

الإستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة لتعزيز  
التعليم والابتكار لدعم النمو الاقتصادي وتحقيق الإستدامة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر

Investment in Human Capital from a Knowledge Based  
Approach to promoting Learning and Innovation to Support  
Economic Growth and Achieving Competitive Sustainability  
Case study of the Mobilis Foundation of Algerian

<sup>1</sup> طرفة محمد

دكتور. إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية. جامعة البليدة 2- لونييسي علي، الجزائر

[m.terfa@univ-blida2.dz](mailto:m.terfa@univ-blida2.dz)

قُدم للنشر في: 2021.02.26 / قُبِل للنشر في: 30.03.2021

**الملخص:**

استهدفت الدراسة اختبار استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة لتعزيز التعليم والابتكار ودعم النمو الاقتصادي وتحقيق الاستدامة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات والتي بلغت 165 استبانة والتي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من موظفون وموظفات يعملون في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة موبيليس تتبنى المقاربة القائمة على المعرفة في استثمار الرأس المال البشري.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظر المقاربة القائمة على المعرفة والتعليم.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظر المقاربة القائمة على المعرفة والابتكار.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظر المقاربة القائمة على المعرفة والنمو الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المقاربة القائمة على المعرفة، التعليم، الابتكار، النمو الاقتصادي

تصنيف JEL: J24، D83، O32، F43

**Abstract:**

The objective of the study was to test an investment in human capital from the perspective of the knowledge-based approach to promoting learning and innovation, supporting economic growth and achieving sustainability. In order to achieve the objectives of this study, we distributed a collection designed to check the variables of the study on a sample consisting of (165) employees working at that institution. The most important results of this study are:

- The Mobilis Foundation takes a knowledge-based approach to human capital investment.
- There are statistically significant differences between an investment in human capital from the perspective of a knowledge-based approach and education.

- There are statistically significant differences between an investment in human capital from the perspective of a knowledge-based and innovative approach.
- There are statistically significant differences between an investment in human capital from the perspective of knowledge-based approach and economic growth.

**Keywords:** Human Capital, Knowledge Based Approach, Learning, Innovation, economic growth.

**Jel Classification Codes:** J24, D83, O32, F43

#### مقدمة:

كتب المفكر (Schmookler, 1966) في مؤلفاته بعنوان **الاختراع والنمو الاقتصادي** Invention and Economic Growth، "... إن إنتاج الاختراعات والكثير من المعارف التكنولوجية الأخرى، سواء كانت روتينية أو غير روتينية، عند النظر إليها من منظور الأهداف والدوافع التي تُحفز الرجال على إنتاجها، هي في معظم الحالات نشاط اقتصادي بقدر ما هو إنتاج الخبز" (Pontus Braunerhjelm, 2008, p465). وان قدرة المجتمع على زيادة ثروته ورفاهه مع مرور الوقت يتوقف على قدرته على تطوير المعرفة واستغلالها ونشرها، وبالتالي التأثير على النمو (Pontus Braunerhjelm, 2008, p453). أيضاً إن الوعي المتزايد بأن رأس المال القائم على المعرفة ((knowledge-based capital (KBC) يدفع النمو الاقتصادي هو السائد في السوق العالمية اليوم (Andrew Wyckoff, 2013).

أشار (Norhaiza Binti Ishak, Uchenna C. Eze, and Lew Sook Ling, 2010, p01) أن التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الجديد، أدى إلى الانتقال من التركيز على الأشكال الرئيسية للإنتاج وهي رأس المال والأراضي والعمالة إلى التركيز على المعرفة والتكنولوجيا في مجال المعلومات، فالاقتصاد الجديد يتحرك إلى أبعد من تصنيع المواد السائبة إلى تصميم تكنولوجيات جديدة، وإلى أبعد من معالجة الموارد المادية إلى معالجة المعرفة، وإلى أبعد من تطبيق الخام للطاقة إلى تطبيق الأفكار، ولهذا السبب، يلاحظ عادة أن تصاميم المنظمات والممارسات الإدارية أصبحت أكثر تمييزاً، وأقل بيروقراطية، وأقل اعتماداً على هياكل السلطة الهرمية وأكثر تكاملاً من الناحية الاجتماعية، وينطوي هذا التطور على ثورة ما بعد الصناعة، التي حفزتها على وجه الخصوص ثورة المعلومات، وقامت بنصب المعرفة كعامل رئيسي للإنتاج. وفي أوائل التسعينات، أصبحت العوامل التقليدية للإنتاج -الأرض والعمالة ورأس المال- ثانوية بالنسبة للمعرفة بوصفها المورد الرئيسي للاقتصاد الجديد. كذلك فإن الانتقال للاقتصاد إلى الاقتصاد القائم على المعرفة قد جاء بفضل التقدم التكنولوجي والعلمي على مدى العقود العديدة الماضية، وقد شكل هذا التحول عدداً من التحديات أمام الباحثين والخبراء في مختلف مجالات البحث. ونتيجة لهذه التحولات، أصبحت المعرفة أهم مورد للمنظمات التي تتوقع أن تحافظ على ميزة تنافسية على منافسيها في مجال الأعمال التجارية. وقد أدى الانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة إلى زيادة الاهتمام بمشاكل إدارة المعارف بين الباحثين عن المعارف، مما أسفر عن مساهمات كبيرة في مجالات توليد المعارف، والحصول عليها، وتوزيعها، وما إلى ذلك (Palmira Jucevičienė and Robert Leščinskij, 2017, p01).

يرى (Daniel Jimenez-Jimenez, Raquel Sanz-Valle, 2012, p28) أنه وعلى مدى العقود الأخيرة، أصبح من المسلم به بصورة متزايدة أن الأصول غير الملموسة يمكن أن تؤدي دوراً رئيسياً في الحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة. واليوم، هناك اتفاق عام على أن القدرة على إدارة المعرفة أمر حيوي للنجاح في أي مؤسسة، وبعبارة أخرى، يسلط الأدب الضوء على أن أي مؤسسة من أجل أن تكون قادرة على المنافسة، ينبغي أن تخلق معارف جديدة، وأن تتقاسمها عبر الكيانات التنظيمية، وتجسد بسرعة في التكنولوجيات والمنتجات الجديدة، ويرى (Herlina Maria Grace et al., 2020, p17) أن المعرفة مورد قيم لكل من الأفراد والمجتمع، والموارد القائمة على المعرفة هي أصول بارزة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتتمثل في تلك المهارات والقدرات والخبرة والقدرة على التكيف. وكشف كل من المفكرين (Mohd Sazili Shahibi et al., 2016, p01) أن العالم يتحرك نحو "الاقتصاد القائم على المعرفة"، ويرى أن المعرفة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر بالقلق إزاءها جميع المنظمات، كما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافسي رئيسي من قبل المنظمات.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط خاصة التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتطور حجم الأعمال، ظهرت عدة مفاهيم حديثة منها الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، مما أجبر على المؤسسات على مجارات ومواكبة هذه المفاهيم، من أجل الرفع من قيمة أصولها المعرفية، فضلاً عن جعلها

مصدرا لزيادة إيراداتها، وبالتالي فإن موضوع الاستثمار في الرأس المال البشري احتل مكانة واسعة من استراتيجية المؤسسات. ويمكن تعريفه بأنه "أسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معين بهدف التكوين رأس مالها البشري بشكل علمي مما يساهم في تحقيق أهدافها". حيث أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن الهدف من الاستثمار في الرأس المال البشري هو تطوير مهارات وقدرات الأفراد للرفع من قيمة المؤسسة، وبالتالي فإن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تظهر في زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد الموظفين بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات (عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، 2014، ص.ص 174-174). وأشار المفكر (Chiu-Ping Hsu, 2015, p02) أن المعرفة تعتبر الميزة التنافسية والمورد الحاسم في الاقتصاد القائم على المعرفة، كما يمكن أن تنتشر عن طريق نقل المعلومات والخبرات، أو من خلال التبادلات والتفاعلات بين الأعضاء داخل مجتمع مما يسهل تراكم المعرفة، وكشف (Gloet Marianne and Samson Danny, 2013, p3685) أن ازدهار اقتصاديات المتقدمة اليوم مبنية على أحدث المعارف، مما يدفع بالمؤسسات بالبحث عن محركات البحث والابتكار في بيئة تنافسية، حيث أن التنافس يكمن في القدرة على الابتكار، كما أن الصناعات الكثيفة المعرفة تسعى دائما لتعزيز الروابط المستدامة بين أشكال المعرفة وطرق الابتكار، وعليه إدارة المعرفة تؤثر على الابتكار وتصبح مصدراً للميزة التنافسية.

من منظور (Obeso María et al., 2020, p1859) المعرفة والتعليم عاملين أساسيين لنجاح المؤسسة وتحقيق النمو الاقتصادي. ولهذا السبب، تسعى المؤسسات إلى تحويل المعارف الفردية، هي مزيج من المعلومات، والخبرة الشخصية، والفهم الشخصي، إلى معارف تنظيمية. ومع ذلك، فإن هذا التحول ليس سهلاً ولا بسيطاً. ولذلك، تستخدم المؤسسات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة، تُعرف بأنها الأنشطة والممارسات الديناميكية التي تضعها المؤسسة ما لمعالجة مواردها المعرفية واستغلالها بهدف إنتاج معرفة قيمة. وكما أشار (Chiu-Ping Hsu, 2015, p02) أن المعرفة تعتبر الميزة التنافسية والمورد الحاسم في الاقتصاد القائم على المعرفة، كما يمكن أن تنتشر المعرفة عن طريق نقل المعلومات والخبرات، أو من خلال التبادلات والتفاعلات بين أعضاء داخل مجتمع. أيضا في مجا الابتكار يرى (Krishna Venkitachalama and Hugh Willmott, 2017, p314) أنه عموماً تظهر الابتكارات في المنظمات من خلق المعارف وتقاسمها واستخدام الشبكات الاجتماعية القوية. كذلك يشير (Mariusz S. and Maciej S., 2016, p28) أن هناك علاقة قوية بين الابتكار واستيعاب المعرفة وأن المقاربة المبنية على المعرفة تقوم بربط المعرفة بتفوق أداء المنظمات والنظر إلى المعرفة كأهم مورد استراتيجي وهي الأساس الجوهري للقدرة على الابتكار والميزة التنافسية.

