

أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية  
الفلسطينية  
إعداد الباحث  
محمد صادق الرقب

**المخلص:**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة لما لها من أثر إيجابي على تطوير رأس المال البشري.

**Abstract:**

The study was designed to identify the role of knowledge management in the development of human capital in Palestinian pharmaceutical companies.

The descriptive analytical method was used, the measurement tool was designed and distributed to a random sample of employees of these companies. the statistical analysis program SPSS was used to test hypotheses

The study found that there is a positive impact of knowledge management on the development of human capital.

The study recommended the need to increase attention to knowledge management because of its positive impact on the development of human capital.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Orth, 2010)<sup>(١)</sup> بعنوان: أهمية التكامل من أجل نجاح إدارة المعرفة: النتائج المفاهيمية والتجريبية.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، والتعرف على أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، ومعرفة أهمية التكامل بين أبعاد تطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) ودورها في تحقيق أهداف المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أهمية كبيرة للتكامل بين عمليات إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، وأن تكامل عمليات إدارة المعرفة مع البنية التكنولوجية المتوفرة يؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وأن من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة هو التكامل بين عوامل النجاح الاستراتيجية المتمثلة في هيكل المعرفة، وصياغة أهداف إدارة المعرفة ووجود استراتيجية لإدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

٢. دراسة (Goel, 2012)<sup>(٢)</sup> بعنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتطوير ميزة تنافسية مستدامة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الأدوية في الهند، والتعرف على دور إدارة المعرفة في تطوير شركات الأدوية، ومعرفة دور عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركات، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة طبيعة العلاقة بين توافر المعرفة لدى المدراء على التطوير التنظيمي في شركات الأدوية.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الجوانب التنظيمية والإدارية وكذلك المالية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة

إلى أن شركات الأدوية لديها بعض نقاط القوة لتطبيق إدارة المعرفة، وبينت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن وجود برنامج لإدارة المعرفة يعتمد على تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

### ٣. دراسة (Lai & Lin , 2014)<sup>(٣)</sup> بعنوان: آثار إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في تطوير المنتجات: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة) على تحقيق الابتكار التكنولوجي، ومعرفة دور إدارة المعرفة على تطوير المنتجات في صناعة الأدوية، والتعرف على المتغيرات والمحددات الاجتماعية والاقتصادية التي من شأنها أن تؤثر على أداء إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي وتطوير المنتجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على تحقيق الابتكار التكنولوجي ويتضح ذلك من خلال مرحل إدارة المعرفة التي تشمل إنشاء وتخزين ونشر المعرفة وارتباطها بالابتكار التكنولوجي، كما بينت الدراسة وجود دور هام لإدارة المعرفة في تطوير المنتجات لدى شركات صناعة الأدوية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن وجود بعض المحددات في تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى ضعف تطوير الشركات للمنتجات الدوائية.

### ٤. دراسة (Fook & Sidhu, 2015)<sup>(٤)</sup> بعنوان: تطوير رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي في شركات الأدوية، وكذلك تقديم إطار متكامل لتطوير رأس المال البشري بما يعمل على تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة دور بعض تطوير رأس المال البشري (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب) في تحقيق فعالية الأداء.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطوير رأس المال البشري على تحقيق التميز في الأداء التنظيمي لدى الشركات، وبينت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي بين تطوير رأس المال البشري على تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطوير رأس المال البشري (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب) على تحقيق التميز في الأداء التنظيمي.

#### ٥. دراسة (Elenkov et. Al., 2017)<sup>(٥)</sup> تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري: دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري، وتحديد أثر تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري، والتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في اكتشاف الكفاءات والتعلم التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على تحقيق تطوير رأس المال البشري، وبينت الدراسة كذلك وجود دور هام للقيادة الاستراتيجية في تفعيل ممارسات تطوير رأس المال البشري، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية تساهم في اكتشاف الكفاءات، والتعلم التنظيمي بما يؤدي إلى تحقيق الإبداع لدى المنظمات بصورة أفضل.

