

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

ياسر عمر سندي

حسن عواد السريحي

قسم علم المعلومات – جامعة الملك عبدالعزيز - المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط الجوية العربية السعودية للنقل الجوي، والتعرف على واقع تطبيقات إدارة المعرفة في مجال استثمار رأس المال البشري، كذلك التعرف على أبرز عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية الموارد البشرية. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات الأولية، ويتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين بقطاع الموارد البشرية بالشركة وبلغ حجمهم (٥٨٦) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي المجتمع الكلي للدراسة بلغ حجمها (٢٩٦) موظف، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك مؤشرات إيجابية عديدة تشير إلى أن تطبيقات إدارة المعرفة من أجل استثمار رأس المال البشري بقطاع النقل الجوي تتوفر بدرجة عالية جداً، كشفت الدراسة أن هناك بعض تطبيقات إدارة المعرفة المتعلقة باستثمار رأس المال البشري بقطاع النقل الجوي تحتاج إلى تفعيل حتى تنسجم وتؤدي دورها الحيوي في تنمية وتطوير موارد الشركة البشرية، كما أظهرت الدراسة أن من أهم احتياجات إدارة الموارد البشرية لدعم تطبيقات إدارة المعرفة بقطاع النقل الجوي تمثلت في ان المعرفة الموجودة لدى الموظفين تحتاج إلى تقنيات حديثة لنشرها، ومن خلال الاهتمام بنشر ثقافة المعرفة عبر برامج الدورات التدريبية والندوات وورش العمل، كشفت النتائج أن لتقنيات إدارة المعرفة دور حيوي وهام جداً في تنمية وتطوير الاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز. وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ضرورة الحفاظ على النسبة الحالية من تطبيقات إدارة المعرفة بقطاع النقل الجوي، مع العمل على زيادة نسبة التطبيق، وتشجيع ثقافة اكتساب المعرفة والمعلومة الجديدة لدى الموظفين، وضرورة أن تعمل الإدارة على توفير أنظمة متقدمة لخدمة الموظفين، وضرورة الاهتمام بنشر ثقافة المعرفة عبر برامج الدورات التدريبية والندوات وورش العمل، وضرورة الاهتمام بتقنيات إدارة المعرفة لما لها من دور حيوي وهام جداً في تنمية وتطوير الاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال نشر المعلومات وإشاعتها بين الموظفين حيث يساهم ذلك في توعيتهم، وان تعمل الإدارة على فتح قنوات تواصل فعالة بينها والموظفين من خلال تفعيل كافة وسائل ووسائل الاتصال بينهم. وضرورة توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز، كما أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالموضوع وذلك لندرتها في البيئة المحلية بالمملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** شركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، المعرفة، إدارة، الموارد البشرية، رأس المال البشري

**Abstract:** The study aimed to identify to clarify the role that can be played by Knowledge Management in human capital investment applications company Saudi Arabian Airlines, furthermore the study aimed to identify the Recognize reality of Knowledge Management in the field of human capital investment applications, As well as to identify the most serious obstacles Knowledge Management applications for the investment and development of human resources, to fulfill these objectives the descriptive analytical method is used in this study, where the researcher used the questionnaire to collect primary data through direct questions and inquiries. The study population consisted of personnel management of human resources in the company reached (586) employee, and researcher selected a simple random sample of the total overall society for the study size was (296) employee of the total community individual. the study concluded that the results of the study concluded that there are many positive indicators suggest that Knowledge Management applications for human capital investment available air transport sector is very high degree, the study also pointed that there are some Knowledge Management for the investment of human capital need to activate up to fit and perform its vital role in the development of

human resources of the company. the study also showed that the most important human resource management needs to support Knowledge Management applications represented in the existing knowledge of the staff need to modern techniques to be published, also through the importance of spreading knowledge and culture through seminars, workshops, training programs. The study results revealed that the technologies of Knowledge Management is very vital role in the development of investment in human capital and by providing a work environment that encourages creativity and excellence. the main recommendations of the study that need to maintain the current ratio of Knowledge Management, and encourage a culture of acquiring new knowledge and information among workers, and need that the administration working to provide advanced systems for service personnel, and the need for attention to the deployment of knowledge and culture through seminars, workshops, training programs and need to focus on knowledge management techniques as they have a very vital role in the development of investment in human capital through the dissemination of information and disseminating them among employees where this will contribute to make them aware of, and that the administration need to working to open the channels of effective communication between them and the staff through the activation of all media and means of communication between them. And the need to provide a working environment that encourages creativity and excellence, the researcher recommended further studies on the subject as there is scarcity in such studies in the local environment of the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** Saudi Arabian Airlines air transport company, knowledge, management, human resources, human capital

## 1. مقدمة:

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

"وفي عالمنا العربي بدأت بعض الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية في فهم أهمية إدارة المعرفة، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تشهد موجة من التحولات والتغييرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي"، (Schwandt & Marquardt, 2003:3). ولذلك "فالتدفق الضخم والكم الهائل من المعلومات في حياتنا اليومية والخبرات، والعمل المستمر على تنظيم هذه المعلومات والمحافظة عليها من فقدان، ومحاولة الوصول لأقصى منفعة ممكنة منها، أدى إلى ظهور مصطلح جديد أصبح يعرف بإدارة المعرفة"، (عودة، ٢٠١٠: ١٥).

