

إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات دراسة تطبيقية على الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي

د.الصادق أحمد حسن أحمد نصار^١

باحث دعم فني- إدارة الاستثمار الزراعي- الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي

د.محمد أحمد محمد يوسف^٢

رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم والآداب بمحافظة ظهران الجنوب بجامعة الملك خالد

أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد

المستخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري في المنظمات- بالتطبيق على الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي. وتلخصت مشكلتها في عدد من الأسئلة منها: هل لدى الهيئة إدراك بأهمية إدارة المعرفة ورأسمالها البشري؟ إلى أي مدى تعتمد الهيئة على إدارة المعرفة ورأسمالها البشري في تنفيذ أنشطتها المختلفة؟ افترضت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وبرنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة، وأوضحت أن التقنيات الحديثة ساعدت في تعزيز دور رأس المال البشري في الهيئة. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة مواصلة مواكبة الهيئة للتطورات التقنية الحديثة ودعم عمليات التدريب والتأهيل لكوادرها العاملة للمساهمة في اكتساب المعارف، وأنه على الهيئة أن تولي تقنية المعلومات اهتماماً كبيراً وبما يتناسب مع دورها في المحافظة على تطوير قواعد البيانات وتمكيناً لرأس المال البشري بالهيئة من أداء أعماله.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة، مراحل تطبيق إدارة المعرفة، رأسمال البشري، أهمية رأسمال البشري، رأسمال البشري بالهيئة وإهتمامها بتدريبه.

Abstract:

The study aimed to investigate the effect of knowledge Management on Human Capital in organizations– with application to the Arab Authority for Agricultural Investment and Development (AAAID). The following questions summarize the study problem: Is AAAID aware of the importance of knowledge management and its human capital? To what extent does the AAAID rely on knowledge management and its human capital in the implementation of various activities? The study assumed that there is no statistically significant relationship between knowledge management and human capital in the AAAID. The methodology used by the study was the descriptive analytical methodology, the method of case study and the (SPSS) program. The study reached too many findings; the most important one is the presence of a statistically significant relationships between knowledge management and the human capital in the AAAID. Also the study found out that the modern technology has helped to strengthen the role of human capital in AAAID.

In conclusion, the study made a series of recommendations including: the AAAID has to continue keeping up with modern technological development and support the training and habilitation of its employees to contribute to the acquisition of knowledge. The AAAID has to give great attention to information technology and its role to commensurate with maintaining the database development and to enable the human capital in its performance.

أولاً: الإطار المنهجي:

المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من ضمن الأساليب الإدارية الحديثة التي شهدت تطوراً ملحوظاً في هذا المجال حيثُ تبنيتها العديد من المنظمات على الصعيدين العالمي والإقليمي باعتبارها ركناً أساسياً يدعم نجاح منظمات الأعمال ويحقق أهدافها ومراميها. يمثل رأس المال البشري كافة الكوادر البشرية التي يقع على عاتقها كافة عمليات المنظمة في كافة المستويات الإدارية، ويُطلق على الجهة التي تقوم بالإشراف عليها إدارة الموارد البشرية.

وتعمل إدارة الموارد البشرية وفق مفهومها الحديث لمعاونة متخذي القرار من خلال توفير البيانات والمعلومات عن القوى العاملة وبما يجعل الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. كما تسهم في رسم المسار الوظيفي مُشتملاً على تأهيل وتدريب واستثمار والمحافظة على المورد البشري لأطول فترة ممكنة وأطول عمر تشغيلي، وبما يعزز من تراكم الخبرات وتعظيمها في عمليات التجديد والابتكار في عمليات المنظمة.

مشكلة الدراسة:

تعتبر أي منظمة وفي أي موقع جغرافي بلا موارد بشرية عبارة عن موارد مادية فقط لا تحرك ساكناً، لذلك تعتبر الموارد البشرية هي الدينامو الرئيس المحرك للمنظمات بمختلف مسمياتها وأنشطتها في مختلف بلدان العالم، فالمنظمات الرائدة تهتم إهتمام متعاظم بمواردها البشرية لأنها تدرك تماماً أن نجاحها وتطورها مرتبط ارتباط وثيق بتطور مواردها البشرية من خلال التدريب وإثراء معارفها وتهيئة البيئة العملية لها بكل ما تحتاجه متطلبات العمل بل وتهتم باستخدام وإدارة المعرفة في الإستغلال الأمثل لكافة مواردها البشرية في تحقيق أهدافها المختلفة، ولكن توجد الكثير من المنظمات التي لم تهتم بتطوير مواردها البشرية من خلال إستخدام إدارة المعرفة بل تستخدمها في تحسين وتطوير طرق العمل لتجويد منتجاتها أو خدماتها فقط. وعليه تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية: هل لدى الهيئة إدراك بأهمية إدارة المعرفة ورأسمالها البشري؟ إلى أي مدى تعتمد الهيئة على إدارة المعرفة ورأسمالها البشري في تنفيذ أنشطتها المختلفة؟ هل لدى الهيئة رؤية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في أنشطتها المختلفة؟ هل توفر الهيئة كافة الاحتياجات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة؟.

فرضيات الدراسة:

أفترضت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة العربية للإنتاج الزراعي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من إدارة المعرفة كعلم حديث ومتجدد يعمل على رفع كفاءة أداء المنظمات في مختلف أنشطتها. وأن الدراسة تعمل على المساهمة في تقديم توصيات لمتخذي القرار في مجال تطوير رأس المال البشري بالهيئة العربية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في هذه الورقة الى إبراز أهمية إدارة المعرفة ودورها في رأس المال البشري في المنظمات. ودراسة العوامل المؤثرة في إدارة رأس المال البشري في المنظمة وبيان نقاط القوة ودعمها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها، إبراز مدى إهتمام الهيئة العربية بتطبيق إدارة المعرفة في تطوير رأسمالها البشري.

منهجية الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفروض.

حدود الدراسة:

تم تحديد الفترة من العام (٢٠٠٨-٢٠١٨م) كحدود زمنية للدراسة، وتمثل الحدود المكانية للدراسة: رئاسة الهيئة العربية - الخرطوم-جمهورية السودان ومكتبها الإقليمي بدبي - دولة الإمارات العربية المتحدة، وتمثل الحدود البشرية: موظفي الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي.