#### ٦. دراسة (Zuhal et. Al., 2018)<sup>(٦)</sup> بعنوان: دور تطوير رأس المال البشري في تحقيق متطلبات الإبداع في العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطوير رأس المال البشري في تحقيق متطلبات الإبداع في العمل، ومعرفة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات في الشركات، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة طرق تطوير رأس المال البشري من أجل تحقيق الإبداع، وكذلك معرفة مدى فعالية النظم الحالية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الإبداع. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لتطوير رأس المال البشري في تحقيق

متطلبات الإبداع في العمل، وأن الإبداع الإداري لدى قيادات الشركات يعتبر متوسط، وأن القيادات في تلك الشركات يمتلكون بعض القدرات المميزة للشخصية المبدعة ولكن بدرجات متفاوتة وهي (القدرة على التحليل، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية)، وبينت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة طردية بين تطوير رأس المال البشري وبين زيادة مستوى الأداء في الشركات.

#### ٧. دراسة (Oliva & Kotabe, 2019)<sup>(٧)</sup> بعنوان: **الحواجز والممارسات والأساليب وأدوات إدارة المعرفة في الشركات الناشئة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحواجز والممارسات والأساليب وأدوات إدارة المعرفة الرئيسية في الشركات الناشئة، ومعرفة دور إدارة المعرفة في تطوير قدرات المنظمات، والتعرف على دور إدارة المعرفة في تلبية متطلبات منظمات الأعمال في ظل التقلبات وعدم اليقين والغموض المستقبلي.

توصلت الدراسة إلى أن أهم الحواجز أمام تطبيق إدارة المعرفة هو عدم وجود إدارة مخصصة لتطبيق إدارة المعرفة وعدم توافر الممارسات اللازمة لإدارة المعرفة وزيادة مستوى الابتكار، وبينت الدراسة أن أهم الأساليب والأدوات لإدارة المعرفة في الشركات الناشئة مستوى القدرة على التطوير، والقابلية للتوسع، وبينت الدراسة وجود دور إيجابي لإدارة المعرفة على تميز المنظمات وتطوير قدرات تلك المنظمات، وأن إدارة المعرفة تعمل على تلبية متطلبات بيئة الأعمال ذات التقلبات وعدم اليقين والغموض المستقبلي.

#### **ثانياً: مشكلة الدراسة:**

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
إلى أي مدى يساهم تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية؟

#### **ثالثاً: فرض الدراسة:**

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على مدى الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة ومعرفة دورها على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية.
٢. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية.
٣. معرفة أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الأدوية الفلسطينية، ووزارة الصحة، والوزارات المعنية، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

##### أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم تطوير رأس المال البشري، وكذلك تساهم في توضيح أهمية إدارة المعرفة و تطوير رأس المال البشري.
  ٢. يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع تطوير رأس المال البشري.
- ##### ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية الفلسطينية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر هذا القطاع الاستراتيجي مصدراً لأهم منتجات الأدوية في فلسطين ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً ولها أهمية كبيرة في القطاع الصحي.
٢. تواجه شركات الأدوية الفلسطينية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى تطوير رأس المال البشري، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تطبيق إدارة المعرفة للتغلب على الضعف في تطوير رأس المال البشري لديها.

## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

### أولاً: إدارة المعرفة:

يتسم العالم الذي نعيش فيه بالتطور العلمي والتكنولوجي والذي شمل كل مرافق الحياة من ابتكارات علمية وتكنولوجية في مجال الصناعة والخدمات، وهذا يبين أهمية دور إدارة المعرفة بالشكل الذي يؤدي إلى ضرورة تنميتها لمواكبة التغيرات، واستيعابها والتكيف معها، واستثمارها بالشكل الأفضل.