### مشكلة البحث:

تنبع مشكلة هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في تطوير وتنمية الكوادر البشرية المختلفة في المؤسسات الادارية واستثمارها، ذلك لأن تطبيق ادارة المعرفة تعني تطبيق التقنيات والحزم التقنية الحديثة والاهتمام بتحديث الأساليب والأنظمة الادارية في تلك المؤسسات، وعلى صعيد قطاع صناعة النقل الجوي في المملكة العربية السعودية، تعتبر الخطوط السعودية من القطاعات الوطنية الكبيرة والعريقة والتي لها الدور الفاعل في دفع عجلة الاقتصاد الوطني كناقل جوي وطني. ولاحظ الباحث وجود فجوة معرفية بين ما هم موجودين من موظفين وما تم تعيينهم واحلالهم مكان الموظفين السابقين والمتقاعدين والمستقلين في القطاعات الإدارية المختلفة ومن أبرزها قطاع الموارد

البشرية، وتأتي إشكالية الدراسة لتحليل وتقييم دور عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي :

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

أسئلة البحث :

يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية :

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

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي :

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

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيقات إدارة المعرفة لنموذج حديث في الادارة، حيث تحقق هذه الدراسة أهميتين رئيسيتين علمية وعملية :

أولاً: الأهمية العلمية : تقدم فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها لزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة لفرع إداري حديث النشأة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي ويوجد لهذه الدراسة أهمية من الناحية العلمية تتمثل في الوصول إلى نموذج إطار لبناء أساس متين لإدارة المعرفة في المملكة العربية السعودية، كما تقوم بالمساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بإدارة المعرفة لجهة أصولها ونشأتها لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكملية، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئاتٍ أخرى.

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

١. قد تكشف هذه الدراسة عن بعض المعوقات الفعلية التي تحد من استخدام تطبيقات ادارة المعرفة وتلافيها.

٢. تتناول واحدة من أهم القضايا التي تمس جوهر قطاع الموارد البشرية بالخطوط السعودية بشكل كبير، والتي تعمل في بيئة أصبح التطور والتجديد سمه أساسية فيها والاستجابة لهذه التطورات أصبح ضرورة.
٣. تعتبر عمليات إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية الداعمة لرأس المال البشري للوصول إلى التميز التنظيمي.
٤. نظرًا لقلّة الدراسات المحلية من الناحية التطبيقية والتي ستتناول تطوير واستثمار رأس المال البشري بالخطوط السعودية باستخدام عمليات إدارة المعرفة، والتي ستكون مرجع يسترشد به قيادات ومسؤولي الخطوط السعودية بتحسين إجراءات العمل بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتحقيق توجه الدولة المستقبلي من تحقيق أهداف التنمية المبنية على إدارة المعرفة.

## ٢. الإطار النظري للبحث :

### ١- إدارة المعرفة :

#### ١-١- النشأة والتطور :

يسعى الإنسان منذ الأزل لتحسين حياته واكتشاف المزيد من أسرار الدنيا لأجل البقاء والاستقرار والتعايش، فبدأ حياته بجمع الثمار والصيد وتوفير المأوى والزراعة وصناعة الأدوات المعيشية، وتطورت هذه الحياة بتراكم المعارف والخبرات والتجارب عبر الأزمنة والسنين. ويوضح (الكبيسي، ٢٠٠٤: ٥٦) أن مفهوم "المعرفة" ظهر قديمًا وتطور بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين (٤٧٩) قبل - النهرين بحوالي ألفي سنة قبل الميلاد ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (٥٥١م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي، فقد بين أهمية المعرفة على الأرض.

ظهر الإسلام الحنيف ليكون دافعًا قويًا نحو فهم طبيعة المعرفة، فقد حرر العقل من الخرافات والجهل والتخلف، ودعا الإنسان للتفكير في خلق السماوات والأرض، واكتشاف حقيقة الحياة والتعلم المستمر والتدبر في الكون. فحث الإسلام على طلب العلم واكتساب المعارف المتعددة والمتنوعة، وقال بتداول العلم وعدم احتكاره. وقد شهدت الدولة الإسلامية تطورًا كبيرًا في العلوم وطرق توليد ومشاركة المعرفة، ابتداءً من عصر النبي محمد صلى الله عليه وسلم ومرورًا بالخلفاء الراشدين والتابعين من بعدهم. وبتوسع الدولة الإسلامية، انتشرت العلوم في كافة أرجاء العالم من شرقه إلى غربه، وبدأت العصور بالتوالي، مرورًا بالثورة الصناعية وما تبعها من تغيرات على صعيد الاقتصاد والتكنولوجيا، إلى أن ظهرت ثورة المعلومات والاتصالات، التي كان لها الأثر الكبير في زيادة الاهتمام بالمعرفة ومشاركتها، لاسيما وكان ظهور الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وعالمية مهدت الطريق أمام تبادل المعرفة وتنميتها، فأصبحت المجتمعات عبارة عن أمة واحدة سريعة النمو تعيش في قرية صغيرة وفي عصر يطلق عليه "عصر المعرفة"، والذي تعد فيه المعرفة أحدث الموارد الأساسية لبناء الثروة في الاقتصاد وتحقيق الميزة التنافسية في الإدارة.

يذكر (عبد الوهاب، ٢٠٠٥: ١٥) أن البعض يرجع إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥م، عندما قامت شركة (هاولت باكارد) الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت - أكبر سوق مالي في العالم - تجاهل إدارة المعرفة في أول الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد خلال الأعوام الأخيرة، خاصة بعد تبني العديد من المنظمات المحلية والعالمية تطبيق إدارة المعرفة. وتشير دراسة (عودة، ٢٠١٠: ١١) بأن (كارل ويج) هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام ١٩٨٦م. وقد ساهم العديد من الباحثين بعدها في تطوير مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام ١٩٨٩م، قدمت مجموعة من الشركات الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة على أساس تكنولوجيا.

