الضمنية – موضوع الدراسة- التي يمتلكها ذلك المورد البشري وبالتالي تكييفها في سبيل تنمية الموارد البشرية في المنظمة. أشارت الدراسات السابقة في نفس المجال 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 وساعدت بشكل كبير في عملية التنمية ككل.

استهدف الباحث في هذه الدراسة 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 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 ظهر للباحث ضعف إلمام غالب موظفي الشركة بمفهوم المعرفة وإدارتها وأنماطها ومصادرها وكيفية الاستفادة من المعرفة المتاحة عن طريق استقطابها وتخزينها ومن ثم مشاركتها. وبالتالي: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى تأثير المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية؟

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي مصادر المعرفة الضمنية المتوفرة في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية؟ وكيف يمكن تحديدها؟
- ماهي أنماط أو أنواع المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة؟

- ماهي اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية في الشركة؟
- ما هي خصائص المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في الشركة؟

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 (مدير عام ونائبه / رئيس قسم / موظف عادي).
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.

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:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها أول دراسة علمية تطبيقية في العالم العربي – على الأقل على حد علم الباحث- 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:

تسعى 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 الملاحية لشركات الطيران.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- تحديد مصادر المعرفة الضمنية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية موضوع الدراسة.
- التعرف على أنماط المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة.
- معرفة اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية في الشركة.
- التعرف على خصائص المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في الشركة.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1440/1439 للهجرة الموافق 2018/2017 للميلاد.

الحدود المكانية: المقر الرئيسي لشركة خدمات الملاحة الجوية ومركز المراقبة الجوية الإقليمي في مدينة جدة، 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 استخدم 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 (الذكاء، 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:

1- المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة كيف 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).

2- 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 التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية.

وجه المقارنة	التركيب	الوضوح	الخصوصية	أمثلة
نوع المعرفة				
المعرفة الضمنية	معقدة	غير مرئية	شخصية	الحقائق، البيانات، الأنماط الداخلية، وجهات النظر.
المعرفة الصريحة	سهلة	مرئية	عامة	سجلات المنظمة، سياساتها، إجراءاتها، مستنداتها...

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

إدارة المعرفة: " مجموعة النشاطات، والمبادرات، والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد، وخرن، 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، وخرنها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية.

إدارة الموارد البشرية: هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (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.

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 الباحث 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 يصقل بشكل أفضل سيتحول إلى قمة المعادلة وهي الحكمة.

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

مصادر المعرفة:

مصدر المعرفة كما عرفه (Saffady,2000) هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقال (ابن تيمية) في كتابه الاستقامة، أن مصادر المعرفة ثلاثة هي: الحس والعقل والمركب منهما كالخبر. وذكر (الكبيسي، 2002) عدة مصادر للمعرفة الإنسانية واعتمد في ذلك على القرآن الكريم فقال إنها تشتمل على: الله عز وجل، الكون، الوحي، العقل والحواس. وقديماً أشار أرسطو إلى الحدس كمصدر للمعرفة. ويقول ألبرت اينشتاين أن: المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة. The only source of knowledge is experience. Albert Einstein (brainyquote.com)

أما حسب رأي (Marquacdt;Cullen,2002) مصادر المعرفة هما:

- 1- 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 والإنترنت والإنترنت 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 والتسبيب والحكم، ثم إلى معرفة من خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم.

2- **المصادر الداخلية:** وتتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها 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:

1. مصادر داخلية: عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.
2. مصادر خارجية: عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد.

مفهوم المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: كما تقول (المنيراوي، 2015: 55) هي المعرفة التي يخزنها 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 تنتهي 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 تصبح 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 ووظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وتمتلك المعرفة بعداً ضمنياً هاماً وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعباً وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق.

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

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط 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 وتتميز 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، ٢٠١٣) منها:

معرفة شخصية: Personal Knowledge

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.

الاعتماد على البيئة: Context Dependency

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

زيادة الكفاءة: Efficiency Enhancing

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.

القدرة على الوصف والإدراك: Image Formation and Recognition

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.