#### إشكالية الدراسة:

من منظور المفكر (Ovidiu-Iiuta Dobre, 2012, p68) أن العالم تسيطر عليه تأثيرات الإنترنت وعولمة الأعمال التجارية، أصبح الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة سائق سيارة كبيرة للاقتصادات الوطنية، والمنظمات. حيث تؤثر هذه التغييرات مع الأنماط الجديدة للعمالة على حد كبير لسياسات الموارد البشرية للمنظمات، في هذه بيئة تنافسية حيث أصبح للمعرفة دوراً أساسياً في خلق القيمة المضافة، ومن هنا ينبغي على الموظفين التعلم بطريقة سريعة حتى تتكيف مع تحديات جديدة، واكتساب المهارات التقنية، فضلا عن خلق وتقاسم المعرفة والابتكار بشكل مستمر. ومن هنا تدور إشكالية هذا البحث حول التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن للاستثمار في رأس المال البشري من منظور القائم على المعرفة أن يعزز التعليم والابتكار لدعم النمو الاقتصادي وتحقيق الاستدامة؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية المقاربة القائمة على المعرفة؟
- ما معنى الاقتصاد القائم على المعرفة؟
- ماهية العلاقة الموجودة بين الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة ووظيفة التعليم؟
- ماهية العلاقة الموجودة بين الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والابتكار؟
- ماهية العلاقة الموجودة بين الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والنمو الاقتصادي؟

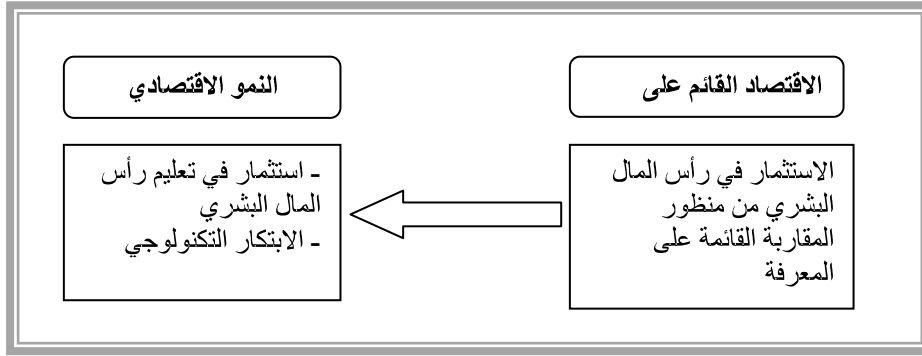
#### فرضيات الدراسة:

نتيجة للأسئلة المطروحة آنفاً يمكننا الاعتماد في هذه الدراسة على الفرضية الإحصائية الرئيسية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والنمو الاقتصادي. وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:  
**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة وتعليم الموارد البشرية.  
**H<sub>1</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة وابتكار التكنولوجيا.  
**نموذج الدراسة:**

بناء على إشكالية البحث والفرضيات، يمكننا صياغة نموذج الدراسة والذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (الاقتصاد القائم على المعرفة) والمتغير التابع (النمو الاقتصادي) على النحو التالي:

شكل 1: نموذج الدراسة



#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في القيمة المضافة الذي يقدمها الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة في تعزيز التعليم ورفع من مستوى الإبداع والابتكار، كل هذا يدفع إلى دعم النمو الاقتصادي وكذا تحقيق الاستدامة التنافسية.

#### أهداف الدراسة:

- استعراض مفاهيم وأدبيات حول الاقتصاد القائم على المعرفة.  
 - إبراز الاهتمام المتزايد للمقاربة القائمة على المعرفة وإدارة المعرفة.  
 - معرفة طبيعة العلاقة بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والتعليم، الابتكار والنمو الاقتصادي.

#### محور الدراسة:

تم اختيار المحور رقم 02 والذي يتناول النمو الاقتصادي والاستدامة والتدابير الحكومية.

#### الجزء الأول: الإطار النظري للدراسة

##### 1- استعراض أدبيات حول اقتصاد القائم على المعرفة:

يشير (Dianna L. Stone and Diana L. Deadrick, 2015, p140) إلى أن الاقتصاد المبني على المعرفة knowledge-based economy إلى استخدام المعلومات أو المعرفة لتوليد القيمة الملموسة وغير الملموسة، كما أن ارتفاع اقتصاد المعرفة وضع متطلبات جديدة على المؤسسات حيث أدت إلى حدوث تغييرات في الممارسات التنظيمية وأهداف الموارد البشرية، العديد من العمليات التقليدية للموارد البشرية صممت خلال الحقبة الصناعية، حيث ركزت أعمالها إلى حد كبير على المؤسسات الصناعية التي تعني بتحويل المواد الخام والمكونات والأجزاء المصنعة إلى سلع تلبي توقعات العملاء، ومع ذلك العديد من الافتراضات الكامنة وراء تلك العمليات الموارد البشرية التقليدية قد لا تكون فعالة مع معارف جديدة، إلا أنه وعلى نقيض من ذلك تؤكد المنظمات المعرفة أن معارف ومهارات العاملين لها أثر كبير على النجاح المنظمة، والاحتفاظ بالموظفين أمر مهم لمهارات الأفراد التي لا يمكن استبدالها، أيضاً مؤسسات المعرفة تميل إلى تصميم الوظائف على نطاق واسع بغية تشجيع الابتكار والاستقلال الذاتي، والتحسين المستمر، والمشاركة في صنع القرار، وعلى الرغم من أننا في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة باعتباره تحدي الساعة، كما يمكن اعتباره فرصة للتغيير، ونظراً لأن بمهارات وقدرات العاملين في مجال المعرفة هي المفتاح لنجاح المؤسسات الجديدة، والتحول إلى اقتصاد القائم على المعرفة فرصة لوظيفة الموارد البشرية



لتصبح ذات أولوية في المؤسسات، كنتيجة لذلك نحن نعتقد أن الموارد البشرية سوف تصبح أكثر من وظيفة هامة في المؤسسات، كم ينبغي اعتبار الموارد البشرية أكثر أساسية للنجاح الشامل للمؤسسات. وأشار (Madeleine Fombad, 2015, p02) أنه لا يوجد تعريف عالمي للاقتصاد القائم على المعرفة وقد استخدمت مفاهيم مترابطة مثل مجتمع المعرفة ومجتمع الحديث وشبكة الرأسمالية لوصف المصطلح، مفهوم اقتصاد المعلومات ظهر بعد فترة ما بعد العصر الصناعي خلال التنمية الاقتصادية والذي يعتمد على حد كبير على استغلال المعلومات، زيادة في استخدام أجهزة الكمبيوتر، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والإدارة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتعليم عبر الإنترنت، وقد صاغ مصطلح اقتصاد المعرفة من تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD1996)) بعنوان الاقتصاد المبني على المعرفة (The Knowledge-Based Economy) سنة 1996، كما أن مجتمع المعرفة يتميز بعدة خصائص: منها إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، عدد العلماء في بلد، والمبالغ التي تنفق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، القدرة على إنتاج وتصدير التكنولوجيا العالية، عدد براءات الاختراع في المقدمة البلد، وعدد المقالات المنشورة في مجالات علمية التي تحتل مرتبات عالية، ويحدد البنك الدولي أربع ركائز التنمية في الاقتصاد القائم على المعرفة كالتعليم والتدريب، والبنية التحتية للمعلومات، الحافز الاقتصادي، النظام المؤسسي والنظم المبتكرة، كما أن اقتصاد القائم على المعرفة والمشار إليه بالاقتصاد غير المادي ويتميز باستخدام ما يلي: المعلومات، المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الابتكار، التعليم، التغيير، النمو الاقتصادي الطويل الأجل.

### 2- المقاربة القائمة على المعرفة:

وفي رأي المفكرين (Mario J. Donate and Fátima Guadamillas, 2015, p136) أن النظرية المبينة على المعرفة (Knowledge-Based View (KBV)) تفترض أن السبب الرئيسي لوجود المنظمات هو الخلق والتكامل والاستفادة من المعارف ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار المعرفة أهم مورد استراتيجي لضمان البقاء الطويل الأجل للمنظمة والنجاح، أيضاً وفي نفس السياق يرى المفكر (Carla Curado, 2006, p05) أن المقاربة المبينة على المعرفة KBV هي مكملة للمقاربة المبينة على الموارد، وفي هذا السياق الأصول غير الملموسة ذات قيمة عالية، كما ترى المقاربة المبينة على المعرفة KBV أن المنظمات كيانات غير متجانسة ومحملة بالمعرفة، كما أن هذه الأخيرة تتسم بميزة خاصة لضمان تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وأيضاً يصعب تقليدها فهي أساس للتمييز المستدام. ومن منظور (James S. Denford, 2013, pp. 176-177) أن المعرفة هي مورد رئيسي غير ملموس وهي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة، ولا يتمثل فقط دور الشركة في الحصول على مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات فحسب، بل في تطوير معارفها التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتتمثل المهمة الرئيسية للإدارة بعد ذلك في وضع ووضع الإجراءات اللازمة لإدماج هذه المعارف، وتستند النظرية القائمة على المعرفة إلى افتراض أن المزايا القائمة على الموارد والقدرات مستمدة من الوصول المتفوق إلى المعارف المتخصصة وإدماجها، حيث يقوم الأفراد بخلق المعارف والاحتفاظ بها، ولكن يمكن أن تصبح هذه المعارف جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، كما يمكن اعتبار هذه المنظمات مجتمعات اجتماعية تتحول فيها الخبرات والمعارف الفردية والاجتماعية إلى منتجات وخدمات قيمة، وبالتالي، يمكن النظر إلى المؤسسات على أنها حزم من المعارف، حيث تكون المعرفة أحد الأصول التي تشكل مصدر للميزة التنافسية.