#### ١. مفهوم إدارة المعرفة:

١. العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رفعتها في الممارسة، ونشير بذلك إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها.<sup>(٨)</sup>

٢. استغلال المهارات والخبرات وتسهيل توليد ونقل المعرفة لدى أفراد المؤسسة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(٩)</sup>

٣. استراتيجية تحول الرصيد الفكري أي كل من المعلومات المسجلة ومواهب الأعضاء إلى إنتاجية أفضل، وقيم جديدة، وميزة تنافسية متزايد، حيث تعمل على تدعيم التعاون بين المديرين والأفراد العاملين، وتدعيم مهاراتهم وتحسينها بصورة جماعية.<sup>(١٠)</sup>

٤. الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط ذلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.<sup>(١١)</sup>

**ويعرف الباحث** إدارة المعرفة بأنها عملية تعني بتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية والتي من خلالها يتم استخراج المعلومات

المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرارات.

## ٢. أهمية إدارة المعرفة: (١٢)

١. عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٢. تتيح تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
٣. أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لموارها البشرية لخلق معرفة جيدة.
٤. تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
٥. تمكن المؤسسة من الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.
٦. تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء، وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
٧. مصدر استراتيجي يدعم تحقيق أهداف المنظمة في مختلف الأزمنة البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء.
٨. زيادة مشاركة العاملين وسهولة الوصول إلى كافة المعلومات في المنظمة.

## ٣. خصائص إدارة المعرفة: (١٣)

١. يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة.
٢. يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل المعارف القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
٣. يمكن أن تمتلك: فإن المعارف ذات قيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات الاختراع.

٤. متجذرة في الأفراد: ليس للمعرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، حيث هناك معرفة فطرية نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة متجذرة في المنظمة.
٥. يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً، إن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه وهذا الخزن على الورق والأفلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية وغيرها من الوسائل الأخرى.
٦. يمكن أن تصنف إلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة هناك أنماط من التصنيفات للمعرفة مثل المعرفة بالأدلة والمعرفة العلمية التي تتعلق بكيفية فعل الأشياء ومعرفة المهارة تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة ومعرفة الأفراد هي معرفة متعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات التي تستخدم في العمل.

أبعاد إدارة المعرفة: (١٤)

#### ١- توليد المعرفة:

تتضمن هذه العملية الابتكار واكتساب المعرفة، والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، ويجب إدراك أن ذلك المفهوم يعني القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة وليس فقط الحصول على معرفة جديدة وحسب، كما أن المزج بين المعرفة الصريحة الظاهرة والضمنية الكامنة يجب أن يأخذ في الاعتبار هذا المزيج لتكوين معانٍ ومعارف جديدة.

#### ٢- تخزين المعرفة:

تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة والتي تتمثل في المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة والتي تشمل العمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والوثائق المكتوبة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة

الضمنية المكتسبة من الأفراد والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة. وتعتبر هذه العملية ذات أهمية كبرى في المنظمات التي تمتلك معدلات عالية لدوران العمل.

٣- تبادل ومشاركة المعرفة:

تعنى هذه العملية نشر المعرفة بين مختلف الأفراد في كافة المستويات الإدارية المختلفة، ويتم من خلالها توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة يكون للتكنولوجيا المتوفرة دور هام في نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

#### ٤- تطبيق المعرفة:

تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة حيث إن المعرفة تكتسب بالعمل الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجربة والتطبيق. ومن ثم يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة مما يتطلب الكثير من المساعدة كالتشجيع والتسامح والتعلم من الأخطاء، وتعد الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة وتطبيقها في الوقت المناسب بالإضافة إلى استثمار المعرفة المتوفرة وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهها.

#### ثانياً: تطوير رأس المال البشري

يعتبر تطوير رأس المال البشري من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات على اعتبار أن المورد البشري هو أساس التقدم والتطور في المنظمة.