## ٢-١ مصادر المعرفة :

للمعرفة مصادر عديدة أشار إليها العديد من الباحثين وهذه المصادر جاءت نتيجة عوامل حيث ان تزايد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها ومصادرها استند إلى عاملين أساسيين أوضحهما (نجم ، ٢٠٠٨) وهما على النحو الآتي :

أولاً: تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات ونحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة فيما بعد.

ثانياً: تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيات الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، جمعها، تصنيفها، معالجتها، وتوزيعها على نطاق واسع.

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

١. المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.

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

## ٣-١ أنواع المعرفة :

أوضحت دراسة، (باسرده ، ٢٠٠٦)، على أن المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين هما كالآتي :

أولاً: المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية".

ثانياً: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي معرفة ضمناً تكون في عقول الأفراد وعادة ما تكون بعيدة ولا يعرفها إلا من يحملها أو من تكون بداخله . إذ أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل العقل، ويرى كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين.

## ٢- رأس المال البشري :

يعرف (كنيد لبرجر) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام (السبيعي، ٢٠٠١). ويعرفه (مايكل تودا رو) بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم ، ويعرفه أيضاً (ثيدر وسكولتز) أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية (المفرجي وأحمد ، ٢٠٠٣). كما يُعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية ، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمل (المفرجي وأحمد، ٢٠٠٣).

## ١-٢ أفضل الممارسات في إدارة المعرفة واستخدامها مع رأس المال البشري :

يرى (Barrett, 2015) أن أفضل الممارسات في إدارة المعرفة يتم استخدامها في المنظمات من خلال رأس المال البشري و أعدها بخمس ممارسات رئيسة وهي على النحو الآتي :

١- الممارسة الأولى : البدء بتعريف واضح لوضع الأهداف والغايات الواقعية والمحددة بدقة من قبل المنظمة للمبادرات التي يمكن لإدارة المعرفة من رسم ملامحها بدقة قبل تطبيقها على نطاق أوسع في المنظمة .

- ٢- الممارسة الثانية : استخدام أسلوب الوضوح في التعامل مع الموظفين والحرص على تقديم إجابات مفهومة ومرتكزة ومنظمة تستهدف القصد من وراء المبادرات المطلوبة منهم وماهي النتائج المتوقعة مستقبلاً .
- ٣- الممارسة الثالثة : الدعم لإنشاء مركز لإدارة المعرفة التشاركية والذي يُمكن من ابتكار محتوى مفيد بطريقة سريعة وبتكلفة أقل من خلال الحفاظ على التواصل الاجتماعي كجزء من استراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة .
- ٤- الممارسة الرابعة : التعرف على قيمة ما لا تعرفه من خلال القيام بإجراء التحليلات المالية لاكتشاف الفجوات في الإنجازات المتحققة . من خلال جمع المعلومات السوقية خارج المنظمة ؛ والذي يضمن التفاعل أسرع مع احتياجات المستهلك المتزايدة والتحسين بشكل مستمر في المنتجات والاستفادة أكثر من الكفاءات وخلق أفضل تجربة يمكن تقديمها من قبل الموظفين للعملاء .
- ٥- الممارسة الخامسة : التفكير بمنظور أوسع وأشمل ، فقد تبدأ المبادرات صغيرة ؛ من خلال فكرة مطروحة من قبل موظف ، ولكن القيمة المعرفية قد تتجاوز كل التوقعات . وقد يكون هناك مميزات كثيرة عبر المنظمة ، والذي يجب التعامل معها على أنها مبادرة شراكة من خلال الموظفين في المنظمة وليس مجرد حلاً فردياً مطروحاً من موظف واحد ويرى الباحث أن للخمس ممارسات لإدارة المعرفة دور فاعل على رأس المال البشري، وذلك بتحفيز الموظفين أكثر من خلال إظهار ما يملكونه من معرفة ضمنية كامنة وتحويلها إلى صريحة ، الأمر الذي سيدفعهم إلى الابداع والابتكار وبذل الجهود لتحسين الإنتاج وتنويعه لمجاراة طلبات العملاء واحتياجاتهم.

### ٣. الإجراءات المنهجية للبحث:

#### منهج البحث :

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

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

#### وصف أداة الدراسة :

تم استخدام استمارة الاستبيان، كأداة لجمع البيانات المطلوبة حيث "يُعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين" (عبيدات وآخرون، ٢٠١١ : ١٠٤). ويعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات من

مجتمع يتكون مفرداته التي أخذت في الانتشار في مجال البحوث ولا تزال تمثل موقعاً بارزاً في الوقت الحالي بين وسائل جمع البيانات. وتم تصميم استمارة استبيان تغطي متغيرات وتساؤلات الدراسة ويتميز استخدام أسلوب الاستبيان عن غيره بعدة مزايا وتتلخص في "أنه يجعل شخصية الباحث مجهولة فيتيح الفرصة للمبحوث الإجابة باطمئنان على الأسئلة الحساسة والخاصة"، (الزين، ٢٠٠٩: ٦٦).

