



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)



جامعة الجنان
طرابلس - لبنان

عنوان البحث

المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة
المعولمة" دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات.

إعداد

الأستاذة الدكتورة : أسماء رشاد نايف الصالح

2012م / 1433 هـ

ملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، وذلك من خلال التعرف إلى مدى إدراك العاملين في الشركة متعددة الجنسيات في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثر ذلك على تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية باستخدام مدخل المعرفة الضمنية في هذه الشركات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة عن السؤال الآتي " هل للمعرفة الضمنية دور وأثر في تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الادارة المعولمة في الشركة متعددة الجنسيات؟ وقد أثبعت الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات متعددة الجنسيات في مدينة عمان، وقد كانت عينة الدراسة عينة عشوائية شملت 15 شركة توزعت فيها 150 استبانة كان الصالح منها لغايات التحليل 120 استبانة أي أن نسبة الاستجابة شملت 80%.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: أن للمعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص تأثيراً على تنمية المورد البشري ودوراً في ظل مفهوم الإدارة المعولمة في الشركة متعددة الجنسيات. وأن العلاقة بين متغيرات الدراسة علاقة قوية إيجابية، وأنه لا يوجد فروقات تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) بين أفراد عينة الدراسة في مدى استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وتنمية المورد البشري ومفهوم الإدارة المعولمة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية، تنمية الموارد البشرية، الإدارة المعولمة، الشركات متعددة الجنسيات

Tacit knowledge and its role in the growth and development of human resources
under the concept of Management Globalization
"Empirical study of multinational companies"

Abstract

The purpose of this study is to identify the role of tacit knowledge in the development of human resources in multinational companies under the concept of Management Globalization, Through to identify the perceptions of employees who work in a multinational company in Jordan for using tacit knowledge and their characteristics, and effect that on human resource development under the concept of Management Globalization, and to reach conceived proposal for the development of human resources through using the tacit knowledge Approach in such companies under the concept of Management Globalization, the problem of study came to try to answer the following question, "whats role and impact of tacit knowledge on human resource development in the multinational company under the concept of Management Globalization?", and this study depended on descriptive analytical method, and the study population included multinational companies working in the city of Amman, The study sample was a random sample included 15 companies, 150 questionnaires were distributed, and there was 120 good for the purposes of analysis, meaning that, This means The rate of response to the questionnaire was 80%.

The study found a number of results including: That tacit knowledge in terms of usage and application and characteristics affect and has a role on human resource development in multinational companies under the concept of Management Globalization, And that the relationship between the variables of the study a strong positive relationship, And that there is no significant differences due to the following variables: (Qualification, years of experience, and functional level) between the study sample in the extent of the use of tacit knowledge and their characteristics and human resource development and Management Globalization.

Key words: tacit knowledge, development of human resources, Management Globalization, multinational companies.

من لزوميات الثقافة وتماشياً مع تيار العولمة، نجد أنفسنا نتحدث عن ما يسمى بعولمة الإدارة. فالعولمة حقيقة مادية ملموسة خاصة في جوانب التقنية وقوة مؤثرة على المستويين الاقتصادي والإداري، وقد أصبح موضوع عولمة الإدارة موضوعاً جديراً بالطرح، فالإدارة وخصوصاً إدارة الأعمال تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها ومن هذه المتغيرات تيار العولمة وما اندرج تحتها من مفاهيم. ويتبلور هذا التأثير على المستويين النظري والتطبيقي، فعلى المستوى النظري انقشعت مع العولمة الحدود الجغرافية التي ولدت ما يسمى بالإستراتيجية الدولية للمنشآت متعددة الجنسيات أو شركات التصدير. ومن ناحية أخرى انقشعت من أمام نظريات السلوك التنظيمي الفروقات التي خلقت مفهوم الإدارة حسب المواقف، حيث إن الإدارة التي بنيت على أساس من الاختلاف في البيئة ومناخ العمل ونفسيات الأفراد عبر الدول والمناطق أصبحت الآن قائمة على قواعد هشة. والسبب الظاهر يشير بالأصابع العشر إلى الانترنت واللغة العالمية وقدرات وتقنيات الاتصال والمواصلات التي جعلت من التفاهم والتقارب حقيقة ممكنة فلم تعد تستدعي تكوين نظريات مختلفة ومتفاوتة لتفسير هموم إدارية أصبحت بقدرة قادر مشتركة وعالمية بحكم عولمة التقارب لا بحكم عولمة التفاوت والاختلاف.