### 3- المعرفة:

وكشف (Depeng Zhang et al., 2017, p01) أن عصر المعلومات يتميز بسرعة النمو، كما يعتبر التوليد والنقل والاستخدام الفعال للمعرفة كمفتاح لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، بالإضافة إلى أن هناك عدد متزايد من المنظمات اليوم التي تستخدم إدارة المعرفة كمورد للحصول على اليد العليا في عالم الأعمال التنافسية.

يعرف كل من (Vanessa Ratten, Carla Susana Marques, and Vitor Braga, 2017, p02) المعرفة بأنها معلومات يمكن استخدامها لغرض محدد ويتم تعلمها من خلال التعاون. وفي نفس السياق أشار كل من المفكرين (Janaina Macke et al., 2011, p06) أن المعرفة تأتي من المعلومات التي بدورها تتكون من مجموعة من البيانات، والتي تتغير من خلال تصرفات الأفراد، وهكذا يمكن تعريف المعرفة بأنها مزيج من خبرة مكثفة، والقيم والمعلومات والأفكار، والتي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. ويرى (V.W.B. Martins, 2019, p490) أنه ومن المسلم به أن المعرفة هي من الكفاءات الأساسية، والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية وخلق القيمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم.

**4- أنواع المعرفة:**

تصنّف المعرفة إلى عدة أنواع منها معرفة تنظيمية وفردية حسب عدة مفكرين منهم (Reix1995 , Kogut 1982) Fairlough 1995 Zander &, أيضا تنصّف المعرفة إلى معرفة خاصة ومعرفة عامة حسب المفكرين (Demsetz 1988, Grant 1996), أيضا تصنّف المعرفة إلى عمومية وخاصة هيكلية وتركيبية حسب (Matusik & Hill 1998), لكن التقسيم الشائع للمعرفة والذي أجمع عليه المفكرين وباحثين في هذا المجال منهم (Teece 1977, Tsarbuch 1992, Nonaka& Tackeuchi 1993, Polanyi 1962), حيث تم تقسيم المعرفة إلى نوعين: معرفة صريحة ومعرفة ضمنية. (Herlina Maria Grace et al., 2020, p18).

يرى (Lianying Zhang and Xi Chen, 2016, p1268) أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يصعب إرسالها وتقنيها، وأنها ذاتية وعميقة في الجذور الأفراد حيث تتمثل في الإجراءات، المهارات والالتزامات، والمثل العليا، والقيم والمشاعر، نقل المعرفة الضمنية بصورة فعالة يتطلب عموما واسع الاتصال الشخصي والتفاعل المنتظم والثقة عن طريق تبادل الخبرات والتقاليد، العديد من الباحثين يعتبرون المعرفة الضمنية كمصدر للميزة التنافسية، وتعتبره أيضا أكثر مواتية للابتكار. والمعرفة الضمنية هي الأساس لأنها راسخة في عقول الأفراد والكفاءات والخبرات التي هي صعبة التقليد، ومن الصعب أن تكون بديلة وهي قادرة على خلق القيمة، ولكن المعرفة الضمنية بسرعة تفقد دلالتها بدون معرفة الصريحة، تعتبر المعرفة الضمنية مثل روى ذاتية، حدس، وأفكار (Rese, A., Kopplin, C. S., & Nielebock, C. 2020, p2329).

أما المعرفة الصريحة يرى (Yudho Giri Sucahyo et al., 2016, p123) أن المعرفة الصريحة هي المعارف المكتوبة والموثقة في شكل الكتب والمجلات، وكتيبات، وقواعد البيانات، وما إلى ذلك، ويمكن تبادلها بسهولة نسبيا بين الأفراد في منظمة، أيضا يضيف أن المعرفة الصريحة هي ما هو مكتوب في الورقة. (Agrawal. A., & Mukti, S. K., 2020, p44).

**5- إدارة المعرفة:**

تتبع إدارة المعرفة من نظرية المؤسسة القائمة على الموارد، والتي تؤكد على استخدام الموارد الاستراتيجية للمؤسسة للحصول على الميزة التنافسية. ووفقاً لنظرية القائمة على المعرفة، فإن أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسة هي المعرفة، وهناك إجماع بين الباحثين حول حقيقة أن المنظمات بحاجة إلى إدارة مواردها المعرفية بفعالية، من أجل البقاء والنمو في بيئة تنافسية اليوم. إدارة المعرفة هي الاستراتيجية الواعية للوصول بالمعرفة إلى الأفراد ومساعدتهم على تبادل وتطبيق المعرفة لتعزيز الأداء التنظيمي، أيضا تشغيل إدارة المعرفة كعملية لخلق المعرفة وتخزينها وتقاسمها وتطبيقها، ويمكن ممارسة إدارة المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي، أيضا تشير تقارير الأدبيات أنه توجد العديد من النتائج من تطبيق إدارة المعرفة بما في ذلك مهارات حل المشاكل، والأداء، أداء الفريق، والأداء المالي، والقدرة الابتكارية، والأداء الوظيفي... الخ (Najam Ul Zia, 2020, p1823). ويرى (Fida Afiouni, 2009, pp. 204-205) أن إدارة المعرفة تجسد التأزر والقدرة على إدماج المعلومات ومعالجتها، والقدرة الإبداعية بغيرية تحقيق أقصى قدر من الاستجابة والمرونة في المنظمات، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تكون ناجحة يجب أن تكون قادرة على إدارة مختلف أنواع المعرفة، وتعظيم قيمتها الاستراتيجية. وعليه إدارة المعرفة هي ممارسة تطبيق انتقائي للمعرفة من التجارب السابقة لصنع القرار لأنشطة صنع القرار الحالية والمستقبلية (Manzoor Ul Akram et al., 2019, p20). وعليه تتألف عمليات إدارة المعرفة من أربع خطوات رئيسية هي: خلق المعرفة، وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة.

**1.5- خلق المعرفة:**

أشار (Christina Ling-hsing Chang, Tung-Ching Lin, 2015, p436) أن عملية خلق أو توليد المعرفة تشمل تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود داخل المعرفة الضمنية والصريحة للمؤسسة من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية للأفراد، أيضا خلق المعرفة هي عملية مبنية على التشارك الواسع للأفراد داخل المؤسسة.

**2.5- تخزين المعرفة:**

عملية تخزين المعرفة ((Knowledge Storage (KS)) تسمح للمؤسسة أن يكون لها "الذاكرة التنظيمية" التي هي المعرفة الداخلية المتراكمة على مر الزمن. ومن ثم، فإن عملية تخزين المعرفة KS تسمح للمؤسسات بإعادة استخدام المعارف عند الاقتضاء، مما يعني ضمناً توفير التكلفة والوقت الذي قد يساهم في تحسين الأداء. (Obeso María et al., 2020, p1863)

**3.5- تقاسم المعرفة:**

يشير (Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B., 2020, pp. 2171-2172)، أن عمليات تقاسم المعرفة مفتاح النجاح التنظيمي. ويشار إلى تقاسم المعرفة على استعداد الموظفين لتبادل المعرفة أي الأفكار، الخبرة، الحقائق، العمليات، الصيغ مع أفراد آخرين داخل المنظمة. ويرتبط تقاسم المعارف المستدام بنتائج إيجابية للأفراد والفرق والمنظمات، بما في ذلك سلوك العمل المبتكر، وإبداع الموظفين، وإبداع الفريق، والتعلم التنظيمي. ويُنظر إلى هذه المعرفة على أنها موجودة في أذهان الموظفين الذين يتوقع منهم أن يقاسموا هذه الموارد الإعلامية القيمة والمتخصصة طوعاً مع بعضهم البعض من أجل حسن سير العمل التنظيمي، وبالإضافة إلى تطبيقها ضمن حدود المنظمة، يمكن أن يكون تبادل المعارف مفيداً للأفراد العاملين خارج حدود المنظمة. وذلك بالاستعانة بمصادر خارجية هي مثال مناسب لنشاط تبادل المعارف الذي يشارك فيه العديد من الأفراد أو المنظمات طوعاً من خلال التكنولوجيا ويتبادلون المعارف المتنوعة من أجل النتائج التنظيمية، مثل الإبداع والابتكار.

**4.5- تطبيق المعرفة:**

تطبيق المعرفة بوصف بمدى الاستجابة للمعرفة بأنه تطوير للمعارف المكتسبة ويمكن استخدامها بأكثر فعالية من أجل زيادة قيمتها (Manzoor Ul Akram et al., 2019, p22). ويرى (Christina Ling-hsing and Chang and Tung-Ching Lin) أن عملية تطبيق المعرفة تشير إلى تفعيل المعارف، ويمكن استخدام هذه المعرفة لضبط الاتجاه الاستراتيجي وحل المشاكل الجديدة، وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف.