قامت هذه الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى هي مرحلة الدراسة الاستطلاعية لاختبار الاستبيان والتأكد من ملائمة ودقته وصدقه الإحصائي وذلك بتوزيع عدد محدود من الاستبيانات لتجربته حيث بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٦٠) عينة من مجتمع الدراسة، والمرحلة الثانية وهي مرحلة الدراسة الميدانية. ويستخدم فيها مصدرين لجمع المعلومات والبيانات وهما: المصادر الثانوية وتمثل في الاستبيان والمصادر الأساسية وتمثل في الكتب والدوريات والرسائل التي تتحدث عن إدارة المعرفة ورأس المال البشري والموارد البشرية في المنظمات وتطبيقاتها.

الاستبيان: حيث يستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وذلك بعد تصميم استمارة استبيان تحتوي على محاور رئيسية تغطي أسئلة ومتغيرات الدراسة الأساسية وبالتالي تعطى نتائج واجابات للتساؤلات. والمقصود بتصميم الاستبيان "إعداد الشكل المظهري له، وان من أهداف الاستبيان أن يكون جذاباً وسهلاً ويسهل على المبحوث متابعته والرد على أسئلته"، (الزين، ٢٠٠٩: ٦٥). تكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية محاور رئيسية حيث احتوى كل محور على عدد كافٍ من الفقرات لقياس الهدف من المحور، وجاءت هذه المحاور الرئيسية (جدول ١) كما سيأتي:

**المحور الأول:** واقع تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، حيث احتوى هذا المحور على (٣٠) فقرة، وتهدف للتعرف على أبرز ملامح واقع تطبيقات المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بالشركة، وذلك من أجل التعرف على نقاط الضعف والعمل على حلها، ومعرفة نقاط القوة وتوظيفها من أجل التطبيق الفعال لتقنيات إدارة المعرفة في تطوير وتنمية رأس المال البشري.

**المحور الثاني:** عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، حيث شمل هذا المحور عدد (٢٥) فقرة، تهدف للتعرف على أبرز معوقات تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية رأس المال البشرية بالشركة، وذلك بهدف وضع المعالجات والحلول التي تعزز من الاستفادة من تطبيقات إدارة المعرفة.

**المحور الثالث:** احتياجات قطاع الموارد البشرية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، حيث احتوى هذا المحور على عدد (١٨) فقرة تهدف للتعرف أهم وأبرز احتياجات قطاع الموارد البشرية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة.

**المحور الرابع:** الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، حيث شمل هذا المحور (٢٢) فقرة، تهدف لقياس مدى إدراك موظفي إدارة الموارد البشرية للدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي. بالإضافة إلى ذلك فقد شمل الاستبيان على أربعة متغيرات مستقلة لخصائص العينة المستهدفة بالدراسة وهي: (العمر، سنوات الخبرة، الدخل الشهري والمؤهل التعليمي). وذلك من أجل التعرف على مدى وجود علاقة بين تطبيقات إدارة المعرفة والخصائص الديمغرافية لعينة موظفي إدارة الموارد البشرية المعنيين بهذه التطبيقات.

## جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معاملات الارتباط	رقم معاملات الارتباط	معاملات الارتباط	رقم معاملات الارتباط	معاملات الارتباط
<b>المحور الأول: واقع تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي</b>					
١	٠,٤٢٠**	١١	٠,٤٨٤**	٢١	٠,٥٢٩**
٢	٠,٥٢٧**	١٢	٠,٥٢٠**	٢٢	٠,٦١٠**
٣	٠,٢١٤	١٣	٠,٥٩٦**	٢٣	٠,٥٧٤**
٤	٠,٦٤١**	١٤	٠,٥٩٣**	٢٤	٠,٥٢٠**
٥	٠,٣٣٨*	١٥	٠,٧٥٩**	٢٥	٠,٦٤١**
٦	٠,٥٩٠**	١٦	٠,٥٦٨**	٢٦	٠,٤٩٥**
٧	٠,٦١٩**	١٧	٠,٣٢٢*	٢٧	٠,٦٢١**
٨	٠,٧٣٥**	١٨	٠,٢٤٤	٢٨	٠,٦٧٠**
٩	٠,٤٨٨**	١٩	٠,٥٨١**	٢٩	٠,٣٢٩*
١٠	٠,٦٧٦**	٢٠	٠,٧٠٩**	٣٠	٠,٤٧٠**
<b>المحور الثاني: عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي</b>					
٣١	٠,٦٥٤**	٤٠	٠,٥٩٩**	٤٩	٠,٦٣٦**
٣٢	٠,٣٢٣*	٤١	٠,٤٢٠**	٥٠	٠,٤٦٩**
٣٣	٠,٥٧٦**	٤٢	٠,٥٤١**	٥١	٠,٣٩١*
٣٤	٠,٤٣٤**	٤٣	٠,٢٥٤	٥٢	٠,٦٤٨**
٣٥	٠,٦٤٢**	٤٤	٠,٦٦٤**	٥٣	٠,٥١٠**
٣٦	٠,٥٦٦**	٤٥	٠,٦٢١**	٥٤	٠,٥٣٧**
٣٧	٠,٥٣٠**	٤٦	٠,٧٥٥**	٥٥	٠,٥٨٨**
٣٨	٠,٥٧٩**	٤٧	٠,٣٢٧*		
٣٩	٠,٥١٤**	٤٨	٠,٥٥٢**		
<b>المحور الثالث: احتياجات قطاع الموارد البشرية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي</b>					
٥٦	٠,٧٣٨**	٦٢	٠,٧٨٠**	٦٨	٠,٨٧٣**
٥٧	٠,٤١٥**	٦٣	٠,٨٧٠**	٦٩	٠,٩١٣**
٥٨	٠,٧٤٧**	٦٤	٠,٨٣٨**	٧٠	٠,٥٧٤**
٥٩	٠,٧٦٩**	٦٥	٠,٩٠٢**	٧١	٠,٦٨٢**
٦٠	٠,٦٩٦**	٦٦	٠,٨٨٥**	٧٢	٠,٤٨٠**
٦١	٠,٧٥٣**	٦٧	٠,٨٩٧**	٧٣	٠,٦٩٤**