الثقة في العلاقات الإنسانية: Handling of Human Relationship

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

توافر ملكة التميز: Judgment Facilitating

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

القدرة على التقدير ونفاذ البصيرة: Estimation and Envisioning Capability

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 سعياً لتحقيق المهام المحددة.

Dependence on the Style and Way of Working: الاعتماد على أسلوب وطريقة 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: مصطلح عام يختزل 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، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقاً أكبر وعقوبة أكبر. وتترافق كلمة الخبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالباً ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية (Picker, 2009: 380-389). "Empirical Knowledge".

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 موروثية، 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 والتداعيات 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 والعامّة وغيرها من المنظمات، 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 تنتقل 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 خسارة المعرفة الضمنية في بعض الأحيان سيؤثر على سرعة تحديث علاقة المنظمة بالبيئة وبالتالي مواكبة التغير الحاصل في قواعد اللعبة وفي لعبة الأعمال نفسها ولذلك لابد 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 المتركمة تاريخياً** عبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة.

٣ - المعرفة الضمنية الجمعية أو الجماعية ونعني 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)

الموارد البشرية

مقدمة:

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 وملاحها 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 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 وفاعلية 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).

فكما هو معروف أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وانتاجية 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 تعريف 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، والمحافظة 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 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 أصلاً تتزايد قيمته يوماً 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 أساساً قوياً 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 دوراً مهماً 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 تطويراً يلبي رغباتهم 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 والثقافي 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 الاهداف التالية أيضا بشأن موارد 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 جيداً 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 وتقويم 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:

الدراسة الأولى: بعنوان: المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة 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.

الدراسة الثانية: 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.

الدراسة الثالثة: إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي.

خالد عبد الله، كلية التربية الأساسية- الجامعة المستنصرية- قسم اللغة العربية مشكلة الدراسة 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 الباحثة 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.

الدراسة الرابعة: 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. أهداف الدراسة هي 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، وتسليط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية وانعكاسات أبعادها المختلفة على الجامعات الفلسطينية محل الدراسة. أما مشكلة الدراسة فتكمن في محاولة الإجابة على التساؤل التالي: "ما هو دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية؟"

الدراسة الخامسة: 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 تسليط 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 النقال في الجزائر.

الدراسة السادسة: إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، محمد عيسى، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

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:

الدراسة السابعة:

**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.

الدراسة الثامنة:

The role of tacit and explicit knowledge in the workplace.

Elizabeth A. Smith

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.

الدراسة التاسعة:

Human Resources Management in the Knowledge Management.

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

تتلخص أهمية الدراسة في ازدياد 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، بدلاً من الملموسات مثل السلع أو الخدمات أو الإنتاج العمليات. وشهد صعود اقتصاد المعرفة انتشاراً للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، إلى جانب تعقيد تنظيمي أكبر، والنمو من المنظمات الافتراضية والعالمية والتغيير السريع. وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً ضمن إدارة الموارد البشرية للاستجابة للمتطلبات المتغيرة لاقتصاد المعرفة.

الدراسة العاشرة:

Knowledge Management and HRM Strategies.

Ingi Runar Edvardsson, 2004

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

الدراسة الحادية عشرة:

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AKNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. Sylwia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski

توضح الورقة العلمية أنه 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.

إجراءات الدراسة والمنهجية

المقدمة:

خصص الباحث هذا البند لبيان واستعراض نبذة عن جهة الدراسة والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي من الدراسة، وبالتالي يركز الباحث على تحديد المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، من حيث إعدادها ومتغيراتها واختبار صدقها وثباتها، كما يتناول الباحث 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 ويقيم 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.

مجتمع الدراسة:

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

جدول رقم (3-1) يوضح مجتمع الدراسة وعدد المشاركين في الاستبانة

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%	82,0% = 681	831	المجموع

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 الباحث الحصول على عدد ردود يقدر بـ (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 الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية، فقد اعتمد الباحث 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 الباحث محاور أداة الدراسة وكيفية اختبار مؤشرات صدقها وثباتها. 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 قياس 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 اشتملت على عدد (47) عبارة وذلك لدراسة وتشخيص واقع المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية.

وكما ذكرنا سابقاً في مستخلص البحث، فقد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين: الأول يستعرض الجانب النظري مع أربعة من أهداف الدراسة ومحاور الاستبانة بينما الجزء الثاني سيشمل الثلاثة المتبقية مع النموذج المقترح.