**6- العلاقة بين المقاربة القائمة على المعرفة ورأس المال البشري:**

أشار المفكرين (Lupsa Dana & Constantin Sanda, 2007, p62) أن التغييرات التي قد سلطت الضوء على الأهمية المتزايدة للمعرفة قد لوحظت في العديد من الاقتصادات، هذه التغييرات هي النمو في الطلب على الموظفين ذوي المهارات العالية مع زيادة تركيز على المهارات المعرفية، وتطوير الأفكار والتعلم مدى الحياة.

أشار (Razak, A. R. A., Othman, A. A., & Sundram, V. P. K., 2015, p355) أن رأس المال البشري يعتبر مورداً قيماً محدد يتفرد مما يتيح للمنظمات أن تحافظ على الميزة التنافسية، أيضاً وفي نفس السياق يرى كل من المفكر (Fida Afiouni, 2009, p. 206) أنه يمكن القول بأن رأس المال البشري هو أهم أشكال الثروة في العالم اليوم، وأن منظمة يمكن أن تمتلك مجموعات فريدة من العوامل التي تتيح لها أن تكون قادرة على المنافسة، ورأس المال البشري واحد من هؤلاء، أيضاً التوجه يرى (Otieno, B. B. (2015, p139) رأس المال البشري هو المخزون من الكفاءات، والمعارف، وسمات الشخصية، بما في ذلك الإبداع والقدرات المعرفية، المجددة في القدرة على أداء العمل من أجل إنتاج القيمة الاقتصادية، وعرف (Mekhilef, M., Kelleher, D. & Olesen, A., 2003, p12) رأس المال البشري حيث يُصنفه على أنه قيمة المعرفة وكفاءات العاملين في المنظمة، و لازمة لتقديم الحلول للعملاء، وبناء على ما سبق من التعاريف حيث طرح (Michael Armstrong, 2006, p33) تعريف أكثر تفصيلاً كان على النحو التالي: رأس المال البشري يمثل العنصر البشري في المؤسسة، والذي يجمع بين الذكاء، والمهارات والخبرات المشتركة التي تعطي للمؤسسة طابعها المميز. أيضاً العناصر البشرية للمؤسسة هي القدرة على التعلم، التغيير، الابتكار وتوفير التوجه الإبداعي الذي يكفل بشكل صحيح ضمان البقاء الطويل الأجل للمؤسسة. وفيما يخص العلاقة بين المقاربة المبنية على المعرفة ورأس المال البشري حيث اجتهدوا عدة مفكرين في هذا المجال حيث يرى (Daud, W. N. W., Zainol, F. A. & Mansor, M., 2014, p3316) أن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في رأس المال البشري، وأن العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة تؤثر إلى حد كبير على تطوير رأس المال البشري ويظهر ذلك في تعزيز المعارف والمهارات والقدرات، كما حدد الباحثون أن تكوينات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط إلى حد كبير مع القدرة على إدارة المعرفة التنظيمية من خلال التأثير على خصائص القوى العاملة (رأس المال البشري، وتحفيز الموظفين ودوران الموظفين)، وتعتمد إدارة المعرفة على المعرفة وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة، يبدو من المرجح أن الممارسات التنظيمية والسياسات التي تؤثر على الموارد البشرية للمؤسسة سيكون واحداً من العوامل الرئيسية التي تكمن وراء قدرات مجال إدارة المعرفة في المؤسسة، ورأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للابتكار التنظيمي لخلق المعرفة.

أيضاً العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة، باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد، وعلى هذا الأساس فإن أول مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية (Knowlegde Tacit) لرأس المال البشري وتتمثل هذه المعرفة على وجهة نظر (Daft, 2001) الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما، والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة

أدائه لها. كما تتجسد العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال البشري المتمثلة بالمهارة والخبرة وتطبيقها بشكل مباشر لكسب الريادة وتحقيق الأداء الاستراتيجي الناجح وغلقت الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات من خلال المحافظة عليها وتطويرها. (حاكم أحسوني مكرود الميالي، 2011، ص150)

#### 7- العلاقة بين المقاربة القائمة على المعرفة والتعليم

وكشف (Imran Ali, Ata Ul Musawir and Murad Ali, 2018, p01) أن المنظمات الناجحة هي التي تستثمر وباستمرار في التعلم واكتساب المعارف الجديدة كوسيلة لتحسين أداء الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية. ومن منظور (Obeso María et al., 2020, p1859) المعرفة والتعلم عاملين أساسيين لنجاح المؤسسة وتحقيق النمو الاقتصادي. ولهذا السبب، تسعى المؤسسات إلى تحويل المعارف الفردية، هي مزيج من المعلومات، والخبرة الشخصية، والفهم الشخصي، إلى معارف تنظيمية. ومع ذلك، فإن هذا التحول ليس سهلاً ولا بسيطاً. ولذلك، تستخدم المؤسسات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة، تُعرف بأنها الأنشطة والممارسات الديناميكية التي تضعها المؤسسة ما لمعالجتها موارد المعرفة واستغلالها بهدف إنتاج معرفة قيمة. ويرى (Palmira Jucevičienė and Robert Leščinskij, 2017, p01) أن التعليم هو المجال الذي يعتمد إلى حد كبير على السياقات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، إن التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة تحديات جديدة للنظم التعليمية، كما تعتمد المنظمات القائمة على المعرفة في قدرتها على معالجة، والأهم من ذلك في خلق المعرفة، يحدث التعلم التنظيمي في المنظمات عند شخص يعرف نفسه أنه عضو في المنظمة ويعترف ويفهم ويتبع الأهداف التنظيمية، ويعد التعلم التنظيمي من أهم الوسائل تطوير الموارد البشرية في المنظمات إلا أن أغلب المنظمات العامة لا تدرك أهمية التعلم التنظيمي بشكل كافي ولا تقدر دوره بشكل دقيق.

أيضا في نفس السياق يمكن لإدارة المعرفة (KM) أن تؤثر على المنظمات والأداء التنظيمي على عدة مستويات: الأفراد والعمليات والمنتجات والأداء التنظيمي العام. أولا وقبل كل شيء، فإنه يمكن لإدارة المعرفة أن تسهل تعلم. هذا التعلم من قبل الموظفين يسمح للمؤسسة أن تكون دائمة النمو والتغيير استجابة للسوق والتكنولوجيا، حيث يصبح الموظف أكثر مرونة ويعزز رضا الوظيفي بسبب إدارة المعرفة. فهذه الأخيرة قادرة على التعرف على حلول لمشاكل الأعمال التي عملت في الماضي، فضلا عن تلك الحلول التي لم تنجح، كما أن إدارة المعرفة تتيح إدخال تحسينات على العمليات التنظيمية، ويمكن رؤية هذه الآثار على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: فعالية العمليات وكفاءتها ودرجة ابتكارها. والفعالية هي عندما تقوم إدارة المعرفة بأفضل القرارات الممكنة. الكفاءة هي عندما تقوم إدارة المعرفة بتنفيذ العمليات بسرعة وبطريقة منخفضة التكلفة. الابتكار هو عندما تقوم إدارة المعرفة بأداء العمليات بطريقة إبداعية ومبتكرة تعمل على تحسين الفعالية والكفاءة (Sensuse Dana Indra et al., 2019, p02). وفي نفس السياق يشير تكامل المعرفة في مجال البحث والتطوير إلى قدرة المؤسسة على التعلم من دروس النجاح والفشل لتحسين البحث والتطوير. وفي بيئة مضطربة وسريعة التغير، تواجه المنظمات تحديا يتمثل في كيفية إدارة أصولها المعرفية على أفضل وجه لتوليد قيمة للسوق والحصول على الميزة التنافسية، وينبغي أن يكون من بين مجالات التركيز الرئيسية لعملية التكامل هو الاستغلال الناجح للأفكار من أجل إضافة قيمة في المنظمة. (Yang Jie, 2010, p217)

ويرى (Shu-Hsien Liao et al., 2012, p54) أنه من منظور قائم على المعرفة أن المعرفة هي الأساس للتعلم، كما أن المنظمة لا يمكن أن تتنافس مع الآخرين في هذه بيئة متغيرة إذا كانت تفتقر إلى المعرفة الكافية والقدرة على التجديد، ولذلك يمثل التعلم التنظيمي مزيجاً من جميع العمليات المتصلة بالمعرفة، بما في ذلك توليد المعارف ونقل المعارف وتعزيز المعارف ونشر المعرفة. وفي نفس السياق يرى (Stanovic, T., Pekovic, S., & Bouziri, A., 2015, p414) أن ممارسات إدارة المعرفة تحسن مهارات المؤسسة في إدارة المشاريع والبحث والتطوير، وزيادة مخزون المعارف المتاحة، كما أن ممارسات إدارة المعرفة تعمل على تعزيز المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة التي تنتج فوائد من حيث الابتكار، وأشار إلى قدرات إدارة المعرفة عدة التي لا غنى عنها لتنمية الابتكار، مثل تنمية المهارات وإدارة تدفق المعرفة واكتساب المعرفة الداخلية، ونقل ونشر وتطبيق المعرفة المتركمة وزيادة في مجموعة متنوعة الذاكرة التنظيمية الداخلية.