مصادر البيانات:

إعتمدت الدراسة على: المصادر الأولية ومن أدواتها: الإستبيان، المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع، المجالات والأوراق العلمية.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الورقة من الإطار المنهجي والنظري للدراسة ومن ثم إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات وقائمة المراجع.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

مفاهيم المعرفة:

اختلفت الآراء حول تعريف المعرفة شأنهم في ذلك شأن كافة العلوم الإنسانية حيث تعددت التعريفات بشأن المعرفة، أدناه بعض الأدب المنشور حول تعريف المعرفة.
المعرفة: هيادراك الشيء على ما هو عليه. (معجم المعاني، ٢٠١٩).
كما عرفها قاموس أكسفورد على أنها: الحقائق والمعلومات والمهارات المكتسبة من خلال التجربة أو التعلم، الفهم النظري أو العملي لموضوع ما. (بوابة المعرفة، ٢٠١٩).
إن المعنى اللغوي للمعرفة هو "الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يُقال عرفْتُ الله، دون علمته" (الزيادات، ٢٠١٤: ١٧).

إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، ولا يوجد لها تعريف أو مفهوم واحد متفق عليه، إلا أنه وردت عدة تعريفات ومفاهيم لها من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال ومن بين المفاهيم والتعريفات التي تطرق لها الكتاب والباحثين ما يلي:

عرفت بأنها: "التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر وإستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما". (ويكيبيديا، ٢٠١٩). وقد تم تعريفها بأنها "العمل من أجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشكياً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي، فجوهر عملية إدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري (الأصول الفكرية) في منظمات الأعمال الحديثة. (الصيرفي، ٢٠٠٩: ٢٢٨) وقد عُرفت أيضاً بأنها "عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة وذلك برفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع. (سيد، ٢٠١٣: ١٣) وتُعتبر إدارة المعرفة عملية إدارية مهمة في أي منظمة خدمية كانت أو إنتاجية، لذا يجب على المنظمات وعلى مستوى الإدارة العليا الاهتمام بها ودعمها، وذلك من خلال إنشاء إدارة خاصة بالمعرفة في سبيل تحقيق التنمية المعرفية في كافة المجالات، والسعي لتوفير كافة متطلبات تطبيقها من أجل تكوين بنية معرفية قوية تنهض بالمنظمة وتوصلها إلى قمة النجاح. كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات جهوداً جماعية قائمة على مبدأ المشاركة في إثراء المعارف من خلال إنتاج الأفكار الجديدة وتبادل الخبرات المعرفية بين العاملين، وإنشاء فرق العمل الخاصة بنشر وتطوير المعرفة في مختلف أرجاء المنظمة.

أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهميتها في كونها تطوير وتسريع عملية اتخاذ القرار من قِبل المستويات الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل. وتعمل على تقصير الظل الإداري، وتمكين الموظف من اتخاذ القرار الصحيح بناءً على خبرته ومعرفته. وتعمل على دعم الإبداع والنمو. كما تساعد المنظمة على مواكبة التطورات الحديثة التي تحدث في مجال الأعمال. وتساهم في تحسين سمعة المنظمة وتحسين صورتها الذهنية. (القطارنة، ٢٠١١: ٤٠).

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إلى تبسيط العمليات وخفض التكاليف، وتحسين خدمة العملاء، تبني فكرة الإبداع، زيادة المردود المالي، تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتجويد طرق إيصال الخدمات، وتحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بالمنظمات النظرية، وربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، وتقوية أواصر الاتصالات وتبادل المعلومات والمعارف. (بدير، ٢٠٠٩: ٤٩-٥٠).

مكونات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة عدداً من المكونات الرئيسة تتفاعل مع بعضها البعض مكونة نظاماً معرفياً يساهم مباشرة في نجاح المنظمات التي تُطبق فيها، لذلك يُمكن أن يُطلق عليها منظمات المعرفة. وتتمثل تلك المكونات في: أهداف العمل، القيادة، التقنيات، التنظيم، الثقافة، العمليات، التعلم، العلاقات. (القطارنة، ٢٠١١: ٥٧-٥٥).

عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل عمليات المعرفة في تحديد طبيعة ونوع المعرفة، وأثرها، واكتسابها، وخزن المعرفة الموجودة والمكتسبة والمشاركة بالمعرفة وتطبيق المعرفة ثم إبتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتعلم، وتختلف عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمدخل دراستها، عليه يمكن تقسيم عمليات إدارة المعرفة إلى العمليات الرئيسية التالية: تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، وتخزين المعرفة. (حسن، ٢٠٠٨: ٢٦-٢٧).

وظائف إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة بالإشراف على عدة وظائف منها: الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، تنظيم المعرفة، بناء نظم المعرفة، تنمية وتطوير العقل الجماعي، إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية، إدارة التعاضد (التماسك)، إنتاج المعرفة. (سيد، ٢٠١٣: ١٦٢-١٦٦).

نماذج إدارة المعرفة:

قُدمت العديد من النماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، منها: نموذج ليونارد بارتونالذي يقوم على أن المعرفة في الشركات تمثل مقدره جوهريه وتتكون من أربعة أشكال وهي إما أن تكون المعرفة في شكل مادي، كبراءة إختراع، وهي تُعتبر معرفة ملموسة وقد تكون المعرفة في الأنظمة الإدارية، وتظهر مُتمثلة في طرق التعلم لتنفيذ الأعمال بفاعلية. وقد تكون المعرفة مُجسدة في المهارات الصريحة والكامنة لدى العاملين، أي مهاراتهم الفردية التي تجذبها المنظمات، أو ما تُنميه تلك المنظمات من مهارات موظفيها من خلال التجربة أو الخبرة. وقد تكون المعرفة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك أو ما يُسمى بالثقافة التنظيمية. (عليان، ٢٠١٢: ٢٤١).

نموذج موثل قدمه دينس وينوسكاي لغرض الإستجابة لحاجات المستفيدين. ويُفترض النموذج أن المعرفة هي خبرة بلا بداية وبلا نهاية وأن إدارة المعرفة عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من أربعة مكونات كل واحد منها يعمل مستقلاً وفي نفس الوقت تعتمد على بعضها البعض، وهي: أولاً: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: (ماذا يتم ويتابع الآن؟) وتشمل كافة البيانات والمعلومات المتداولة خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة. ثانياً: ثقافة إدارة المنظمة: (ما هو المهم؟) وهي التي تحدد الإتجاهات والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، كما أنها المسؤولة عن تحديد التكنولوجيا والممارسات المناسبة، كما أن الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس العكس. ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة: (ما هو الهدف الأساسي؟) وتتمثل تلك الأهداف في تحسين قدرات المنظمة لاستغلال مواردها وتحسين قدراتها وكفاءتها على الاستغلال الأمثل لتلك الموارد في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة. رابعاً: معايير إدارة المعرفة: (ما هو ممكن التحقيق؟) وتشير الى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بعلاقتها مع الموردين والموزعين والعملاء وأيضاً مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين. (الزيادات، ٢٠١٤: ١٢٠-١٢١). نموذج ليدنسي والذي يعمل على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الإحتمالات.