مؤشرات الصدق والثبات 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 الباحث 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) موظفا 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 (2-3) التالي:

أولاً: مؤشرات الصدق للاستبانة

جدول رقم (2-3) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة في الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: مصادر المعرفة الضمنية	المحور الثاني: أنماط المعرفة الضمنية	المحور الثالث: اتجاهات الموظفين	المحور الرابع: خصائص المعرفة الضمنية
-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

		نحو استخدام 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	
		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 (3-2) 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 كرو نباخ) لجميع فقرات الاستبانة ومحاورها، حيث جاءت النتائج كما هو بالجدول رقم (3-3) أدناه:

جدول رقم (3-3) معاملات ألفا كرو نباخ للثبات الكلي لأداة الاستبانة ومحاورها

المحاور	عدد الفقرات	معاملات ألفا كرو نباخ
المحور الأول: مصادر المعرفة الضمنية	6	0.742
المحور الثاني: أنماط المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة السعودية للخدمات الجوية	5	0.920
المحور الثالث: اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية	8	0.799
المحور الرابع: خصائص المعرفة الضمنية	8	0.748
المحور الخامس: دعم المعرفة الضمنية في سبيل تنمية المورد البشري	6	0.901
المحور السادس: آليات استخلاص المعرفة الضمنية في الشركة	7	0.924
المحور السابع: الصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين	7	0.820
الثبات الكلي	47	0.920

ويتضح من الجدول رقم (3-3) 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 الباحث 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:

يقود هذا الجزء من تحليل بيانات الدراسة إلى التحقق من فرضيات الدراسة، كما سيرد فيما يلي:
نتائج اختبار الفرضية الأولى: وتنص على: " 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 لأفراد العينة ".
لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار مربع كاي (χ^2) وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

علاقة الارتباط بين مصادر المعرفة الضمنية المتوفرة والقدرة على تحديدها وبين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مصادر المعرفة الضمنية المتوفرة والقدرة على تحديدها	
	اختبار كا ²	الدلالة الإحصائية
المؤهل التعليمي	118.037**	0.00
سنوات الخبرة	169.826**	0.00
المستوى الوظيفي	74.954**	0.008

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

يتضح من النتائج بالجدول رقم (4-8) أعلاه 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). وبالتالي فإن المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي لدى موظفي الشركة له علاقة ارتباط بمصادر المعرفة الضمنية المتوفرة في الشركة والقدرة على تحديد مكانها.
بالتالي فإن هذه النتيجة تدحض الفرضية التي نصت على عدم وجود علاقة بين مصادر المعرفة الضمنية المتوفرة في الشركة وبين الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة من موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية. وبالتالي يتم قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة بين مصادر المعرفة والمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة.

نتائج اختبار الفرضية الثانية: وتنص على: 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.

جدول رقم (4-9) علاقة الارتباط بين أنماط المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة وبين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أنماط المعرفة الضمنية المتوفرة لدى موظفي الشركة	
	اختبار كا ²	الدلالة الإحصائية
المؤهل التعليمي	155.782**	0.00
سنوات الخبرة	159.405**	0.00
المستوى الوظيفي	121.720**	0.00

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

بينت النتائج بالجدول رقم (4-9) أعلاه 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). وبالتالي نستنتج من ذلك أن الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة من موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية التي تشمل: (المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) ترتبط بشكل جوهري بأنماط المعرفة الضمنية المتوفرة لدى موظفي الشركة. وهذا يعني وجود أثر للخصائص الديمغرافية لموظفي الشركة على أنماط المعرفة الضمنية المتوفرة لديهم.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة: وينص على: 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.

جدول رقم (4-10) علاقة الارتباط بين اتجاهات الموظفين حول استخدام المعرفة الضمنية في الشركة ومتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	اتجاهات الموظفين نحو استخدام المعرفة الضمنية في الشركة	
	اختبار كا ²	الدلالة الإحصائية
المؤهل التعليمي	162.638**	0.00
سنوات الخبرة	135.113**	0.00
المستوى الوظيفي	134.952**	0.00

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

أظهرت النتائج بالجدول رقم (4-10) أعلاه عن 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). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة من موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية التي تشمل: (المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) على استخدام المعرفة الضمنية في الشركة.