#### أ. مفهوم تطوير رأس المال البشري

١. نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.<sup>١٥</sup>
٢. عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد وتستهدف إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.<sup>(١٦)</sup>
٣. عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.<sup>(١٧)</sup>

ويعرف الباحث تطوير رأس المال البشري بأنه تزويد الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

### ب. أهمية تطوير رأس المال البشري<sup>(١٨)</sup>

١. زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
٢. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
٣. يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية.
٤. يساعد على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة.
٥. علاج حالات نقص المهارات وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخير قدر الإمكان.
٦. تخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الإمكان.
٧. تحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.
٨. تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

### أهمية تطوير رأس المال البشري<sup>(١٩)</sup>

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال تطوير طرق العمل، وتعريف العاملين بالمطلوب منهم، وتطوير المهارات وتحقيق الأهداف الربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
٢. وجود اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في تطوير المنظمة وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
٣. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

٤. يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على تحمل الأعباء.

### ج. أسس تطوير رأس المال البشري (٢٠)

١- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.

٢- الاعتراف بأهمية وطبيعة الموارد البشرية حيث تتنافس المنظمات للحصول على العاملين الكفؤين كما أن تنمية وتطوير مهاراتهم له أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

٣- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في أي لا بد أن تساهم استراتيجية في تطوير رأس المال البشري.

٤- التركيز على وضع الأهداف والقرارات والوسائل التي تحتاجها المنظمة، وهذا يستلزم اتخاذ قرارات واضحة من قبل إدارة المنظمة في مجال تطوير العاملين.

٥- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية من أجل أن تكون استراتيجية التطوير ذات فاعلية وأن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة.

### ج- خطوات تطوير رأس المال البشري (٢١)

١- تحليل بيئة المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

٢- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي.

٣- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

٤- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

- ٥- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتطوير والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- د- معوقات تطوير رأس المال البشري<sup>٢٢</sup>
  ١. عدم وضوح استراتيجية تطوير رأس المال البشري للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
  ٢. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري للمنظمة.
  ٣. جمود القوانين والتشريعات، وعدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير رأس المال البشري.
  ٤. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة لتطوير رأس المال البشري.
  ٥. ضعف ثقة الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي لتطوير رأس المال البشري.
  ٦. ضعف نشاط تحليل الوظائف واستخداماته في تطوير رأس المال البشري في المنظمة.
  ٧. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة في المنظمة لتطوير رأس المال البشري.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات

والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بشركات الأدوية محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٦-٢٠١٨.

**ب- المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق بإدارة المعرفة ويتكون من (٢٤) فقرة.  
**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بتطوير رأس المال البشري ويتكون من (٨) فقرات.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

- ١ - مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بشركات الأدوية الفلسطينية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٦٥١٧ مفردة، للعام ٢٠١٨.
- ٢ - عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٦٣ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

- أ- صدق المحكمين: قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاو التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.
- ب- ثبات المقياس: تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

### رابعاً: حدود الدراسة:

- ١- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية.
- ٢- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جميع شركات الأدوية الفلسطينية.
- ٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٦-٢٠١٨).

### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

#### أ. تحليل فقرات إدارة المعرفة:

#### ١. تحليل فقرات توليد المعرفة:

جدول رقم (١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات توليد المعرفة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تقوم إدارة الشركة برصد المعرفة من مصادرها المختلفة بشكل منظم	٣.٢٣	١.١٩	٦٤.٦٥%	٤
٢.	تسعى إدارة الشركة إلى تمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها	٣.٤١	١.١١	٦٨.٢٢%	٢
٣.	تعمل إدارة الشركة على أن تتم كافة التعاملات عن طريق الإنترنت.	٣.٤٦	١.٤٠	٦٩.٢٥%	١
٤.	تهتم إدارة الشركة بتحديث المعرفة التي تحتاج إليها.	٣.٢٧	١.٢٣	٦٥.٥٢%	٣
٥.	تقوم إدارة الشركة بجلب البرامج والأنظمة التي تساعد في خلق معارف جديدة.	٣.٠٤	١.٤١	٦٠.٧٩%	٦
٦.	تشجع إدارة الشركة الموظفين على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	٣.٠٩	١.٤٢	٦٢.٨١%	٥
	المتوسط العام	٣.٢٥	١.٢٩	٦٥.٠٣%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الفلسطينية على الفقرات المرتبطة ببعيد توليد المعرفة جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (١.٢٩)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: "تعمل إدارة الشركة على أن تتم كافة التعاملات عن طريق الإنترنت" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (١.٤٠)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة

الشركة بجلب البرامج والأنظمة التي تساعدها في خلق معارف جديدة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٤) وبانحراف معياري (١.٤١).