ونموذج Marquardt والذي قدم مدخلاً شمولياً لإدارة المعرفة يحتوي على ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم عبر الخطوات المتسلسلة وهي: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة. (الزيادات، ٢٠١٤: ٢٣٧). ونموذج "Wiig": ويحقق النموذج أربعة أهداف هي بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، واستخدام المعرفة. (الزيادات، ٢٠١٤: ١٢٣). ونموذج منظمة الإدارة الأمريكية: ويتضمن ثلاثة عمليات أساسية هي إيجاد أو اكتشاف المعرفة. والحصول على المعرفة وتنظيمها والمشاركة بالمعرفة. (الزيادات، ٢٠١٤: ١٣٢)

مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة:

من أهم تلك المستلزمات الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الموارد البشرية ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات الآتي المحتوى، والتكنولوجيا والعمليات والأفراد. (الخطيب وزيان، ٢٠٠٩: ١٢-١٤).

مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

إن تطبيق إدارة المعرفة تمر بعدة مراحل، وتعتمد كل مرحلة على عدة عمليات وهي المبادرة، النشر، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي. (بدير، ٢٠٠٩: ٦٦-٦٧).

أفراد المعرفة:

كيف تتكون معرفة المنظمات؟ إن إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات تعتمد على مصدرين: المصدر الداخلي للمعرفة والمصدر الخارجي للمعرفة. وهناك ثلاثة أنواع من الأفراد العاملين بالمعرفة وهم: استراتيجيو المعرفة ومهنيو المعرفة وعمال المعرفة. أما البيئة الخارجية فإنها تمثل مصادر للمعرفة ومن أهم مصادرها، الزبائن، الموردون، المنافسون، الشركاء. (الزيادات، ٢٠١٤: ١٥٣-١٥٧).

رأس المال البشري:

- يعتبر رأس المال البشري أحد أهم مكونات رأس المال الفكري، والذي يتكون من عدد من المكونات أهمها:
- رأس المال البشري: والذي يُعبر عنه بالمهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة.
 - رأس مال العملاء: وهو يتضمن ما يحققه العاملون من قيمة للمنظمة والتي يكون مصدرها نوعية الخدمات التي يقدمها العاملون بالمنظمة، ويكون رأس مال العملاء في أي جزء أو مكون للبيئة الخارجية للمنظمة ويسهم في خلق قيمة مضافة لها.
 - رأس المال الهيكلي: وهو يشكل مجموعة الأنظمة واللوائح بالمنظمة، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية والتصنيعية يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها.

ويعتبر رأس المال البشري كافة الكوادر البشرية التي يقع على عاتقها كل عمليات المنظمة وعلى كافة مستوياتها والتي يُطلق على الجهة التي تقوم بالإشراف عليها إدارة الموارد البشرية.

تعمل إدارة الموارد البشرية وفق مفهومها الحديث على الآتي: (البورسعيدي، ٢٠١٣: ٣٨-٣٩).

(١) مساهمة ومعاونة متخذ القرار وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات عن القوى العاملة كماً وكيفاً وبالطريقة التي تعمل على جعل الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

(٢) رسم المسار الوظيفي مُشتملاً على تأهيل وتدريب واستثمار والمحافظة على المورد البشري لأطول فترة ممكنة وأطول عمر تشغيلي، بالكيفية التي تُعزز تراكم الخبرة وتعظيمها في عمليات الإضافة والتجديد والابتكار في عمليات المنظمة. وبهذا المعنى يتوازن التأكيد على أهمية رأس المال الفكري تنظيمياً ومؤسسياً لكونه يمثل أكثر موجودات المنظمة قيمةً في العصر الحالي، وباستطاعته إحداث التغيير في مختلف الاتجاهات، وبذلك يُشكل رأس المال البشري والفكري أول أركان اقتصاد المعرفة، حيث يقوم بالمساهمة في صناعة القرارات الإستراتيجية للمنظمة من خلال ما يمتلكه من خبرات متراكمة ومعرفة متخصصة، ويتمثل الكادر البشري اليوم في أساتذة الجامعات والأطباء والمهندسين والمستشارين والقضاة وغيرهم من الأشخاص الذين تكونت خبراتهم ومهاراتهم عبر فترات زمنية طويلة من الممارسة. وتعمل المنظمات المهتمة من خلال إدارة مواردها البشرية للحصول على هذه الموارد الثمينة والمحافظة عليها. كما أن تلك الموارد تتراد أهميتها حين تجد ما تستحق من اهتمام ورعاية مما يعود بالمنفعة المادية والمعنوية والحضارية التي لا تقدر بثمن.

(٣) كما يمثل رأس المال البشري (Human Capital) المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بالمنظمة مثل، المهارات والخبرات والابتكارات. (حسن، ٢٠٠٨: ١٣٤).

تطورت مفاهيم رأس المال البشري وأصبح ينظر للأفراد على أنهم مصدر تعظيم الثروات، وبذلك فإن هذه المفاهيم وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة لكونهم يمثلون رأس المال البشري في المنظمة، والذي يلعب دوراً هاماً في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمات، لا يقل هذا الدور عن دور رأس المال المادي، وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة وعبء لا مردود له. لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبرى في نشاط أي منظمة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية: (يوسف، ٢٠١٤).

(١) أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلاً مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المنظمات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المنظمات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامها.

(٢) إن البُعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وهذا هو سبب دقة إجراءات اختيار الموظفين الجدد في المنظمات.

إن أهم الجوانب التي يجب على المنظمات الاهتمام بها لتنمية رأسمالها البشري هي: (يوسف، ٢٠١٤).