المحور الرابع: الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي .					
٧٤	٠,٥٦٦**	٩	٠,٨٢٢**	٨٢	٠,٤٩٢**
٧٥	٠,٥٨٩**	١٠	٠,٨٣٨**	٨٣	٠,٥٤٦**
٧٦	٠,٦٦٤**	١١	٠,٧٩٣**	٨٤	٠,٥٠٨**
٧٧	٠,٥١٢**	١٢	٠,٧٢٨**	٨٥	٠,٦٥١**
٧٨	٠,٦٩٥**	١٣	٠,٧٦٣**	٨٦	٠,٧٤٢**
٧٩	٠,٦٠٨**	١٤	٠,٧٠٠**	٨٧	٠,٦٧٦**
٨٠	٠,٦٥٧**	١٥	٠,٧٤٢**		
٨١	٠,٦٧٣**	١٦	٠,٥٩٢**		

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١)

\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠٥)

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين بقطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، ويقدر حجم مجتمع الدراسة بـ (٥٨٦) موظف موزعين على أربع مناطق رئيسة بالمملكة العربية السعودية (جده - الرياض - الدمام - المدينة المنورة)، حيث تم توزيع الاستبانات على موظفي قطاع الموارد البشرية مجتمع الدراسة بالمناطق الأربع الرئيسة والمقدر بـ (٥٠٤) موظف من المتخصصين فعلياً بإجراءات الموارد البشرية، وتم استبعاد عدد من الوظائف الآتية (السائقين - المراسلين - المستخدمين - المعقبين - السعاة)، والذي قُدر عددهم بـ (٨٢) موظف، حيث رأى الباحث أن يتم التركيز على الموظفين المتخصصين فعلياً بإجراءات الموارد البشرية فقط. والجدول الآتي يوضح مجتمع الدراسة بحسب المناطق الأربع الرئيسة (جده - الرياض - الدمام - المدينة المنورة) المختارة في مجتمع الدراسة جدول (٢) كما يلي:

موظفو قطاع الموارد البشرية بالشركة بحسب المحطات الرئيسة وفقاً لكل مدينة

المدينة	المجتمع	
	العدد	النسبة المئوية %
جدة	٤٧٣	٨٠,٧
الرياض	٨٠	١٣,٧
الدمام	٢٠	٣,٤
المدينة المنورة	١٣	٢,٢
الإجمالي	٥٨٦	١٠٠,٠%

## الاستبيانات الموزعة والاستبيانات الراجعة بحسب المحطات الرئيسية وفقاً لكل مدينة

الاستبيانات الراجعة		الاستبيانات الموزعة		المحطة / المدينة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
٦٩.٦	٢٠٦	٨٠.١	٤٠٤	جدة
٢٠.٩	٦٢	١٤.١	٧١	الرياض
٥.٧	١٧	٣.٦	١٨	الدمام
٣.٨	١١	٢.٢	١١	المدينة المنورة
١٠٠.٠	٢٩٦	١٠٠.٠	٥٠٤	الإجمالي

## عينة الدراسة وفقاً للعمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
١٧.٦	٥٢	٢٠- أقل من ٣٠ سنة
٣٥.٥	١٠٥	٣٠- أقل من ٤٠ سنة
٣٠.٧	٩١	٤٠- أقل من ٥٠ سنة
١٦.٢	٤٨	٥٠ سنة فأكثر
%١٠٠.٠	٢٩٦	المجموع

## عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	فئات سنوات الخبرة
١٦.٢	٤٨	١- إلى ٥ سنوات
١٨.٢	٥٤	أكثر من ٥- إلى ١٠ سنوات
٢٦.٤	٧٨	أكثر من ١٠- إلى ١٥ سنة
٣٩.٢	١١٦	أكثر من ١٥ سنة
%١٠٠.٠	٢٩٦	المجموع

## عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل التعليمي
٢٦.٧	٧٩	ثانوي
٩.٥	٢٨	دبلوم
٥٣.٧	١٥٩	بكالوريوس
١٠.١	٣٠	دراسات عليا
%١٠٠.٠	٢٩٦	المجموع

## مؤشرات الصدق والثبات :

يتضح من المؤشرات بالجدول السابق، أن غالبية عبارات الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه بدرجة معنوية، كما يتبين أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً حيث تراوحت من (٠,٩١٣-٠,٣٢٢) وبالتالي يُستنتج من ذلك أن غالبية فقرات أداة الاستبيان تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع المحور الذي تنتهي إليه، مما يعني أنها تحقق أهداف القياس المرجوة منها.