#### 8- العلاقة بين المقاربة القائمة على المعرفة والابداع والابتكار

يرى (Vanessa Ratten, Carla Susana Marques, and Vitor Braga, 2017, p02) أن عملية الابتكار تمر بستة خطوات: التدريب الداخلي، والشؤون الاجتماعية، والوسائل، والطبيعة، والنوع، والهدف. في مراحل العملية (التدريب الداخلي)، يتم إنشاء الأفكار وتوليدها باستخدام المعلومات والمعرفة. ثم

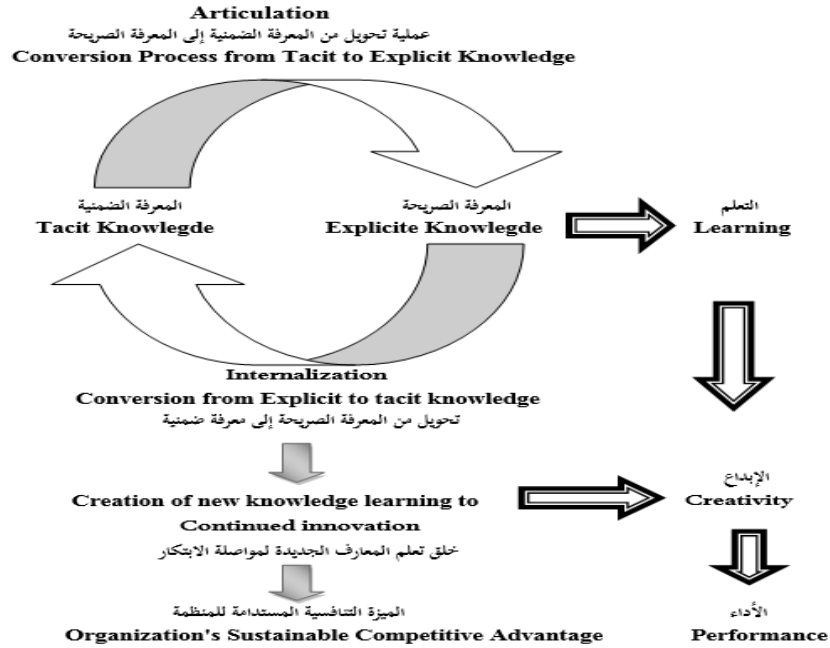
يتم تنفيذ هذه الأفكار في السوق اعتماداً على مدى ملاءمتها وتكلفتها. بعد يتم تطوير الأفكار في المنتجات أو الخدمات التي يتم اعتمادها بعد ذلك في السوق. وفي المرحلة الاجتماعية، يتم نشر الأفكار على مجموعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء والموظفين والمنظمات. وهذا يساعد على تطوير نظام اجتماعي حول الفكرة وكيف يمكن أن تدخل في السوق. وقد يشمل ذلك أحياناً الاستعانة بشركات أخرى ومطورين يمكنهم التعاون لأسباب مفيدة. في مرحلة الوسائل، ثم تناقش الأفكار من حيث القدرات الإبداعية. وهذا يساعد على خلق الاختراعات في كثير من الأحيان باستخدام الابتكار التكنولوجي. تتضمن مرحلة الطبيعة رعاية الأفكار من حيث البحث عن طرق لتحسينها. وفي أحيان أخرى قد يكون هناك حاجة إلى تدخل استراتيجي من حيث تغيير الابتكار ليناسب السوق. وتشمل مرحلة النوع التركيز على نوع الابتكار الذي هو قيد التطوير مثل المنتج، الخدمة، العملية أو التكنولوجيا. وأخيراً، فإن المرحلة الأخيرة تتضمن دراسة هدف الابتكار لمعرفة كيف يمكن أن ينجح ويميز وينافس في السوق. لذلك، يمكن القول بأن الابتكار يشبه التعلم والمعرفة ولكن لكل منهما معناه المميز.

يرتبط تأثير إدارة المعرفة على المستوى التنفيذي للمؤسسة من أجل دعم التنمية المستدامة وذلك بتطبيق إمكانات المعرفة لخلق منتجات وخدمات مبتكرة وفريدة، والتي ترتبط بخلق قيمة متبادلة وتحقيق الأهداف المالية (مثل خفض التكاليف). أيضاً يرتبط تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الاستدامة لموظفي المؤسسة بالتكيف الأسرع مع بيئة التكنولوجيا المتغيرة بسرعة واحتياجات العملاء من خلال عمليات التعلم الداخلية والخارجية، مما يتيح تطبيق المعرفة المكتسبة في التدريب على العمل وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ونتيجة لذلك، يشعر الموظف بمزيد من الدوافع لإنجاز المهام والنجاح الذي يرتبط مباشرة بمستوى أعلى من الرضا عن النشاط الذي يجري القيام به. وهذا يمكن المنظمة من تنفيذ قرارات الاستراتيجية من أجل التنمية المستدامة بشكل أكثر كفاءة، وإدارة العمليات الداخلية، وخلق الابتكار والمزيد من المنتجات والخدمات الفريدة، وتلبية احتياجات العملاء، ويضمن تأثير إدارة المعارف على مبادئ التنمية المستدامة على مستوى العمليات الداخلية للمنظمة كفاءة العمليات (خفض التكلفة والوقت). هو يسهل التحقيق الإبداع من خلال بنية أساسية. وهذا يخلق منتجات وخدمات أكثر ابتكاراً واستدامة داخل المؤسسة. أيضاً تأثير إدارة المعرفة على التنمية المستدامة للمنظمة من منظور العميل بفهم وتلبية الاحتياجات من المعلومات والمعرفة بكفاءة من خلال تقديم حلول أكثر فريدة. ونتيجة لذلك، تؤدي هذه النتيجة إلى فرص لإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وخلق قيمة متبادلة، وضمان ولائهم. (Raudeliūnienė, J., Tvaronavičienė, M., & Blažytė, M., 2020, p 02-03)

يرى (Vanessa Ratten, Carla Susana Marques and Vitor Braga, 2017, p01) أن الابتكار في مجموعة متنوعة من التعاون بين القطاعات، ولكن معظمها ينبع من تبادل المعارف بين الأفراد أو المنظمات. مع تزايد ديناميكية الأسواق، تصاعد الاهتمام في الابتكار وعملياته وإدارته. وقد أدى ذلك إلى أن يكون الابتكار في صميم القدرة التنافسية العالمية. وأضاف (Chao-Sen Wu, Cheng-Jong Lee and Li-Fen Tsai, 2012, p67) إلى أن عملية تقاسم المعرفة هي عملية التفاعلات المتبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن التفاعل بين مختلف المعارف ينتج عنه تنمية المعرفة والابتكار، ويرى (Farzin Farahbod, Masoud Ammoo pour & Mah Legha Karimi Koma, 2012, p10549) أن عملية اتخاذ القرارات بشأن عملية الإبداع تتوقف على المعرفة الضمنية، وبالتالي فالمعرفة الضمنية لها دور هام في جميع مراحل عملية الابتكار، فمن الواضح أن عملية (اكتشاف وتطوير الفكرة) تزيد في جميع مراحل الابتكار وغير مرئية، ولذلك المعرفة الضمنية لها دور هام في كل مرحلة من مراحل عملية الإبداع.

أشار (Tatjana Stanovcic, Sanja Pekovic and Amira Bouzir, 2015, p 414) أن ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الابتكار عامة، كما أنها تحسن مهارات المؤسسة في إدارة المشاريع والبحث والتطوير، وزيادة مخزون المعارف المتاحة، كما أن ممارسات إدارة المعرفة تعمل على تعزيز المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة التي تنتج فوائد من حيث الابتكار، وأشار إلى قدرات إدارة المعرفة التي لا غنى عنها لتنمية الابتكار، مثل تنمية المهارات وإدارة تدفق المعرفة واكتساب المعرفة الداخلية، ونقل ونشر وتطبيق المعرفة المترجمة وزيادة في مجموعة متنوعة من الذاكرة التنظيمية الداخلية. والشكل الموالي يبين العلاقة بين المعرفة والتعلم والإبداع والأداء. وأضاف (Mariusz Szuster and Maciej Szymczak, 2016, p28) المقاربة المبنية على المعرفة تدعم أيضاً العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من خلال التأكيد على أن قدرة المنظمة على دمج وتطبيق المعرفة المكتسبة (في شكل أكثر أهمية أو مبتكرة) عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية، والشكل رقم 02 يلخص العلاقة بين المقاربة القائمة على المعرفة، والتعليم والإبداع والابتكار.

## الشكل رقم (02): العلاقة بين المعرفة والتعلم والابتكار والأداء



**Source:** Nadeem Ahmad Qureshi and Usman Ghani, (2015), **Knowledge Management: the Way to Organizational Competitive Advantage**, Journal of economics of Knowledge, volume7, Issue1, Romania, January 2015, p29.