(١) استقطاب أفضل المواهب البشرية: من خلال اتباع نُظم فعالة في عملية اختبار واختيار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

- ٢) إغناء رأس المال البشري: وذلك بتشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب ومشاركة المعرفة واكتسابها وانسيابها داخل الشركة.
 - ٣) المحافظة على العاملين المتميزين: وذلك بتوفير نُظم وأساليب الإدارة التي تقوم على الثقة وتشجيع الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.
 - ٤) إيجاد بيئة التعلم مع دعم الولاء للمنظمة: تتميز المنظمات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين والذين يمكن أن تستقطبهم المنظمات المنافسة، لذلك لابد من تقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.
- ويتمثل رأس المال البشري في جميع الموارد البشرية بالمنظمة والتي تتصف بإمكانياتها المتميزة والقادرة على شغل مختلف الوظائف الإدارية منها والفنية، والتي تمتلك مقدرات إبداعية وابتكارية متطورة. كما تشمل على معارف العاملين ومالديهم من خبرات متراكمة عن التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، إضافة إلى رضائهم وروحهم المعنوية وتماسكهم مع بعضهم البعض كفريق عمل متكامل. (العززي وصالح، ٢٠٠٩: ٢٣١).

رأس المال البشري بالهيئة:

في إطار سعي الهيئة المتواصل لاستقطاب الكفاءات العلمية والكوادر الفنية والإدارية تعزيزاً لأنشطتها المتنامية تعاقدت الهيئة مع العديد من الموظفين في كل من أجهزتها الفنية والإدارية وجهازها المعاون، في رئاسة الهيئة ومكتبها الإقليمي بدبي، حيث ظلت تعمل على رفد وظائفها الشاغرة بالخبرات المتميزة. كما أنّ الناظر لشروط وضوابط اختيار العاملين في الهيئة العربية، يرى اهتمامها الكبير باختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف، مما جعلها تحفل بالعديد من الكفاءات في مختلف الوظائف والتخصصات، الأمر الذي انعكس إيجاباً على تقديم أعمال ذات مستوى متميز في كافة المجالات.

إنّ اختيار العاملين المميزين ذوي الخبرات والمهارات المتطورة لايعني بالضرورة امتلاك ناصية التفرد والأداء المتميز، لذلك نجد أن الهيئة وفرت لكوادرها العاملة أفضل الفرص التدريبية في مختلف المجالات والتخصصات، سواء في داخل دولة المقر أو خارجها. كما أنّ صقل تلك الخبرات المتميزة بالتدريب المتطور ومتابعة كل ما هو جديد مؤثر لاهتمام الهيئة بمواردها البشرية، كأحد أهم مكونات نجاح منظمات الأعمال.

اهتمام الهيئة بعملية التدريب:

الاهتمام بتطوير العنصر البشري في عمل الهيئة يعزز بدرجة كبيرة من انفتاحه ومواكبته لمجريات التحديث خاصة في مجالات تقنية المعلومات والتحليل المالي وتقييم المشروعات وتوظيف البحث العلمي التطبيقي، وكذلك العمل على تطوير القدرات الأكاديمية والميدانية لخبراء الهيئة العربية من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات التدريبية (ورش العمل) والمعارض الزراعية العربية والعالمية والانفتاح على التجارب الزراعية العالمية الرائدة. بالإضافة إلى توسيع قاعدة التدريب والتأهيل ليشمل العاملين في القطاع الزراعي العربي ضمن ضوابط محددة. (استراتيجية الهيئة العربية، ٢٠٠٢-٢٠١٢: ٢٣)

وانطلاقاً من أهمية تدريب العاملين في الهيئة ورفع قدراتهم وأدائهم الوظيفي وكذلك تأهيل الخبراء ومواكبتهم لأحدث منجزات العلم والتكنولوجيا، فقد تم تبني برنامج مكثف لتعزيز هذه المجالات تمخض عن مشاركة العديد من العاملين في العديد من الدورات التدريبية وكذلك مشاركة الخبراء في المؤتمرات العالمية واللقاءات العلمية والمعارض الزراعية المتخصصة. (التقرير السنوي للهيئة العربية، ٢٠٠٢: ٧٢).

قامت الهيئة بتأسيس مركز للتدريب داخل مباني الهيئة يتبع لقسم تقنية المعلومات ليتم فيه تدريب المنتسبين بمختلف مجالاتهم وتخصصاتهم على أنظمة الحاسوب المختلفة التي تخص العمل وتعريفهم بما هو جديد في مجالات تقنية المعلومات والمجالات الأخرى.

إضافة إلى ذلك يتم إيفاد المنتسبين من الخبراء بالهيئة لحضور دورات تدريبية ومعارض وسمنارات ومؤتمرات وندوات وحلقات دراسية (ورش عمل) خارج السودان كان لها أكبر الأثر في التواصل مع المنظمات ذات العلاقة وتنمية القدرات والعلاقات والتعرّف على التطورات العالمية.

كما يتم بمقر الهيئة عقد العديد من الدورات التدريبية والسمنارات في مجالات وأنظمة الحاسوب المختلفة وكل ما يطرأ من جديد على الأنظمة والبرامج ويقوم بالتدريب خبراء الهيئة المختصون بقسم تقنية المعلومات. بالإضافة للجهات الخارجية المتخصصة.

تبنّت الهيئة العربية برنامجاً ميدانياً رائداً لتدريب خريجي الكليات والمعاهد الزراعية الجدد في التخصصات الزراعية المختلفة وتزويدهم بالتقانات الزراعية الحديثة المستخدمة في شركاتها ومشاريعها في الدول العربية، وذلك في سبيل دعم القطاع الزراعي بالخبرات الزراعية المؤهلة. (الموقع الإلكتروني للهيئة العربية، ٢٠١٩).

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تضمنت الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة الميدانية، وشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، ووصف مجتمع وعينة البحث، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وتنتقل إلى إجراءات الدراسة التطبيقية بالتفصيل فيما يلي:

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون لتعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها، والمجتمع الأساسي للدراسة يتكون من موظفي الهيئة العربية بالرئاسة في السودان ومكتبها الإقليمي في دبي. في هذا الورقة إتبع الباحثان أسلوب الحصر الشامل حيث تمّ اختيار مفردات عينة البحث من جميع موظفي الهيئة. وتم توزيع عدد (١١٧) إستبانة لمجتمع الدراسة وتم استرجاع عدد (١٠٠) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (٨٥) %.