كما قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان كما هو مبين بالجدول (٣) الآتي :

## معاملات الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للأداة

معاملات الارتباط	عدد البنود	المحاور	رقم المحور
٠.٦٢٣**	٣٠	المحور الأول: واقع تطبيقات المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	١
٠.٤٠٢*	٢٥	المحور الثاني: عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	٢
٠.٨٠٧**	١٨	المحور الثالث: احتياجات قطاع الموارد البشرية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	٣
٠.٧٥١**	٢٢	المحور الرابع: الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي	٤

\*\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠.٠١)

\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (٠.٠٥)

## ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) عن طريق التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب ثبات أداة الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية وذلك من خلال حساب علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للبنود الفردية والدرجة الكلية للبنود الزوجية عن طريق معامل الارتباط بيرسون ومن ثم تصحيحه عن طريق معامل سبيرمان براون كما بالجدول (٤) التالي:

## معاملات ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية

معامل الارتباط	المعامل
٠.٩٠٩**	معامل بيرسون
٠.٩٣٤**	معامل سبيرمان

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

## الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالحزمة الإحصائية (SPSS)، الإصدار (٢٠) حيث تم إدخال بيانات الدراسة بعد ترميزها حسب تدرج مقياس ليكرت الخماسي، ومن ثم استخراج الجداول الإحصائية من أجل الإجابة عن التساؤلات البحثية للدراسة. ولتحليل وتفسير بيانات الدراسة، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي شملت التكرارات، النسب المئوية، وذلك لتوصيف العينة بحسب الخصائص الديموغرافية للعينة. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك من أجل الإجابة عن الأسئلة البحثية التي طرحها الدراسة. بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية (تحليل التباين الأحادي) وذلك لاختبار دلالة الفروق بين إجابات العينة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، الدخل الشهري و المؤهل التعليمي). بالإضافة إلى ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وذلك للتحقق من ثبات أداة الاستبيان ومحاورها. ويبين الجدول (٥) الآتي معيار الحكم على مقياس ليكرت الخماسي للمتوسطات الحسابية لآراء العينة نحو فقرات محاور الدراسة:

#### الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ :

قام الباحث بحساب معاملات الثبات الكلي وثبات محاور أداة البحث عن طريق معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين بالجدول ، حيث يتضح أن جميع قيم معاملات الثبات للمحاور تشير إلى أن جميع المحاور تحقق درجة مرتفعة من الثبات، كما أن إدارة الدراسة حققت ثباتاً عالياً بلغت قيمته (٠,٩٣٧). كما يتضح أن معاملات الثبات للمحاور تراوحت ما بين (٠,٨٨٧-٠,٩٥٣)، مما يطمئن الباحث إلى سلامة بناء المحاور و فقراتها.

معاملات ألفا كرونباخ للثبات الكلي و ثبات محاور أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
٠.٩١٧	٣٠	المحور الأول : واقع تطبيقات المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
٠.٨٨٧	٢٥	المحور الثاني : عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار وتنمية رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
٠.٩٥٣	١٨	المحور الثالث : احتياجات قطاع الموارد البشرية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
٠.٩٢٩	٢٢	المحور الرابع : الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة لاستثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي
٠.٩٣٧	٩٥	الثبات الكلي

#### ٤. نتائج البحث :

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

#### عرض المؤشرات العامة لنتائج الدراسة :

من خلال النتائج والمعطيات السابقة يريد الباحث أن يوضح عدة مؤشرات تعكس أهداف الدراسة وتجب على تساؤلاتها والتي تمثل الخطوط العريضة والعامة التي خلصت إليها الدراسة وهي على النحو الآتي :

١. يعتقد غالبية موظفي قطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي المشاركين في الدراسة الحالية بشكل عام ، أن تطبيقات إدارة المعرفة تتوفر بدرجة كبيرة لاستثمار رأس المال البشري بالشركة ، وذلك من خلال التواصل مع زملاء العمل بوسائل التواصل الداخلية و الاجتماعية بالشركة ، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٤,٤٥) بانحراف معياري قدره (٠,٦٤).