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة: وتنص على: 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.

جدول رقم (4-11) علاقة الارتباط بين آراء عينة الدراسة حول خصائص المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية وبين متغيرات الدراسة: المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي

متغيرات الدراسة		خصائص المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية
		اختبار كا ²
المؤهل التعليمي	الدلالة الإحصائية	0.00
	اختبار كا ²	162.280**
	الدلالة الإحصائية	0.00
سنوات الخبرة	اختبار كا ²	155.914**
	الدلالة الإحصائية	0.00
المستوى الوظيفي	اختبار كا ²	118.494**

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

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). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة من موظفي الشركة السعودية لخدمات الملاحة على خصائص المعرفة الضمنية، مما يتطلب معرفة أثر هذه المتغيرات على المعرفة الضمنية من أجل استخلاصها والاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية بالشركة.

النتائج:

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

1. بينت الدراسة أن هناك العديد من المؤشرات الإيجابية التي تدعم توفر العديد من مصادر المعرفة الضمنية بالشركة السعودية لخدمات الملاحة 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 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.
2. 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.
3. كشفت الدراسة أن هناك مؤشرات إيجابية تدعم دور المعرفة الكامنة في تنمية الموارد البشرية ومن أهم ما يبين 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.
4. بينت الدراسة أن لخصائص المعرفة الضمنية دور هام في تنمية الموارد البشرية بالشركة ومن أهم ما يدل على ذلك توفر العديد من القدرات والتي تمثلت في: القدرة على الإدراك، القدرة على التميز، بالإضافة إلى ذلك أن الاستفادة من المعرفة الضمنية يتطلب الثقة في العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
5. 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.
6. 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).

7. 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).
8. 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).
9. 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).

التوصيات:

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

المراجع

- المراجع العربية:

- ابن تيمية، كتاب الاستقامة. أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني أبو العباس، المحقق: محمد رشاد سالم.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة الإسكندرية: الدار الجامعية.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية (مترجم)، القاهرة: دار الفاروق، 2008.
- عبيدات، ذوقان عبد الرحمن وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق (2016م). البحث العلمي مفهومه. أدواته. أساليبه. عمان: دار الفكر.
- العزاوي، رحيم يونس كرو/ مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان: دار دجلة للنشر، 2008.
- الزيادات، محمد عواد / اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط2- عمان: دار صفاء 2014.
- السالمي، علاء عبد الرزاق، والسليطي، خالد البراهيم (2008)، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل.
- الكبيسي، محمد عياش / مصادر المعرفة ووسائلها في القرآن الكريم، جامعة قطر 2002.
- القحطاني، محمد دليم (2008) ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 2 الرياض: العبيكان للنشر.
- المنيراوي، هناء / 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، 2015.
- حجازي، هيثم علي؛ وجواد، شوقي ناجي، وظائف المنظمات. عمان: دار الأهلية للنشر والتوزيع، 2008 ص 71.
- 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.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠١٣) "إدارة المعرفة": القاهرة: دار الكتب، الطبعة الخامسة.
- 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.

- قطامي، نايفة (2013)، نموذج شوارتز وتعليم التفكير"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، النابه، نجاهة عبدا الله (1986)، الإدارة التربوية مفهومها – نظرياتها – وسائلها، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية.
- نجم، عبود نجم (2005) / إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى – الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- 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.
- Fernandez, I. B. Conzalez, A. Sabherwal, R (2004). **Knowledge management challenges, solution, and technologies**: Pearson Education, Inc., New jersey, United states of America.
- Michael Poole, "Human Resource Management in An International Perspective", The International journal of human Resource Management, Vol.1, No.1 (June 1990: 3).
- Nonaka, I. (1994) "Dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, 5, 1,14-37.
- 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.
- 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.

- Saffady, William. **Knowledge Management: A manager's briefing.** Prairie village, KS: ARMA International 1998- 2000.
- 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.
- 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.
- <https://www.sans.com.sa/profile.html>
- <https://www.sans.com.sa/statement.html>
- <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alberteins148778.html>