أداة الدراسة:

هي تمثل الوسيلة التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، واعتمدت هذه الورقة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض من الاستبانة قام الباحثون بتصميمها بهدف قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري بالمنظمات) دراسة تطبيقية على الهيئة العربية للإنماء الزراعي وتتكون الاستبانة من قسمين: **القسم الأول:** ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بالهيئة. **القسم الثاني:** أشتمل على عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة. ويشتمل هذا القسم على عدد (٤١) عبارة تمثل كافة محاور الدراسة وفقاً لما يلي: **المحور الأول:** يقيس عبارات محور (إدارة المعرفة) وتم قياسه بعدد (٢٦) عبارة). **المحور الثاني:** يقيس عبارات (رأس المال البشري بالهيئة) وتم قياسها بعدد (١٥) عبارة). **القسم الثالث:** يحتوي على بيانات الاسئلة المفتوحة. كما قام الباحثان بإرفاق صفحة تمهيدية مع الاستبيان للمبحوثين تم فيها تنويرهم بموضوع الدراسة وهدفها الأساسي والغرض الاستبيان.

مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على كل فقرات الإستبيان إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد عينة الدراسة والذي يتدرج من أعلى وزن له والذي اعطيت له الدرجة (٥) وهي تمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) والدرجة (٤) وهي تمثل (أوافق) والدرجة (٣) وهي تمثل (محايد) أما الدرجة (٢) فهي تمثل (لا اوافق) وأخيراً الدرجة (١) وهي تمثل في حقل الإجابة (لا اوافق بشدة)، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديرهم، الجدول (١) يوضح مقياس الدراسة بالتفصيل.

جدول (١) مقياس درجة الموافقة.

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	٥	أكبر من ٨٠%	درجة موافقة عالية جداً
أوافق	٤	٧٠-٨٠%	درجة موافقة عالية
محايد	٣	٥٠-٦٩%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	٢	٢٠-٤٩%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	١	أقل من ٢٠%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية الاستبيان، برنامج SPSS، ٢٠١٩م.

وبناء على مقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صُممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم. وفيما يلي يعرض الباحثون نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

اختبار صدق محتوى المقياس: بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) خبراء ومحكمين في مجال الدراسة، وقد طُلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة طبقاً لما جاء به (Ebel) أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها.

وبعد أن تم إسترجاع الإستبيانات من جميع الخبراء المحكمين تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي تم اقتراحها في الإستبانة، وبعد ذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية، ومن ثم قام الباحثون بتوزيع عدد (25) استبانة على بعض أفراد العينة المبحوثة كاختبار للاستمرارية ولمعرفة إتجاه إجابات المبحوثين، حيث استرداها كاملة وتم تحليلها إحصائياً وبينت نتائج التحليل صلاحية الاستبانة للغرض التي أعدت من أجله ومن ثم تم توزيعها على كافة أفراد العينة المبحوثة.

اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة: يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يُعطي نفس النتائج باحتمالٍ مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). (عبدالفتاح، ١٩٨١: ٥٦٠). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وفيما يلي نتائج اختبارات الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة:

جدول (٢) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

محاوَر الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
١- إدارة المعرفة	٢٦	٠.٦٦	٠.٨١
٢- رأس المال البشري بالهيئة	١٥	٠.٨١	٠.٩
نتائج ألفا كرونباخ لعبارات محاور الدراسة	٤١	٠.٨٨	٠.٩٣

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية الاستبائية، برنامج spss، ٢٠١٩م.

يتضح من الجدول (٢) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي والصدق لجميع الأبعاد سواء أكان ذلك لكل بُعد على حدا أو على مستوى جميع أبعاد المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٨) وقيمة الصدق (٠.٩٣) وهو ثبات وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (كافة محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. **تقدير حجم العينة:** تم اتباع أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث والبالغ عدده (١١٧) مفردة يمثلون الموظفين بالهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي.

٢. **إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام كل من:**

(١) **اختبار الصدق الظاهري.** ويعني التحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تُفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة.

(٢) **اختبارات الصدق والثبات:** يقصد بثبات الاختبار أن يُعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طُبّق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يُعرّف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي: طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون، معادلة ألفا-كرونباخ، طريقة إعادة تطبيق الاختبار، طريقة الصور المتكافئة ومعادلة جوتمان. واعتمدت الدراسة على- معادلة ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار الثبات الداخلي، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها: "الجزر التربيعي لمعامل الثبات"، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحثون بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

(٣) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف-سمرن وف): يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة.

٣. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

(١) التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة: وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

(٢) الوسط الحسابي الموزون: تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يُعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

(٣) الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

٤. أسلوب (الانحدار): وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥% يُرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من ٥% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

٥. اختبار جودة التوفيق **The test of the Goodness of fit**: اختبار جودة التوفيق هو مقياس للمقدرة التفسيرية للنموذج حيث يعكس هذا الاختبار درجة الانحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة، ويوضح أنه كلما زاد انحراف القيم المقدرة عن القيم المشاهدة للمتغير التابع كلما قلت جودة التوفيق وبالتالي انخفاض المقدرة التفسيرية للنموذج أي زادت النسبة غير المفسرة والعكس صحيح، ويتم ذلك باستخدام معامل التحديد R^2 وكلما ارتفعت قيمة معامل التحديد كلما كان ذلك دليلاً على قوة العلاقة والعكس هو الصحيح.

خامساً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية):

في هذه الجزئية تم تحليل البيانات الشخصية الواردة في القسم الأول من الاستبيان كما هي موضحة في النواحي الآتية:

(١) توزيع أفراد العينة حسب الجنس: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٠%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٣٠%) فقط من إجمالي العينة. بناءً على نتائج التحليل أعلاه يتضح أن الهيئة العربية تميل الى تعيين الذكور بنسبة أكبر من الإناث، برغم أن طبيعة غالبية الأعمال لا تتطلب مميزات جسمانية بعينها.

(٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (٤٠ وأقل من ٥٠) سنة حيث بلغت نسبتهم (٣٥.٠%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠ وأقل من ٤٠ سنة) (٢٧.٠%) أما أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن (٣٠ سنة) فقد بلغت نسبتهم (٩.٠%) من إجمالي عينة الدراسة. أما الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠ سنة) بلغت نسبتهم (٢٨.٠%) من إجمالي عينة الدراسة. يتضح مما سبق إن غالبية أفراد العينة بالهيئة في الفئة العمرية من (٤٠ وأقل من ٥٠) عاماً مما يدل على إهتمام الهيئة بهذه الفئة للإستفادة من خبراتهم في تطوير أعمالها المختلفة.

(٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة مستواهم التعليمي (جامعي) حيث بلغت نسبتهم (٦١.٠%) من جملة أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الذين مستواهم التعليمي (فوق الجامعي) (٢٩.٠%) من جملة أفراد العينة المبحوثة. أما الذين مستواهم التعليمي (دون الجامعي) فقد بلغت نسبتهم (١٠.٠%) من إجمالي العينة المبحوثة. يتبين مما سبق أن حملة الشهادة الجامعية يمثلون أعلى نسبة بين موظفي الهيئة حيث بلغت ٦١% من مما يمثل إشارة واضحة لإهتمام الهيئة بشريحة حملة الشهادة الجامعية وإفرادها مساحة لهم في تعييناتها.

(٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة بالهيئة: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٥ وأقل من ١٠) سنة حيث بلغت نسبتهم (٣٢.٠%) من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم (١٥ وأقل من ٢٠ سنة) (٢٠.٠%) أما الذين تقل سنوات خبرتهم عن (٥ سنوات) فقد بلغت نسبتهم (١٥.٠%) من إجمالي العينة المبحوثة. أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (١٠ وأقل من ١٥) سنة فقد بلغت نسبتهم (١٩.٠%). أما الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (٢٠ سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (١٤.٠%) من إجمالي العينة المبحوثة. ولعل تركيز سنوات خبرة غالبية الموظفين بين ٥ وأقل ١٠ سنوات يدل على حداثة تعيينات الموظفين بالهيئة وأن الهيئة تعمل على إعطاء فرصة كبيرة للتعيينات الجديدة.

سادساً: تحليل بيانات الدراسة الأساسية:

تشتمل هذه الجزئية على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة محاور الدراسة وفق عملية التحليل الإحصائي لعبارة الدراسة: وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية وذلك على النحو التالي:

(I) الإحصاء الوصفي لعبارة المحور الأول (إدارة المعرفة): تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة الأول وتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي (٣) للدراسة، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وفيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارة التي تقيس عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول (٣) الإحصاء الوصفي لعبارة المحور الأول: (إدارة المعرفة)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٤	عالية جداً	86%	٤.٣٠	٠.٧٤	تسدرك إدارة الهيئة أهمية إدارة المعرفة في إنجاز الأعمال.
٧	عالية جداً	84.8%	٤.٢٤	٠.٧٦	عدم وجود إدارة خاصة بالمعرفة يؤدي إلى عدم تحسين الصورة الذهنية للهيئة.
١١	عالية جداً	83.8%	٤.١٩	٠.٨٢	تعمل إدارة المعرفة على تشجيع العاملين بالهيئة لتقديم الأفكار الجديدة.
٦	عالية جداً	85.2%	٤.٢٦	٠.٧٣	تعمل إدارة المعرفة على تطوير عمل الهيئة.
٨	عالية جداً	84.4%	٤.٢٢	٠.٧٠	تشجع إدارة الهيئة العاملين على تنمية القدرات المعرفية.
٩	عالية جداً	84.4%	٤.٢٢	٠.٧٤	توفر إدارة الهيئة متطلبات المعرفة التقنية لتحقيق أهدافها.
١٠	عالية جداً	84.2%	٤.٢١	٠.٩١	لدى الهيئة مكتبة متطورة بها خدمات متكاملة لنشر المعرفة.
١٣	عالية جداً	83.4%	4.17	٠.٨٩	تطور الهيئة يرتبط بما تملكه من قدرات معرفية.
٢٥	عالية	75.4%	٣.٧٧	٠.٩٠	تعمل الهيئة على نقل المعارف الجديدة لتطوير كوادرها العاملة.
٢٤	عالية	76.4%	٣.٨٢	٠.٨٨	تعمل الهيئة على تطوير وتجديد المعرفة.
١٤	عالية جداً	83.2%	٤.١٦	١.٠١	تستخدم الهيئة أنظمه حاسوب مواكبة لتطبيقات إدارة المعرفة.

٢٢	عالية	79%	٣.٩٥	٠.٩٧	تتوفر لدى الهيئة معرفه حول تقنية الاتصالات المحوسبة.	١٢
٢١	عالية	79.4%	٣.٩٧	٠.٨٩	تواكب الإدارة تطورات المعرفة التقنية في مجال عمل الهيئة.	١٣
٥	عاليه جداً	85.4%	٤.٢٧	٠.٨٧	تعتمد الهيئة في نشر المعرفة على (الشبكة الداخلية للحاسوب، فرق العمل، الاجتماعات، النشرات الداخلية، الندوات وورش العمل).	١٤
١٧	عاليه جداً	82.4%	٤.١٢	٠.٩٠	تعمل الهيئة على حفظ المعرفة في وثائق وبرمجيات وقواعد بيانات.	١٥
١	عاليه جداً	91.6%	٤.٥٨	٠.٦٥	التطور التقني يساعد الهيئة على اكتساب المعرفة المتجددة.	١٦
٢	عالية جداً	87.8%	٤.٣٩	٠.٦٦	ترتبط المعرفة بالاتصالات ونظم المعلومات وقواعد البيانات وعملية حفظها واسترجاعها بالهيئة.	١٧
٢٦	عالية	72.8%	٣.٦٤	٠.٨٨	تعمل إدارة الهيئة على إمكانية تحويل المعرفة من شخص لآخر داخل الهيئة.	١٨
٣	عاليه جداً	86.8%	٤.٣٤	٠.٦٦	تعتبر إدارة المعرفة إحدى وسائل ضمان الجودة.	١٩
١٨	عاليه جداً	82.4%	٤.١٢	٠.٧٩	توليد المعرفة نتاج التفكير الإبداعي للعاملين بالهيئة.	٢٠
١٦	عاليه جداً	82.8%	٤.١٤	٠.٨٤	ما تقوم به الهيئة من بحوث يساعد في توليد وتطوير المعرفة.	٢١
١٥	عاليه جداً	83%	٤.١٥	٠.٧٩	تعتبر إدارة المعرفة من وسائل تحقيق التميز بالهيئة.	٢٢
٢٠	عاليه جداً	81.4%	٤.٠٧	٠.٨٩	تكتسب الهيئة المعرفة من البحوث العلمية وبيوت الخبرة العالمية والمؤسسات الأكاديمية.	٢٣
٢٣	عاليه	78.2%	٣.٩١	٠.٩٧	إن تطبيق أساليب المعرفة بالهيئة تهيئ العاملين للتعامل مع المواقف وحل المشكلات.	٢٤
١٩	عاليه جداً	82.4%	٤.١٢	٠.٨٤	إن تطبيقات مفاهيم المعرفة تساعد العاملين بالهيئة على تحسين طرق تأدية أعمالهم.	٢٥
١١	عاليه جداً	83.8%	٤.١٩	٠.٧٢	لا تتعارض أساليب تطبيق مفاهيم المعرفة مع القواعد والإجراءات بالهيئة بغرض تحقيق سياساتها وأهدافها.	٢٦
	عاليه جداً	82.6%	٤.١٣	٠.٨٢	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية الاستبيان، برنامج SPSS، ٢٠١٩م.