## ٢. تحليل فقرات تخزين المعرفة:

جدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات تخزين المعرفة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	توجد تعليمات واضحة من إدارة الشركة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة لديها	٣.٢٩	١.١١	٦٥.٨٢%	٤
٢.	تقوم إدارة الشركة بتنظيم العمليات وفق أنظمة إلكترونية متطورة تساعد على تخزين المعرفة بكفاءة	٣.٣٣	٠.٨٣	٦٦.٦٦%	٣
٣.	تهتم إدارة الشركة بالخبرات المعرفية وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة للرجوع إليها في حل المشكلات	٣.١٨	١.١٤	٦٣.٦٣%	٥
٤.	تنظم الشركة الموجودات المعرفية لديها بناءً على الفهم المسبق لاحتياجات العملاء	٣.٣٩	١.١٢	٦٧.٨٥%	٢
٥.	تمتلك الشركة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم العمل لديها كنظم دعم القرار والإدارة الإلكترونية	٣.٠١	٠.٩٩	٦٠.٢٦%	٦
٦.	يوجد لدى إدارة الشركة الخبرة الكافية التي تمكنها من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها	٣.٥٤	١.٢٣	٧٢.٨١%	١
	<b>المتوسط العام</b>	<b>٣.٢٩</b>	<b>١.٠٧</b>	<b>٦٥.٨٥%</b>	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الفلسطينية على الفقرات المرتبطة ببعيد تخزين المعرفة جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٩) وبانحراف معياري (١.٠٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: " يوجد لدى إدارة الشركة الخبرة الكافية التي تمكنها من

تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٤) وبانحراف معياري (١.٢٥)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تمتلك الشركة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم العمل لديها كنظم دعم القرار والإدارة الإلكترونية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠١) وبانحراف معياري (٠.٩٩).

### ٣. تحليل فقرات توليد المعرفة:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات توليد المعرفة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٧	تشجع إدارة الشركة على نشر ثقافة تبادل ونقل المعرفة بين موظفي الشركة	٣.٤١	٠.٩٦	٦٨.٢٢%	٣
٨	يتوفر لدي إدارة الشركة المهارات التي تمكنها من تحديد المعرفة التي يحتاجها العاملون ومشاركتها مع الآخرين	٣.٢٣	١.٠٣	٦٤.٦١%	٤
٩	يتوافر لدي إدارة الشركة النظم التكنولوجية لمشاركة المعرفة (البريد الإلكتروني- الأرشيف الإلكتروني- شبكات الاتصال الداخلية)	٣.٤٤	١.١٦	٦٨.٨٢%	٢
١٠	تهتم إدارة الشركة بوجود المنشآت الداخلية والوثائق لنقل المعرفة بين الموظفين والعملاء	٣.٤٦	٠.٨٨	٦٩.٢٤%	١
١١	يتوافر لدي إدارة الشركة المناخ الداعم للمعرفة بين العاملين من خلال أسلوب فريق العمل	٣.١٤	١.٠٤	٦٢.٧٩%	٥
١٢	تهتم إدارة الشركة بتنمية مهارات وقدرات العاملين في اكتساب المعرفة ومشاركتها.	٢.٩٤	٠.٩٨	٥٨.٧٧%	٦
	<b>المتوسط العام</b>	<b>٣.٢٧</b>	<b>١.٠١</b>	<b>٦٥.٤١%</b>	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الفلسطينية على الفقرات المرتبطة ببعد نقل المعرفة جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (١.٠١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: "تهتم إدارة الشركة بوجود النشرات الداخلية والوثائق لنقل المعرفة بين الموظفين والعملاء" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٦) وبانحراف معياري (٠.٨٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يتوافر لدي إدارة الشركة المناخ الداعم للمعرفة بين العاملين من خلال أسلوب فريق العمل" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٤) وبانحراف معياري (٠.٩٨).