٢. يحرص الموظفون دوماً على اكتساب المعرفة والمعلومة الجديدة لإثراء أفكارهم وخبراتهم في العمل وهي بين أهم تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي ، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٤,٤٠) بانحراف معياري قدره (٠,٥٧).
٣. يمتلك الموظفون إبداعات وأفكار تمكنهم من مواجهة أي متغيرات ومستجدات بمجال العمل وعم مستعدون لتقديمها ومشاركتها مع الآخرين ، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٨). وهي تمثل درجة عالية جداً ، وبالتالي هناك استعداد عالي من جانب غالبية الموظفين بمشاركة أفكارهم وإبداعاتهم لمواجهة المتغيرات والمستجدات لتقديمها للآخرين مما يشير إلى توفر روح التعاون فيما يتعلق تطبيقات إدارة المعرفة .
٤. هنالك عدة عوامل تعوق تطبيقات إدارة المعرفة بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي من وجهة نظر أفراد العينة موظفي قطاع الموارد البشرية ، وكان من أبرزها البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة تحتاج إلى زيادة إثراء وتحديث للمعلومات لمواكبة كل ما هو جديد بمجال الموارد البشرية ، ويعزز ذلك المتوسط الحسابي لآراء العينة، حيث بلغت قيمته (٤,٠٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩٥). وهي تحتاج إلى زيادة وتطوير لإثراء وتحديث المعلومات لمواكبة كل ما هو جديد بقطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي.
٥. إن عدم وجود إدارة معنية لتبني إبداعات الموظفين يعتبر من أبرز العوامل أيضاً والتي تعوق تطبيقات إدارة المعرفة بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي ، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٣,٨٥) وانحراف معياري قدره (١,٠٠). وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة يعتبرون أن عدم وجود إدارة معنية لتبني إبداعات الموظفين من المعوقات الرئيسة التي تساهم في عدم فعالية تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بالشركة.
٦. يعتبر مؤشر عدم وجود نظام يحافظ على الموظفين ويستبقهم من أهم العوامل التي تعوق تطبيقات إدارة المعرفة بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٣,٨٣) بانحراف معياري قدره (٠,٩٩). وبالتالي يُعد ذلك تسرب في المعرفة الضمنية وهجرة للعقول المبدعة من الشركة ، ومن أجل الحفاظ على الموظفين كاستثمار في رأس المال البشري بالشركة يتطلب ذلك إنشاء نظام يحافظ على الموظفين وذلك من خلال استحداث مجموعة تسمى بأصدقاء الشركة حتى بعد انتهاء سنوات التعاقد والخروج من العمل للاستفادة منهم في تدريب الموظفين الجدد.
٧. يعتبر تطوير آليات ونظم لرعاية المواهب لدى الموظفين من أهم احتياجات قطاع الموارد البشرية لدعم تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٤,٣٨) وانحراف معياري قدره (٠,٦٩). حيث يتبين من المعطيات السابقة أن هناك حاجة بدرجة كبيرة لتطوير آليات ونظم لرعاية المواهب لدى الموظفين وتبدأ بدعم الإدارة العليا ، ووضع استراتيجية ومبادرات تُبنى من خلال احتياجات قطاع الموارد البشرية والإدارات التابعة والتي تمثل التكامل الإداري للقطاع مثل إدارة التوظيف وإدارة التخطيط وإدارة استراتيجية الموارد البشرية وأيضاً إدارة المواهب . وبالتالي فإن وجود هذه الآليات والنظم يعد من الدعائم الرئيسة في تطبيقات إدارة المعرفة المتعلقة باستثمار رأس المال البشري ، والتي تتطلب إشراف ومتابعة لتنفيذ وتطبيق الآليات لدعم تطبيقات إدارة المعرفة بقطاع الموارد البشرية بالشركة .
٨. ومن الاحتياجات الهامة بقطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية ، هو تطوير ذاكرة معرفية تنظيمية وجعلها متاحة للجميع حين الحاجة للمعلومات، حيث تدعم تطبيقات إدارة المعرفة المتعلقة في استثمار رأس المال البشري بقطاع الموارد البشرية بالشركة ، ويؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (٤,٣٧) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤). ويعتبر هذا الاحتياج ذو أثر إيجابي بدرجة كبيرة جداً لتطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري ، وذلك بغرض تدريب وتمكين قدرات ومهارات موظفي الموارد البشرية بالشركة لتحسين أداء الأعمال بالجودة والمهنية

- المطلوبة ، وأيضاً عمل مركز لتجميع التجارب والمعارف والخبرات العلمية والعملية ، وتوثيق لكافة التجارب الناجحة والممارسة المتطورة للاستفادة منها مستقبلاً وحين استرجاع المعرفة وقت الحاجة.
٩. يعتبر احتياج دعوة أصحاب الخبرات من شركات مماثلة لنقل خبراتهم لشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي ، من الاحتياجات الاستراتيجية لقطاع الموارد البشرية لدعم تطبيقات إدارة المعرفة المتعلقة باستثمار رأس المال البشري ، ويظهر ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي ، حيث بلغت (٤,٢٨) بانحراف معياري قدره (٠,٨٠) ، حيث يُشير هذا الاحتياج إلى مدى أهمية التعاون مع الآخرين أصحاب الخبرات السابقة من شركات مماثلة سواء أكانت شركات محلية أو خارجية والاستفادة من تجاربهم في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة لتبادل الخبرات في كافة المجالات الإدارية والفنية.
١٠. يعتبر أيضاً دور توفير بيئة عمل تساعد وتشجع على الإبداع والتميز لرأس المال البشري من أهم الأدوار ، ويحدد ذلك نتيجة قيمة المتوسط الحسابي (٤,٦١) بانحراف معياري قدره (٠,٦٥). حيث يُعد هو الاستثمار الحقيقي لمنظمات الأعمال العامة والخاصة والذي يمثل حجر الأساس في استدامة وبقاء هذه المنظمات ضمن بيئة العمل التي تنتهي إليها هو توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز.
١١. من الأدوار الاستراتيجية أيضاً هو فتح قنوات التواصل الفعالة بين الموظفين ، والتي تستطيع تقنيات إدارة المعرفة أن تدعم بها الاستثمار في مجال رأس المال البشري ، ويتبين ذلك من معطيات قيمة المتوسط الحسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري قدره (٠,٦٤). حيث تؤدي إجراءات فتح قنوات التواصل إلى تبادل الخبرات بين الموظفين أنفسهم ، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير الأعمال نظراً لزيادة المعرفة لدى الموظفين ، وتحقيق المشاركة المعرفية وإثراء الجانب الإبداعي والابتكاري لدى الموظفين فيما بينهم.
١٢. ويعتبر الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة المعرفة هو دعم صنع القرارات الذكية ، حيث يعمل تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي ، وتشير معطيات قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٤,٤٧) بانحراف معياري قدره (٠,٦٨). حيث تعتمد صناعة القرارات الذكية في المنظمات العصرية بشكل أساسي على مدى توفر المعلومات ونشرها وتبادلها بين قطاعات كبيرة من الموظفين داخل الشركة ، مما يعزز ويدعم أن يكون القرار ذكياً ورشيداً لأنه يُبنى على المعرفة الدقيقة ، والتي توفرها تطبيقات تقنيات إدارة المعرفة بسرعة فائقة أيضاً.
١٣. من المعطيات والنتائج التحليلية السابقة ، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة باختلاف الفئة العمرية حول تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي. وبالتالي فإن الموظفين لا يختلفون حول الواقع الحالي لتطبيقات إدارة المعرفة في تنمية وتطوير رأس المال البشري باختلاف فئاتهم العمرية.
- يتضح من خلال المعطيات لنتائج التحليلات أن موظفي قطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية للنقل الجوي الذين سنوات خبرتهم (أكثر من ٥-١٠) سنوات والذين سنوات خبرتهم (أكثر من ١٠-١٥) سنة ، لديهم رؤية أكثر إيجابية عن واقع تطبيقات إدارة المعرفة بالشركة من واقع خبرتهم العملية بالشركة ، لذلك أن نجد أن سنوات الخبرة بالشركة لها الدور المحرك في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة وتطوير رأس المال البشري ، حيث أن الخبرة تساعد الموظفين الأكثر ثراءً معرفياً بنقل خبرتهم ومعرفتهم الضمنية للموظفين حديثي التعيين والأقل منهم خبرة مما يعزز عملية النقل المعرفي لمهام العمل.