التعلم يحدث نتيجة التفاعل الذي يحدث غالباً بين الأفراد وكذلك بين المجموعات في المؤسسة، تجدر الإشارة إلى أن الإبداع والابتكار، تستخدم كأسس للأداء التنظيمي، تنطلق مباشرة من التعلم التنظيمي مع تزايد وتيرة التعلم، حيث تصبح المؤسسة أكثر ابتكارية. ويرى (Meso & Smith, 2000) أن الصياغة تحدث عندما تتحول المعرفة الضمنية للأفراد إلى المعرفة الصريحة في المؤسسة بأسرها. وقد تم تعريف الابتكار كعملية تحويل المعارف والقيم التي تهدف إلى تنفيذ منتجات جديدة أو محسنة، وتهدف مبادرات إدارة المعرفة في المؤسسة معظمها إلى التقاط الابتكار الذي يعزز رضا العملاء عن طريق تحسين المنتجات. وهكذا يصور الشكل السابق الابتكار كنتيجة لطبيعية المعارف الجديدة. حيث على مدى السنوات القليلة الماضية، تزايدت ممارسات إدارة المعرفة إذ أنها أصبحت برامج هامة للابتكار وإدارة الأعمال (Farzin Farahbod,

Masoud Ammoopour & Mah Legha Karimi Koma, 2012)

في ظل تزايد الاعتماد على التعلم والإبداع، أصبحت المعرفة تدريجياً أكثر فائدة اليوم من أي وقت مضى من قبل واستمرار التحول الناتج عن المعرفة من ضمنية إلى صريحة يؤدي إلى الابتكار، الذي بدوره يصبح هو ضرورة حتمية لمعظم المنظمات للبقاء على قيد الحياة. وبناءً على ما سبق نقول أن العلاقة بين المعرفة والتعليم والأداء هي علاقة تكاملية حيث تبنى من المعرفة (عملية تحويل المعرفة) لتحسن مستوى التعليم الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أو ظهور منتجات جديدة (الإبداع والابتكار) مما يعود هذا الأخير بالإيجاب على أداء المؤسسة. وبناءً على ما ذكره سلفاً حول استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والذي نتاجه تعزيز التعليم وخلق الإبداع المعرفي وتطوير الابتكار كل هذا يعمل على دعم النمو الاقتصادي. وفي سياق الاستدامة، فإن إدارة المعرفة مسؤولة في المقام الأول عن خلق واستخدام موارد المعرفة بطريقة مستدامة من خلال مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. وتركز المنظمة التعليمية على الجمع بين استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة حتى يمكن تحقيق الاستدامة في جميع الجوانب. (Jawad Abbas & Mustafa Sagsan, 2019, p613)، وعلاوة على ذلك، يضيف (Manzoor Ul Akram et al., 2019, p21) بعض الباحثين ادعوا أنه بالإضافة إلى هذه الفوائد، فإن الاعتماد على الإدارة الفعالة للمعرفة يؤدي إلى الأداء التجاري المستدام (Sustainable

(SBP) Business Performance، أيضا يُعرّف أداء الأعمال المستدام (SBP) بأنه مدى قدرة المؤسسة الرائدة على الحفاظ على رضا الموظفين والعملاء، والنتائج المالية على المدى الطويل، من أجل الاستدامة التنظيمية، يجب على المؤسسات تركيز جهودها على إدارة المعرفة (KM) والابتكار، وفي اقتصاد القائم على المعرفة، يعتمد أحد المصادر الرئيسية للاستدامة على خلق المعرفة وتقسيمها واستخدامها، ولذلك فإن الاستدامة تعتمد على تنفيذ إدارة المعرفة (Manzoor Ul Akram et al., 2019, p23).

#### 9- واقع رأس المال البشري العربي

يعاني العالم العربي من نزيف الأدمغة أو هجرة العقول العربية التي بدأت منذ مطلع القرن التاسع عشر خاصة من سوريا ولبنان والجزائر وزادت خلال الحربين العالميتين الأولى والثانية في القرن العشرين، وفي آخر خمسين سنة هاجر من البلدان العربية نسبة كبيرة من أصحاب الكفاءات العلمية والتقنية العالية. وتشير الإحصائيات أن ما يقارب مائة ألف عربي من العلماء والمهندسين والأطباء وأصحاب الخبرات الفنية يهاجرون سنوياً إلى أمريكا وكندا والدول الأوروبية، فما يقارب 50% من الأطباء و35% من المهندسين و15% من العلماء مهاجرون، وأن 54% من الطلاب العرب الذين يدرسون في الخارج لا يعودون لأوطانهم. (تركي إبراهيم عبيدات، 2013، ص78). وأضاف نفس المفكر أن معدل ما ينفقه العالم العربي على التعليم 2.5% من إنتاجه المحلي الإجمالي مقارنة مع الولايات المتحدة 7% وإسرائيل 8%. أما في مجال الإنفاق على البحث العلمي فإن المعدل العالمي 1.8% من الدخل القومي، إذ تنفق الدول الصناعية 2.8% واليابان 3.1% والولايات المتحدة 2.8% بينما لا يتجاوز معدل الإنفاق على البحث العلمي في الوطن العربي 0.2% من الناتج المحلي الإجمالي. ويبلغ معدل نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي في العالم العربي 10 دولارات سنوياً، بينما المعدل العالمي إلى 124 دولار / فرد سنوياً. ولا يزال يعتمد البحث العلمي في الوطن العربي على القطاع الحكومي وما يميز البحث العلمي في الدول الصناعية أنه يعتمد بالدرجة الأولى على القطاع الخاص. على سبيل المثال، يصرف القطاع الخاص في اليابان على البحث العلمي والتطوير 80% من إجمالي الإنفاق والولايات المتحدة 75% والصين 60%، بينما يصرف القطاع الخاص في العالم العربي 2% من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير.

#### الجزء الثاني: الإطار التحليلي للدراسة:

##### 1- تقنية وأداة جمع البيانات:

تم الحصول على المعطيات من خلال الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد على سلم ليكرت ذو خمس مستويات (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، مع استخدام

##### البرنامج الإحصائي SPSS

##### 2- المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت المعالجة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، معتمدين على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط.

##### 3- مجتمع عينة الدراسة:

خصت الدراسة مؤسسة موبيليس الجزائر للهاتف النقال، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع محل الدراسة، حيث تتكون عينة الدراسة من موظفين ومسؤولين، وفي هذا الإطار قد تم توزيع حوالي 190 استبانة بطريقة عشوائية واسترجعنا منها 182 وبعد جمع استمارات الاستبيان وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية تم اعتماد على 165 استبانة. وبهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 165 فرد، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 86.84% وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

##### 4- صدق الأداة وثباتها:

لحساب معامل الصدق والثبات لعبارة الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس معامل ألفا الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان إذ تراوحت 94.8% لمجمل عبارات الاستبانة وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا Alpha والبالغة (60%) مما دفعنا للاستنتاج بأن العبارات تتمتع بالصدق والثبات التي تؤهلها للاعتماد عليها في جميع البيانات الأولية وإجراء التحليل الإحصائي لها.

##### 4- النتائج ومناقشتها

##### 1.4- المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة:

##### 1.1.4- تحليل نتائج محور المقاربة القائمة على المعرفة:

حسب النتائج المتحصل عليها بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة المستقل والمتمثل في المقاربة القائمة على المعرفة، حيث يتضح من النتائج المحصل عليها أن أغلبية العبارات تتراوح

ما بين 3.18 إلى 3.75، كما أن المتوسط الحسابي العام لمحور المقاربة القائمة على المعرفة يساوي 3.51 وعند اسقاط هذه النتائج أو القيم على مقياس ليكارت الخماسي تقابلها كلمة موافق بدرجة كبيرة، وهذا يدل أن هناك اهتمام إدارة مؤسسة موبيليس بالمقاربة القائمة على المعرفة من حيث الاستعمال، حيث تشجع المؤسسة التنافس الإبداعي بين الموظفين لتحسين وتطوير خدماتها، أيضا تؤمن إدارة المؤسسة بأن المعرفة تساهم بدور فعال في نجاح المؤسسة، كذلك تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق المعارف والأفكار الجديدة من حيث نشر المعرفة بين الأقسام والمستويات وكذا تطبيق المعارف الجديد على أرض الواقع.

#### 2.1.4- تحليل نتائج محور تعليم الموارد البشرية والابتكار:

حسب نتلج المتحصل عليها للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة التابع والمتمثل في تعليم الموارد البشرية والابتكار، بالنسبة لتعليم الموارد البشرية حيث يتضح من النتائج المحصل عليها أن أغلبية العبارات تتراوح ما بين 3.15 إلى 3.71، كما أن المتوسط الحسابي العام لمحور تعليم الموارد البشرية يساوي 3.46 وعند اسقاط هذه النتائج أو القيم على مقياس ليكارت الخماسي تقابلها كلمة موافق بدرجة كبيرة، وهذا يدل أن هناك اهتمام إدارة مؤسسة موبيليس بتعليم الموارد البشرية (الموظفين، الإطارات)، حيث تطبق المؤسسة سياسة التكوين والتعليم الإلكتروني التي ترفع في المستوى المعرفي للموظفين، كما تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات المكونين والموظفين التدريبيية من أجل تطوير قدراتهم المعرفية العلمية، أيضا تنمي إدارة المؤسسة حب الاطلاع واكتساب المعرفة والمهارات لدى موظفيها، وتمنح المؤسسة المجال لتبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين باختلاف مستوياتهم المعرفي.

أما بالنسبة للابتكار حيث يتضح من النتائج المحصل عليها أن أغلبية العبارات تتراوح ما بين 3.83 إلى 4.01، كما أن المتوسط الحسابي العام لمحور الابتكار يساوي 3.93 وعند اسقاط هذه النتائج أو القيم على مقياس ليكارت الخماسي تقابلها كلمة موافق بدرجة كبيرة، وهذا يدل أن هناك اهتمام إدارة مؤسسة موبيليس بحث الموظفين والإطارات على الابتكار، وبما أن المؤسسة تعمل في مجال اتصالات التكنولوجيا السلوكية واللاسلكية فهي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وكذا الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجاتها وخدماتها وكذلك تقديم خدمات في المستوى بالاعتماد على ابتكار حلول تكنولوجية. حيث تُعد تكنولوجيا المعلومات عاملا فعلا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية التنظيمية، الإنتاجية والخدماتية في مؤسسة.

#### 2.4- النتائج واختبار الفرضيات:

##### 1.2.4- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية:

توضح الجداول الموالية النتائج الجزئية للفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها.

##### 1.1.2.4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة ووظيفة التعليم.

شكل 3. نتائج اختبار العلاقة بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة ووظيفة التعليم.