#### ٤. تحليل فقرات تطبيق المعرفة:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات تطبيق المعرفة

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١٣	تعمل إدارة الشركة على توظيف المعرفة المتاحة لديها لإيجاد معارف جديدة	٣.١٩	١.٠٢	٦٢.٨٢%	٣
١٤	تدعم إدارة الشركة دمج عمليات المعرفة في كافة الأنشطة التي يتم القيام بها	٣.٠٥	١.٢	٦١.٠٣%	٥
١٥	تعمل إدارة الشركة على تحويل المخزون المعرفي لديها إلى خطط عمل	٣.١٣	١.٠٧	٦٢.٦٥%	٤
١٦	تشجع إدارة الشركة العاملين على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالشكل المناسب	٢.٤٧	١.٠٧	٤٩.٤٧%	٦
١٧	تهتم إدارة الشركة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم	٣.٣١	١.٠٧	٦٦.٢٨%	١
١٨	يوجد لدي الشركة نظام إداري فعال يسهل عمليات تطبيق إدارة المعرفة من جميع العاملين	٣.٢١	١.١٦	٦٤.١٠%	٢
	المتوسط العام	٣.٠٦	١.١٠	٦١.٢١%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الفلسطينية على الفقرات المرتبطة ببعيد تطبيق المعرفة جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٦) وبانحراف معياري (١.١٠)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: "تهتم إدارة الشركة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣١) وبانحراف معياري (١.٠٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تشجع إدارة الشركة العاملين على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالشكل المناسب" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٤٧) وبانحراف معياري (١.٠٧).

#### ب. تحليل فقرات تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات تطوير رأس المال البشري

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية التي تساهم في تقدم الكادر الوظيفي وترقيته	3.19	1.17	63.87%	4
٢.	تهتم إدارة الشركة بتقييم برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين حسب مستوى مهاراتهم وتخصصاتهم	2.52	1.04	50.35%	8
٣.	تتوفر لدى إدارة الشركة الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتطوير مهارات الكادر البشري.	3.42	1.18	68.38%	1
٤.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة وفقاً لخطة مدروسة	2.74	1.01	54.83%	7
٥.	يتم تقديم البرامج التدريبية في الشركة بناءً على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية على مستوى الشركة والإدارة والعاملين.	3.02	1.06	60.36%	6

2	66.15%	1.03	3.31	٦. تتم في الشركة بصفة مستمرة عملية تقييم لما تم من برامج تدريبية وتطويرية للعاملين.
3	65.45%	1.02	3.27	٧. تشمل الخطة التدريبية في الشركة على خطط تدريبية تخصصية وإدارية واستراتيجية.
5	61.88%	1.08	3.09	٨. تهتم إدارة الشركة بتوفير برامج تدريبية متخصصة لإكساب الأفراد مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة.
<b>المتوسط العام</b>				
	<b>61.37%</b>	<b>1.07</b>	<b>3.07</b>	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الفلسطينية على الفقرات المرتبطة ببعد تطوير رأس المال البشري جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٧) وبانحراف معياري (١.٠٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: "تتوفر لدى إدارة الشركة الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتطوير مهارات الكادر البشري" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٢) وبانحراف معياري (١.١٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تهتم إدارة الشركة بتوفير برامج تدريبية متخصصة لإكساب الأفراد مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٢) وبانحراف معياري (١.٠٤).

#### سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### **١. معامل الارتباط:**

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل و تطوير رأس المال البشري كمتغير تابع.

جدول رقم (٦): معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
تطوير رأس المال البشري	٠.٠٠٠	٠.٧٦٨	إدارة المعرفة

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين إدارة المعرفة و تطوير رأس المال البشري.