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- /١ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (إدارة المعرفة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة غالبية أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور (إدارة المعرفة).
- /٢ أهم عبارة من عبارات محور (إدارة المعرفة) هي العبارة التي تنص على أن (التطور التقني يساعد الهيئة على اكتساب المعرفة المتجددة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٥٨) بانحراف معياري (٠.٦٥) وأهمية نسبية (٩١.٦%). تليها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أنه (ترتبط المعرفة بالاتصالات ونظم المعلومات وقواعد البيانات وعملية حفظها واسترجاعها بالهيئة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣٩) بانحراف معياري (٠.٦٦) وأهمية نسبية مقدارها (٨٧.٨%).
- /٣ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة التي تنص على أن (إدارة الهيئة تعمل على إمكانية تحويل المعرفة من شخص لآخر داخل الهيئة) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٤) بانحراف معياري (٠.٨٨) وأهمية نسبية (٧٢.٨%).
- /٤ بلغ متوسط جميع العبارات (4.09) بانحراف معياري (0.756) وأهمية نسبية (81.8%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (إدارة المعرفة).

(II) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: (رأس المال البشري): تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة وتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي (٣) للدراسة حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وفيما يلي جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس عبارات المحور الثاني (رأس المال البشري) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول (٤) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: (رأس المال البشري بالهيئة)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	عالية جداً	87.8%	٤.٣٩	٠.٦٩	يوجد لدى الهيئة كوادر قادرة على تطبيق أساليب وأدوات المعرفة في أعمالها.
٤	عاليه جداً	84.6%	٤.٢٣	٠.٧٣	تعمل إدارة الهيئة على تنمية مهارات العاملين وإثراء معارفهم.
٢	عاليه جداً	85.6%	٤.٢٨	٠.٦٥	تعمل الهيئة على تطوير مواردها البشرية.
٦	عاليه جداً	82%	٤.١٠	٠.٩٠	تشجع إدارة الهيئة العاملين على العمل الجماعي من أجل اكتساب المعرفة لتحسين الأداء.
٣	عاليه جداً	85.2%	٤.٢٦	٠.٧٠	تهتم الهيئة بتأهيل العاملين لتطوير معارفهم وقدراتهم.
٩	عاليه	77.8%	٣.٨٩	٠.٧٧	تشجع الهيئة العاملين على تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة.

٧	تهتم الهيئة برأسمالها البشري في مجال اكتساب المعرفة والتكنولوجيا الحديثه.	٠.٨٠	٣.٩٥	79%	عالية	٨
٨	تهتم الهيئة باختيار وتعيين كوادر بشريه موهله وذات كفاءة عاليه.	١.٠٥	٣.٦٥	73%	عالية	١٤
٩	تتبع الهيئة سياسة التدريب المستمر لمواردها البشرية في مجال اكتساب المعرفة المتجددة.	٠.٩٧	٤.١٢	82.4%	عالية جداً	٥
١٠	تعمل الهيئة على ترسيخ قيم الولاء وتهينة بيئة التعلم.	٠.٩١	٣.٨٧	77.4%	عالية	١٠
١١	تعمل الهيئة على رفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا لدى العاملين.	١.٠٢	٣.٥٦	71.2%	عالية	١٥
١٢	تعتمد الهيئة على تطوير القدرات الذهنية والمهارات والقيم الشخصية للعاملين.	٠.٩٨	٣.٧٥	75%	عالية	١٣
١٣	تهتم الهيئة بتكوين فرق العمل للمساعدة على تبادل الخبرات.	١.٠٢	٣.٨٥	77%	عالية	١١
١٤	تشجع الهيئة أسلوب العصف الذهني بغرض توسيع ونشر المعرفة.	١.٠٧	٤.٠٦	81.2%	عالية جداً	٧
١٥	تهتم الهيئة بإقامة ورش العمل وحلقات النقاش لرفع قدرات رأسمالها البشري.	١.١٣	٣.٧٨	75.6%	عالية	١٢
	الإجمالي	٠.٨٩	٣.٩٨	79.6%	عالية	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية الاستبانة، برنامج SPSS، ٢٠١٩م.

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

- ١/ أن جميع العبارات التي تُعبّر عن محور (رأس المال البشري بالهيئة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور (رأس المال البشري بالهيئة).
- ٢/ أهم عبارة من عبارات محور (رأس المال البشري بالهيئة) هي العبارة التي تنص على أنه (يوجد لدى الهيئة كوادر قادرة على تطبيق أساليب وأدوات المعرفة في أعمالها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣٩) بانحراف معياري (٠.٦٩) وأهمية نسبية (٨٧.٨%).
- تليها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أنه (تعمل الهيئة على تطوير مواردها البشرية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٨) بانحراف معياري (٠.٦٥) وأهمية نسبية مقراها (٨٥.٦%).
- ٣/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة التي نصت على أنه (تعمل الهيئة على رفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا لدى العاملين) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٣.٥٦) بانحراف معياري (١.٠٢) وأهمية نسبية (٧١.٢%).
- ٤/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٩٨) بانحراف معياري (٠.٨٩) وأهمية نسبية (٧٩.٦%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (رأس المال البشري بالهيئة).

سابعاً: اختبار فروض الدراسة:

تناول الباحثان في هذه الجزئية مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية. وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن للباحثان صياغة فرضية الدراسة الأساسية التي تنص على أنه: **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة. ولإختبار هذه الفرضية تمت صياغتها كما يلي:**

الفرضية الصفرية (فرضية العدم): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال الهيكلية بالهيئة، ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع ويمثله (رأس المال البشري بالهيئة) وجاءت نتائج التحليل كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار التي توضح العلاقة بين (إدارة المعرفة ورأس المال البشري)

العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري	٠.٥٢	٠.٢٧	٠.٥٢	٦.٠٤	٠.٠٠٠	قبول

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية الاستبائية، برنامج SPSS، ٢٠١٩م.