تعليم رأس المال البشري						الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل الانحدار B	
0.830	0.689	18.984	360.384	0.474	0.000	

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) يتضح لنا أن هناك تأثير بين الاستثمار في الرأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة على وظيفة تعليم الرأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.830 أي ما يعادل 83 % من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (المقاربة القائمة على المعرفة) والمتغير التابع (تعليم الرأس المال البشري)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة 18,984 أكبر من قيمة T



الجدولية عند مستوى معنوية  $Sig= 0,000$  والذي هو أقل من مستوى معنوية  $0,05$  وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى  $H_0$  المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:  
 **$H_1$ : توجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة ووظيفة التعليم.**

#### 2.1.2.4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**$H_0$ : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة ووظيفة الابتكار التكنولوجي.**

شكل 4. نتائج اختبار العلاقة بين المقاربة القائم على المعرفة ووظيفة الابتكار التكنولوجي

الابتكار التكنولوجي						الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل الانحدار B	
0.484	0.234	7.062	49.878	2.481	0.000	

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) يتضح لنا أن هناك تأثير للمقاربة القائمة على المعرفة على وظيفة الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين  $0.484$  أي ما يعادل  $48.8\%$  من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (المقاربة القائمة على المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التكنولوجي)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة  $7.062$  أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية  $Sig= 0,000$  والذي هو أقل من مستوى معنوية  $0,05$  وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية  $H_0$  المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة:

**$H_1$ : توجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة ووظيفة الابتكار التكنولوجي.**

#### 2.2.4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

**$H_0$ : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والنمو الاقتصادي.**

شكل 4. نتائج اختبار العلاقة بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على

المعرفة والنمو الاقتصادي

النمو الاقتصادي						الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل الانحدار B	
0.777	0.604	15.757	248.287	1.477	0.000	

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) يتضح لنا أن هناك تأثير للاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة على النمو الاقتصادي، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين  $0.777$  أي ما يعادل  $77.7\%$  من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة) والمتغير التابع (النمو الاقتصادي)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة  $15.757$  أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية  $Sig= 0,000$  والذي هو أقل من مستوى معنوية  $0,05$  وهذا ما يثبت رفض الفرضية الرئيسية الصفرية  $H_0$  لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

**H<sub>1</sub>**: توجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة والنمو الاقتصادي.

#### 5- النتائج ومناقشتها :

من خلال النتائج المتحصل عليها نقول على أن استثمار في الرأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة أصبح حتمياً في عصرنا الحالي، إذ يساهم هذه الأخير في رفع المستوى التعليمي وكذا تحسين القدرات والمهارات التعليمية للموظفين بمؤسسة محل الدراسة، أيضا المقاربة القائمة على المعرفة تعطي مجال للمناقشة والحوار وأيضا التشارك المعرفي بين الموظفين هذا من جهة، ومن جهة أخرى نقول أن الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة يعطي فرصة للموظفين في مجال الإبداع والابتكار وهذا من خلال دعم المؤسسة على إبداع الأفكار والمعارف الجديدة وكذا تقاسمها مع الموظفين الآخرين، أيضا تطبيق هذه الأفكار المبدعة على المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات جديدة، بما أن مجال عمل المؤسسة هو مجال الاتصالات والذي يعتمد بالدرجة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتبع هذه الخطوة عملية ابتكار التكنولوجي والذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وكذا الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات وخدمات المؤسسة وكذلك تقديم خدمات في المستوى بالاعتماد على ابتكار حلول التكنولوجية. حيث تُعد تكنولوجيا المعلومات عاملاً فعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية التنظيمية، الإنتاجية والخدمائية في مؤسسة، أيضا تكنولوجيا المعلومات تسهل استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة، لأن تكنولوجيا المعلومات تسهل عملية تخزين المعرفة في بنك المعرفة في المؤسسة وكذا نشر وتوصيل الأفكار والمعارف بين الموظفين، أيضا تكنولوجيا المعلومات ترفع من مستوى التشارك المعرفي الإلكتروني. وبناء على هذا الطرح نقول أن استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة يرفع من مستوى التعليم والابتكار اللذان ينعكسان بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة وكذا النمو الاقتصادي بالنسبة للبلاد والذي يدفع للحصول على موقع تنافسي فريد من نوعه يمكنها من الاستمرارية في مواجهة التحديات في عالم اليوم وكذا تحقيق الاستدامة.

#### 6- الخاتمة:

من خلال هذا الدراسة توصلنا الى إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة لتعزيز التعليم وتحقيق الابتكار ودعم النمو الاقتصادي، كما استخلصنا من نتائج الدراسة أن:

- مؤسسة موبيليس تتبنى المقاربة القائمة على المعرفة في استثمار الرأس المال البشري.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بمؤسسة محل الدراسة ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والتعليم.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بمؤسسة محل الدراسة ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والابتكار.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بمؤسسة محل الدراسة ما بين استثمار في رأس المال البشري من منظور المقاربة القائمة على المعرفة والنمو الاقتصادي. وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح توصيات أو تدابير للحكومة الجزائرية للارتقاء بشعبها من حيث تحسين التعليم وخلق مؤسسات تطبق من خلاله معارف وأفكار رأس المال البشري الجزائري لرفع مستوى الإبداع والابتكار لدعم النمو الاقتصادي وترتكز أغلب هذه التدابير على ضرورة تبني المقاربة القائمة على المعرفة أيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات في نشر وتقاسم المعرفة بين المستويات الإدارية لتحسين مستوى التعليم، وابتكار الحلول وتقديم البدائل لكل مشاكل التي تتصدى المؤسسة. أيضا يوصي الباحث بضرورة استغلال الموارد والكفاءات المتاحة بشكل جيد، والتوليف بين عناصرها بشكل كفوء وبطريقة فعالة يؤدي الى خلق الميزة التنافسية
- رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال البشري في إيجاد حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية، وحتمية التغيير وانتقال إلى استثمار في رأس المال البشري.
- تفعيل أداء منظمات الأعمال من خلال الاهتمام بالتدريب والتطوير والتعليم المستمر للكفاءات المبدعة ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين المتميزين وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة.
- الحث على مبدأ التعلم والمشاركة في المعرفة والأفكار الجديدة، خلق بيئة مناسبة وتحفيز الموظفين على تقاسم المعارف مع الموظفين.
- تأسيس البنية التحتية التكنولوجية، التي تجعل المعرفة الصريحة متاحة للجميع الموظفين وخلق بيئة رقمية تدعم في نشر المعرفة.
- ضرورة بناء شراكات استراتيجية مع دول الأخرى لتبادل المعارف والخبرات لرفع مستوى الإبداع والابتكار.

- العمل على بناء القدرات المعرفية لتعزيز التعليم والابتكار من أجل دعم النمو الاقتصادي تحقيق الاستدامة.
- بالنسبة لهجرة الأدمغة وجب حث الحكومات على إزالة جميع القيود والعوائق التي تعيق ربطهم بأوطانهم، ووضع تسهيلات وتيسير إجراءات عودتهم إلى أوطانهم للمشاركة في عملية التنمية وتطوير المجتمع
- إنشاء مخابر ومراكز للبحوث التنموية والعلمية، وكذا التنسيق والتعاون مع الهيئات الدولية والإقليمية المعنية لإصدار الوثائق والأنظمة التي تسهل تنظم عمل العقول المهاجرة من العلماء وأصحاب الكفاءات.
- وضع البرامج للحفاظ على رأس المال البشري وكذا مواجهة هجرة العقول وتوفير شروط الأمن ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية.

## قائمة المراجع:

## المقالات:

- عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، (2014)، مساهمة الاستثمار في الرأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 06، ص 169-184.
- حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار الرأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، الإصدار 21، جامعة الكوفة، العراق، 2011، ص 141-167.
- Hsu, C.-P. (2015). **Effects of social capital on online knowledge sharing: positive and negative perspectives**. *Online Information Review*, 39(4), pp. 466–484. [doi.org/10.1108/OIR-12-2014-0314](https://doi.org/10.1108/OIR-12-2014-0314)
- Wu, C., Lee, C., & Tsai, L. (2012). **Influence of creativity and knowledge sharing on performance**. *Journal of Technology Management in China*, 7(1), pp. 64–77. [doi.org/10.1108/17468771211207358](https://doi.org/10.1108/17468771211207358)
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). **Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach**. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). [doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0149](https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0149)
- Obeso María et al., (2020), **Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 1859-1880. [doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553](https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553)
- Yang Jie, (2010), **The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis**, *International Journal of Production Economics*, 125(2), pp. 215–223, [doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.012](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.012)
- Raudeliūnienė Jurgita, Tvaronavičienė Manuela & Blažytė Milda, (2020), **Knowledge Management Practice in General Education Schools as a Tool for Sustainable Development**, *Sustainability*, 12(10), 4034, pp. 01-11, [doi.org/10.3390/su12104034](https://doi.org/10.3390/su12104034)
- Stanovic, T., Pekovic, S., & Bouziri, A., (2015), **The effect of knowledge management on environmental innovation: The empirical evidence from France**, *Baltic Journal of Management*, Vol: 10, Iss: 4, 2015, pp. 413-430, [doi: 10.1108/BJM-01-2015-0012](https://doi.org/10.1108/BJM-01-2015-0012)
- Ratten, V., Marques, C. S., & Braga, V. (2017). **Knowledge, Learning and Innovation: Research into Cross-Sector Collaboration**. *Knowledge, Learning and Innovation*, pp. 1–4. [doi:10.1007/978-3-319-59282-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-59282-4_1)
- Ishak, N.B, Eze, U.C, & Ling, L.S., (2010), **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol. 2010 (2010), pp. 01-13, [DOI: 10.5171/2010.322246](https://doi.org/10.5171/2010.322246)
- Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). **Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes**, *Journal of Knowledge Management*. Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449>, consulter le 11/05/2018 à 21 h: 00 m.
- Zhang, D.et al. (2017). **Knowledge sharing among innovative customers in a virtual innovation community: the roles of psychological capital, material reward and reciprocal relationship**. *Online Information Review*, 41(5), pp. 691–709. [doi.org/10.1108/OIR-08-2016-0226](https://doi.org/10.1108/OIR-08-2016-0226)
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2015). **An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation**. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(2), pp. 134–148. [Doi: 10.1057%2Fkmp.2013.36](https://doi.org/10.1057%2Fkmp.2013.36)
- Hsu, C.-P. (2015). **Effects of social capital on online knowledge sharing: positive and negative perspectives**. *Online Information Review*, 39(4), pp. 466–484. [doi.org/10.1108/OIR-12-2014-0314](https://doi.org/10.1108/OIR-12-2014-0314)
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). **Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process**. *Personnel Review*, 42(1), 28–49. [doi.org/10.1108/00483481311285219](https://doi.org/10.1108/00483481311285219)