## ٥. توصيات البحث :

١. ضرورة دوام التركيز على التواصل مع الموظفين بالشركة باستخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال.

٢. ضرورة تطوير آليات لرعاية المواهب لدى الموظفين وكذلك تطوير ذاكرة معرفية تنظيمية بالشركة وجعلها متاحة.
٣. ضرورة استحداث إدارة معنية بالمعرفة في الشركة للاهتمام بإبداعات وأفكار الموظفين .
٤. العمل على تطوير آلية وبرنامج بالشركة يربط بين ترقيات الموظفين وحوافزهم وبين مشاركة المعرفة.
٥. ضرورة الاهتمام بدعوة أصحاب الخبرات والممارسات السابقة والجهات الاستشارية لنق المعرفة .

## ٦. الخاتمة :

من خلال استعراض ما تقدم فإن الدراسة ركزت على جانب مهم وحيوي وهو تطبيقات إدارة في استثمار رأس المال البشري ، وذلك بإثارة المشكلة ومن ثم وضع التساؤلات الموصلة لصياغة الأهداف وذلك لإيجاد حل ناجع يساعد المنظمات المحلية والعربية من خلال توصيات الدراسة الحالية . والتي تعد من الدراسات تُعد النادرة في المملكة العربية السعودية والخليج العربي وتحديداً في مجال صناعة النقل الجوي ، والتي ركزت على عصب المنظمات والمحرك الرئيس لمعارفها وابداعاتها والدافع الأول لعجلة الانتاج والتنمية وهم الموظفين ، حيث سلطت الدراسة على كيفية الاستثمار فيهم وتنمية قدراتهم وابداعاتهم وآلية الوقوف على أهم المقومات في المنظمة وهو العقل البشري والذي يمتلك المعرفة العميقة والمخزنة بالخبرات والتراكمات والتي من شأنها أن تتحول إلى معرفة صريحة وموثقة يستفيد منها الموظفون في نفس المنظمة من المشاركة والتفاعل والاتصال وتدوير هذه المعرفة بين الموظفين للوصول إلى الهدف المنشود وهو الاستفادة من التجارب السابقة والاستحواد عليها وتخزينها كذاكرة معرفية للمنظمة .

كما يتمنى الباحث أن تكون هذه الدراسة فاتحة خير لدراسات أخرى ينطلق منها الباحثون لإيجاد الحلول ومن ثم تعميمها ونشرها للاستفادة العامة وخصوصاً في مجال صناعة النقل الجوي والطيران ، وذلك للتلبية الملحة لمواكبة كل ما هو جديد ومفيد لتحقيق المطلب العالمي القائم على الاقتصاد المعرفي، ونهوضاً بمجتمعاتنا العربية إلى الأفضل والأكمل اقليمياً وعالمياً ، وتعزيز البحوث والدراسات في هذا المجال والمجالات الأخرى المشابهة في نواحي الاقتصاد والعلم والمعرفة.

## قائمة المراجع والمصادر :

### أولاً: المراجع العربية :

١. باسرده، توفيق، (٢٠٠٦)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سورية.
٢. عبد الوهاب، سمير (٢٠٠٧) ، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة ، القاهرة: مركز دراسات استشارات الإدارة العامة، مصر.
٣. الزين، ادم محمد، (٢٠٠٩)، الدليل إلى منهجية البحث العلمي وكتابة الرسائل الجامعية، مطابع مركز التدريب الإداري والمهني والبحوث، تحت إشراف إدارة التعريب بجامعة الخرطوم، الطبعة الثامنة، الخرطوم، السودان.
٤. السبيعي، خالد صالح، (٢٠٠١)، تقييم اقتصادي للمرحلة التعليمية الثانوية: دراسة في الاستثمار لرأس المال البشري في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. عبيدات، ذوقان وعدس وعبد الحق كايد عبد الرحمن، (٢٠١١)، البحث العلمي مفهومه - أدواته - أساليبه ، الطبعة الثانية عشر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. عودة، فراس، (٢٠١٠)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمه، رساله ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

٧. الكبيسي، عامر (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر.
٨. المفرجي، عادل وصالح أحمد، (٢٠٠٣)، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٩. نجم، نجم عبود، (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية منقحة، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الاجنبية :

10. Barrett, Bob (2015), Measuring Human Capitals Contribution to knowledge Management in today's Workplace. The 12<sup>th</sup> International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organizational Learning. The institute for knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA) of Bangkok University. Bangkok ,5-6 nov 2015.
11. Marquardt, Michael J (2002), Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate Learning, U.S.A, Davis-Black Publishing Company.
12. Schwandt, David & Marquardt, Michael, (2003), Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices, New York, St. Lucie Press