يتضح من الجدول (٥):

- ١/ هنالك ارتباط طردي بين (إدارة المعرفة ورأس المال البشري) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٢). وقيمة معامل الانحدار (٠.٥٢) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة.
 - ٢/ تشير النتائج الواردة بالجدول (٥) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (رأس المال البشري) حيث بلغ معامل التحديد (٠.٢٧%) وهذه النتيجة تدل على أن إدارة المعرفة تؤثر في رأس المال البشري بالهيئة بنسبة ٢٧%.
 - ٣/ يتضح من نتائج التحليل أعلاه وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رأس المال البشري) والمتغير المستقل (إدارة المعرفة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (٦.٠٤) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة).
- ومما تقدم يستنتج الباحثان أن فرضية الدراسة التي نصت على أنه: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة) تعتبر فرضية غير مقبولة. وبالتالي فإن الدراسة توصلت إلى أن رأس المال البشري بالهيئة يتأثر بإدارة المعرفة.

ثامناً: النتائج:

- في ضوء التحليل الذي تم إجراؤه على بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها في الآتي:
- (١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي، كما بينت أن لدى الهيئة كوادر قادرة على تطبيق أساليب وأدوات المعرفة في أعمالها.
 - (٢) بينت الدراسة أن إدارة الهيئة تعمل على تسهيل عملية تحويل المعارف المكتسبة للعاملين من شخص لآخر داخل أجزائها المختلفة.
 - (٣) أظهرت الدراسة أن عدم تفعيل وجود إدارة متخصصة وملمة بالمعرفة يؤدي إلى إهدار كم متعاظم من المعارف ومن ثم يؤدي إلى عدم تحسين الصورة الذهنية للهيئة.
 - (٤) كشفت الدراسة أن الهيئة تهتم برفع الروح المعنوية لمندوبيها من أجل زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم.
 - (٥) أوضحت الدراسة أن الهيئة تستعين بخبراء ومختصين وأكاديميين خارجيين لاكتساب المعارف الجديدة.
 - (٦) أثبتت الدراسة أن الهيئة تولي اهتماماً كبيراً للحلقات الدراسية (ورش العمل) وحلقات النقاش بهدف رفع قدرات رأسمالها البشري.
 - (٧) توصلت الدراسة إلى أن تحقيق التميز وضمان الجودة قرين بتفعيل إدارة المعرفة بالهيئة.
 - (٨) بينت نتائج الدراسة أن البحوث التي تقوم بها الهيئة تساعد في عمليات توليد وتطوير المعرفة.

تاسعاً: التوصيات:

- وفي ضوء النتائج السابقة للدراسة يمكن التوصية بالآتي:
- (١) ضرورة اهتمام الهيئة برأسمالها البشري والعمل على تطويره من خلال رؤية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في كافة أنشطته.
 - (٢) تحديد فئة محددة من موظفيها الذين يتمتعون بخبرات معرفية عالية ومن ثم توكل إليهم مسألة تطبيق الأساليب والأدوات المعرفية في كافة أعمالها وليكونوا نواة لإدارة المعرفة.
 - (٣) دعم عملية نقل المعارف بين العاملين وتذليل كافة العقبات التي يمكن أن تعوق تلك العمليات وتسهيل عملية انسيابها بين كافة العاملين.
 - (٤) إنشاء إدارة تختص بالعمليات المعرفية لتحقيق التميز ومن أجل تجويد الأداء وللمساهمة في تحسين الصورة الذهنية للهيئة.
 - (٥) بذل المزيد من الجهود الداعمة لتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية من أجل زيادة درجة الولاء والانتماء تجاه الهيئة.
 - (٦) مواصلة الاستعانة ببيوت ومكاتب الخبرة والخبراء ومواصلة الدورات التدريبية الخارجية لإكساب العاملين المعارف والخبرات الجديدة.

- (٧) التركيز بصورة مباشرة على إقامة الحلقات الدراسية (ورش العمل) والحلقات التدريبية بغرض صقل قدرات العاملين وإكسابهم الخبرة العملية والعلمية وبما يخدم أهداف الهيئة.
- (٨) دعم العمليات المعرفية في كافة مراحلها تحقيقاً للتميز المنشود وضماناً لتحقيق الجودة في كافة أعمالها.
- (٩) العناية بالدراسات والبحوث العلمية والتجارب البحثية لكونها تساهم بشكل فاعل في عملية توليد وتطوير المعرفة.

عاشراً: قائمة المراجع:

- استراتيجية الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي للأعوام ٢٠٠٢-٢٠١٢.
- البوسعيدي، سالم بن مسلم. (٢٠١٣). معوقات استثمار رأس المال الفكري في القطاع الحكومي، المؤتمر العربي الأول، معهد الإدارة العامة، بعنوان رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، سلطنة عمان. ص ص ٣٨-٣٩.
- التقرير السنوي للهيئة العربية للعام ٢٠٠٢.
- الخطيب، أحمد وزوغان، خالد. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ودارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع.
- الزيادات، محمود عواد. (٢٠١٤). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). إدارة تكنولوجيا المعلومات I.T، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي. (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- القطرانة، زياد حمد. (٢٠١١). إدارة المعرفة، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- بدير، جمال يوسف. (٢٠٠٩). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان: دار كنوز المعرفة.
- بوابة المعرفة <http://www.marefa.org/index.php> أخذت بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢٠
- حسن، حسين عجلان. (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- زياد حمد القطرانة، (٢٠١١) إدارة المعرفة، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- سيد، اسامة محمد. (٢٠١٣). إدارة المعرفة، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- عبدالفتاح، عز. (١٩٨١). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، القاهرة: دار النهضة العربية.
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٢). إدارة المعرفة، ط٢، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
- معجم المعاني /تعريف-المعرفة/ar-ar/ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> أخذت بتاريخ ٢٠١٩/٥/١٨
- موقع الهيئة العربية الإلكترونية، <https://www.aaaid.org/ar/Capacity-building>، أخذ بتاريخ ٢٠١٩/٦/٢٣.
- ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki/> إدارة-المعرفةأخذت بتاريخ ٢٠١٩/٥/١٨.
- يوسف، عبدالستار حسين. (د.ت). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المنتدى العربي للموارد البشرية <https://www.hrdiscussion.com/hr98047.html>، أخذ بتاريخ ٢٠١٩/٧/١٨.