## ٢. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٧): تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	10738.91	1	10738.91	484.399	٠.٠٠٠
البواقي	7471.133	299	24.917		
المجموع	18210.04	300			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة المعرفة و تطوير رأس المال البشري، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## ٣. معامل التحديد:

جدول رقم (٨): معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إدارة المعرفة	٠.٥٩١	٠.٥٨٩	٢.١٣٦٢

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٥٩١$  وهو ما يعني أن إدارة المعرفة تفسر التغير في تطوير رأس المال البشري بنسبة ٥٩.١%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

#### ٤. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٩): تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبارات	المعاملات	المعاملات غير		النموذج	
		المعيارية	الخطأ	بيتا		
		بيتا	المعيارية			
٠.٠٠٠	11.154	0.768	1.102	12.29	الثابت	1
٠.٠٠٠	22.009		0.032	0.696	إدارة المعرفة	

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير إدارة المعرفة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إدارة المعرفة و تطوير رأس المال البشري.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تطوير رأس المال البشري.
  - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تطوير رأس المال البشري.
  - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
  - قيم معامل Beta تشير إلى أن إدارة المعرفة تؤثر في تطوير رأس المال البشري بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري في شركات الأدوية الفلسطينية.

## الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى وجود دور ايجابي لتطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري حيث تبين وجود علاقة وأثر لإدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري.
٢. بينت الدراسة أنه لا تتوفر كافة التقنيات التكنولوجية اللازمة للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية حيث أشارت الدراسة إلى أن إدارة الشركات لا تقوم بجلب البرامج والأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تساعد في خلق معارف جديدة.
٣. أوضحت الدراسة أنه لا يوجد لدى الشركات أنظمة المعلومات الإدارية المتقدمة اللازمة لتنظيم العمل لديها كنظم دعم القرار والإدارة الإلكترونية كما أنها لا تهتم بتحديث البرامج والنظم لمتوفرة لديها بصورة دورية حيث لا يوجد نظام واضح لتطوير تلك البرامج والنظم.
٤. توصلت الدراسة أن إدارة الشركات لا تهتم بتوفير المناخ الداعم للمعرفة بين العاملين من خلال أسلوب فريق العمل حيث لا توجد جهات محددة مسؤولة عن إدارة المعرفة والإبداع والابتكار لدى العاملين حيث لا تقوم الشركات بتعزيز وتطوير المعارف لدى العاملين بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم.
٥. أوضحت الدراسة أن إدارة الشركات لا تشجع بالشكل المناسب العاملين على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة استخدام المعرفة وتطبيقها على أرض الواقع، وبينت الدراسة أن الشركات لا تدعم دمج عمليات المعرفة في كافة الأنشطة التي يتم القيام بها للاستفادة منها في كافة الإدارات والمجالات الإنتاجية مما يؤدي إلى نمو معدلات الإنتاجية النوعية للأدوية.
٦. بينت الدراسة أنه لا يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب العاملين لمهارات نوعية متقدمة حيث أشارت النتائج إلى أن إدارة الشركات لا تهتم بتوفير برامج تدريبية متخصصة لاكتساب الأفراد مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة.

### ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالدور الايجابي لتطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري لما لها من أثر ايجابي على تطوير رأس المال البشري.
٢. ضرورة أن تقوم الشركات بتوفير كافة التقنيات التكنولوجية اللازمة للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية حيث أشارت الدراسة أنه إدارة الشركات لا تقوم بجلب البرامج والأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تساعد في خلق معارف جديدة.
٣. الاهتمام بأن يوجد لدى الشركة أنظمة المعلومات الإدارية المتقدمة اللازمة لتنظيم العمل لديها كنظم دعم القرار والإدارة الإلكترونية وكذلك ضرورة أن تهتم الشركات بتحديث البرامج والنظم المتوفرة لديها بصورة دورية بحيث يوجد نظام واضح لتطوير تلك البرامج والنظم.
٤. أن تهتم إدارة الشركات بتوفير المناخ الداعم للمعرفة بين العاملين من خلال أسلوب فريق العمل وضرورة أن توجد جهات محددة مسؤولة عن إدارة المعرفة والإبداع والابتكار لدى العاملين، والعمل على تقوم الشركات بتعزيز وتطوير المعارف لدى العاملين بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة الإبتكار والإبداع لديهم.
٥. ضرورة أن تشجع إدارة الشركات بالشكل المناسب العاملين على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة استخدام المعرفة وتطبيقها على أرض الواقع، وأن تدعم الشركات دمج عمليات المعرفة في كافة الأنشطة التي يتم القيام بها للاستفادة منها في كافة الإدارات والمجالات الإنتاجية مما يؤدي إلى نمو معدلات الإنتاجية النوعية للأدوية.
٦. أن يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب العاملين لمهارات نوعية متقدمة، وأن تهتم إدارة الشركات بتوفير برامج تدريبية متخصصة لإكتساب الأفراد مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة.

## المراجع:

- (1) E. Orth , "The Relevance of Integration for Knowledge Management Success: Conceptual and Empirical Findings", Doctorate Research, San Diego State University, USA, , 2010.
- (2) A. Goel, "Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage", South Asian Journal of Management, Vol. 17, No. 3, 2012, pp.10-11.
- (3) Y. Lai, F. Lin, "The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on Product Development: An Empirical Study", , Social and Behavioral Sciences Journal, Vol. 40, No. 3, 2014, pp. 157 – 164.
- (4) Chan Yuen Fook, Gurnam Kaur Sidhu, " Development human capital to Excellent Organizational performance", **International Education Studies Journal**, Vol. 2, No. 4, 2015, pp. 106-126.
- (5) Detelin Elenkov, William Judge, Peter Wright, "Strategic leadership practices Implementation and Development of human capital: an comparative study", **Strategic Management Journal**, Vol. 26, No. 7, 2017, pp. 1-23.
- (6) Zuhail Kunal, Sefer Gumus, Apak Sudi, Hande Gumus, " Development of human capital for Meeting Creativity Requirement of Business", **International Strategic Management Journal**, Vol. ٢, No. 1, 2018, pp. 794-808.
- (7) Fábio Lotti Oliva, Masaaki Kotabe, "Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 37, No. 2, 2019.
- (٨) نجم عيود نجم، إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق، ٢٠٠٨.
- (9) Stuart Barnes, **Knowledge Management systems: Theory and Practice**, London, Thomson Learning, 2012.
- (10) James Cortada, John Woods, **Knowledge Management**, Boston, Butterworth-Heinmann, 2017, p.71

- (11) Elayne Coakes, **Knowledge Management: Current Issues and Challenges**, Idea Group Publishing, New York, 2015.
- (12) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥، ص ٨٣.
- (13) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٢٩.
- (14) Genesh Bhatt, "Knowledge Management in Organization Examining the Interaction between Technologies, Techniques & people", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, 2011, pp. 72.
- 15 Genti Beqiri, "Innovative business models and crisis management", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 9, No.3, 2014.
- (16) سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الكتب المصرية، عام ٢٠١٢، ص ٣٩٨.
- (17) William Rick Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan, **Crisis Management in the New Strategy Landscape**, 2nd. Edititon, SAGE Publications, Los Angeles, 2010.
- (18) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، دار الفكر العربي، عام ٢٠٠٩، ص ٣٣٨.
- 19 Elena Sánchez, Jon Letona, Rosa González, Marbella García, Jon darpón I , Josu I. Garay, "A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 18, No. 1, 2009.
- 20 Gary Dessler, **Human Resources Management**, 11th Editions, person Education International, U.S.A, 2008, p.29.
- (19) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- 22 Amrous Naila, Daoudi Najima, Elghomari Khadija, Ettaki Badia, "Learning Model for Knowledge Management in Enterprise", **International Journal of Advanced Corporate Learning**, Vol. 7, No. 1. 2014.