- Shahibi Mohd Sazili et al..., (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2 , pp. 01-12.
- Curado, C., (2006), **The Knowledge Based-View Of The Firm: From Theoretical Origins To Future Implications**, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG) – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, pp. 01-18.
- Denford, J. S. (2013). **Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology**. Journal of Knowledge Management, 17(2), pp. 175–194.
- Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). **Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes**. Journal of Knowledge Management, 22(2), pp. 453–477. [doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449](https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449)
- Macke, J. et al., (2012), **Knowledge and Competence Based-view for Developing Collaborative Networks**, The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, Volume 11, Issue2, pp. 01-18, [doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v11i02/50099](https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v11i02/50099)
- Ovidiu-Iliuta Dobre, (2012), **Managing human resources in the knowledge-based economy**, Review of Applied Socio-Economic Research, (Volume 3, Issue 1/ 2012 ), pp. 68-76.
- Dana, L. & Sanda, C., (2007), **The Knowledge Based Economy and Knowledge Management**, Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal), University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 1(7), pp. 61-64.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). **Challenges and opportunities affecting the future of human resource management**. Human Resource Management Review, 25(2), pp. 139–145. [doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003)
- Fombad, M. (2015). **Knowledge management a competitive edge for law firms in Botswana in the changing business environment**. SA Journal of Information Management, 17(1). pp. 01-08. [doi:10.4102/sajim.v17i1.633](https://doi.org/10.4102/sajim.v17i1.633)
- Daud, W. N. W., Zainol, F. A. & Mansor, M., (2014), **The Effects of Knowledge Management on Human Capital towards Organizational Innovation**, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:8, No:10, 2014, pp. 3314-3319, [doi.org/10.5281/zenodo.1096948](https://doi.org/10.5281/zenodo.1096948)
- Afioini, F., (2009), **Leveraging human capital and value creation by combining HRM and KM initiatives**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 6, No. 3, pp. 202-213.
- Otieno, B. B. A., Waiganjo, E. W. & Njeru, A., (2015), **Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector**, International Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 2, 2015, pp. 138-145, [doi:10.5430/ijba.v6n2p138](https://doi.org/10.5430/ijba.v6n2p138)
- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). **Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis**. Journal of Cleaner Production. Vol. 6, No. 2, 2015, pp. 138-145, [doi:10.1016/j.jclepro.2019.05.024](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024)
- Rese, A., Kopplin, C. S., & Nielebock, C., (2020), **Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces**, Journal of Knowledge Management, Vol. 24, No. 9, pp. 2327-2354, [doi: 10.1108/JKM-04-2020-0243](https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0243)
- Agrawal, A., & Mukti, S. K., (2020), **Knowledge Management & It's Origin, Success Factors, Planning, Tools, Applications, Barriers and Enablers**. International Journal of Knowledge Management, 16(1), pp. 43–82, [doi:10.4018/ijkm.2020010103](https://doi.org/10.4018/ijkm.2020010103)
- Chang, C. L., & Lin, T.-C. (2015). **The role of organizational culture in the knowledge management process**. Journal of Knowledge Management, 19(3), pp. 433–455. [doi:10.1108/jkm-08-2014-0353](https://doi.org/10.1108/jkm-08-2014-0353)
- Wu, C., Lee, C., & Tsai, L. (2012). **Influence of creativity and knowledge sharing on performance**. Journal of Technology Management in China, 7(1), pp. 64–77. [doi:10.1108/17468771211207358](https://doi.org/10.1108/17468771211207358)
- Farahbod, F., Ammoopour, M., Koma, M. L. K., (2012), **Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers**, J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(10), pp. 10549-10557.
- Stanovic, T., Pekovic, S., & Bouziri, A. (2015). **The effect of knowledge management on environmental innovation**. Baltic Journal of Management, 10(4), pp. 413–431. [doi:10.1108/bjm-01-2015-0012](https://doi.org/10.1108/bjm-01-2015-0012)
- Obeso, M et al., (2020), **Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning**, Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 8, pp. 1859-1880. [doi: 10.1108/JKM-10-2019-0553](https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553)

- Zia, N. U. (2020). **Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations.** Journal of Knowledge Management, ahead-of-print (ahead-of-print). pp. 1819-1839. doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127
- Shu-Hsien Liao et al., (2012), **Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries,** The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 1, January 2012, pp. 52-70, doi: 10.1080/09585192.2011.599947
- Venkitachalam, K., & Willmott, H. (2017). **Strategic knowledge management—Insights and pitfalls.** International Journal of Information Management, 37(4), pp. 313–316. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.02.002
- Mariusz Szuster and Maciej Szymczak (2016), **Innovation, knowledge and information management in supply chains.** Economics and Management, Volume 8, Issue 1, 2016, pp. 26-36
- Zhang, L., & Chen, X. (2016). **Role of Lean Tools in Supporting Knowledge Creation and Performance in Lean Construction.** Procedia Engineering, 145, pp. 1267–1274. doi:10.1016/j.proeng.2016.04.163
- Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). **Knowledge Management to Learning Organization Connection.** Journal of Management in Engineering, 23(3), pp. 122–130. doi:10.1061/(asce)0742-597x(2007)23:3(122)
- Braunerhjelm, P. (2008). **Entrepreneurship, Knowledge, and Economic Growth.** Foundations and Trends® in Entrepreneurship, 4(5), pp. 451–533. doi:10.1561/03000000013
- Akram, M. U. et al., (2019). **Knowledge Management, Sustainable Business Performance and Empowering Leadership.** International Journal of Knowledge Management, 15(2), 20–35. doi:10.4018/ijkm.2019040102
- Martins, V. W. B. (2019). **Knowledge management in the context of sustainability: literature review and opportunities for future research.** Journal of Cleaner Production. Vol 229. pp. 489-500. doi:10.1016/j.jclepro.2019.04.354
- Chang, C. L., & Lin, T.-C. (2015). **The role of organizational culture in the knowledge management process.** Journal of Knowledge Management, 19(3), pp. 433–455. doi:10.1108/jkm-08-2014-0353

مقال منشور في ملتقى:

- Razak, A. R. A., Othman, A. A., & Sundram, V. P. K. (2015). **The Relationships of human success factor, information technology, and procurement process coordination on operational performance in building construction industry – A Proposed Conceptual Framework,** International Accounting and Business Conference 2015, IABC 2015, Procedia Economics and Finance 31 (2015), pp. 354–360. doi:10.1016/s2212-5671(15)01209

المداخلات:

- تركي إبراهيم عبيدات، خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي، المؤتمر العربي الأول رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير بالتعاون بين: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، 28 – 30 إبريل (نيسان) 2013م، مسقط - سلطنة عمان، ص.ص 01-19.
- Sensuse Dana Indra et al., (2019), **Research On The Impact of Knowledge Management Practice for Organizational Performance: Indonesian Electronic Power Company,** 2019 11th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), Pattaya, Thailand, 10-11 Oct. 2019, pp. 01-06, doi: 10.1109/ICITEE.2019.8929996
- Herlina Maria Grace et al., (2020), **Fine-tuning Organizational Citizenship Behaviour and Knowledge Management Behaviour in the Higher Education,** 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), Bandung, Indonesia, 13-14 Aug. 2020, pp.17-23, doi:10.1109/ICIMTech50083.2020.9211109
- Marianne Gloet and Danny Samson, (2013), **Knowledge Management to Support Systematic Innovation Capability,** 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences, Wailea, Maui, HI, USA, 7-10 Jan. 2013, doi: 10.1109/hicss.2013.374
- Jucevičienė, P., and Leščinskij, R., 2017, **Possibilities for Student Organizational Learning in University's Curriculum,** Conference: Contemporary Issues in Business, Management and Education'2017, Vilnius, Lithuania, pp. 01-12. doi.org/10.3846/cbme.2017.114

Chapitres ou articles publiés dans des livres:

- Mekhilef, M., Kelleher, D. & Olesen, A., (2003), **European Guide to Good Practice in Knowledge Management,** Terminology, Chapter 1, European Knowledge Management GlossaryDraft Version 3.6, 30 June 2003, pp. 01-16
- Armstrong, M., **Human Resource Management Practice,** Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press, 10 edition, pp. 01-977

مواقع الانترنت:

- Andrew Wyckoff, (2013), **Knowledge is growth,** <https://www.oecd.org/innovation/knowledge-is-growth.htm>, consulté le 26/02/2021.