فنظريات الإدارة التي تقدس الهيكلية الحرفية بمعنى حرفي ومهني آلي وغيرها، انحنت أمام هذا كله ليظهر بديلاً عنها نظريات عولمية جديدة تنتظر بتركيز شديد إلى أثر المعلومات والاتصال والاتصالات والعمل من بعد والمرونة المبنية على التقنية، وبدلاً من المصطلحات الجامدة مثل الإدارة العليا والمركزية والأوامر والتقارير والتحكم والمراقبة طغت على علم الإدارة مفاهيم عولمية مثل التجارة الالكترونية والمعلوماتية والمنظمة الافتراضية Virtual Organization، والشبكة والمواقع وغيرها. وفي الجانب التطبيقي، المسألة أكبر، فالمدير نفسه لم يعد له الدور الكبير فقد حلت مكانه تقنيات معلوماتية تتيح جمع المعلومات وتحليل كم هائل من البيانات بضغط زر وحتى عملية اتخاذ القرار المناسب أصبحت آلية، بتصرف.¹

وقد أدى هذا بالمنظمات وخاصة متعددة الجنسيات إلى أن تواجه ضغوطاً متزايدة نحو إحداث التغيير والتطوير. وفي وقت أصبحت فيه طرق وأساليب الإدارة والتنظيم متجددة، واحتلت المعرفة مكانة هامة في الاقتصاد وساهمت في توجيهه، فقد دفع كل هذا مديري تلك المنظمات وأصحاب القرار إلى تبني توجهات استراتيجية مستحدثة للتكيف مع ظروف الانفتاح الاقتصادي ومع متطلبات الثورة المعلوماتية من خلال تبني أساليب وممارسات متطورة تتركز حول تغيير بنية عمل المنظمة بإعطاء أولوية لتطوير رأس المال الفكري من خلال تنميته والاهتمام بالتجديد والابتكار مع خلق مناخ عمل مناسب لأهداف المنظمة بالاعتماد على

¹ صنفات العتيبي (2000): عولمة الإدارة، صحيفة الجزيرة، عدد 10035.

المعرفة والتكنولوجيا وتسخيرها لتطوير قدراتها حيث إن للمعرفة والتكنولوجيا أثر كبير على المنظمات المعاصرة فهي تسمح بإيجاد منهج عمل سليم وواقعي يساعد على تحقيق الكفاءة والجودة، بالإضافة إلى رصد مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي ومعرفة الأسواق العالمية ومواجهة مختلف التحديات على الصعيدين الإقليمي والدولي خصوصاً في ظل الاقتصاديات الجديدة التي تركز على اقتصاد شامل يتعلق بكل العالم يحفز الأدوات غير المادية والإنتاج الفكري.

لذا تهدف هذه الورقة البحثية في ظل هذه التغيرات والإعتماد الكبير على الأصول غير المادية المتمثلة بالمعرفة التي تمتلكها المنظمة وبالأخص الضمنية منها والمتجذرة في بواطن الأفراد إلى محاولة فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته والتي تتمثل بالآتي :

(1) يعتبر الاستثمار في العنصر البشري هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الإستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات بجميع أنواعها. لذا فإن المطلوب من منظمات اليوم المحافظة وبشدة على ما تمتلكه من أهم الأصول الأ وهو رأس المال البشري والمتمثل بالموارد البشري وتنميته.

(2) تعود أهمية المعرفة الضمنية الى أن المعرفة التي تمتلكها أي منظمة سوف تفقد بالضرورة من قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق عمل، لذلك فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى الإحتفاظ بأسرار المعرفة وجوهر المعرفة التي قامت بإبتكارها. والقيام فقط بترميز القدر اليسير منها الذي لا يهدد مصالح المنظمة. لذا من الواجب على المنظمة تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها بدقة وعناية، والتي تكون موجودة عند أهم أصول المنظمة وهم البشر. فإذا ما تم الإهتمام بهذا العنصر وتنميته ساعد ذلك على تحقيق المنظمات ما تسعى إليه من أهداف.²

(3) إن الطبيعة الذاتية للمعرفة الضمنية وصعوبة نمذجتها ونقلها للآخرين جعل منها صعبة التقليد مما يمنح هذا النوع من المعرفة ميزة تنافسية ومصدراً دائماً للتميز بالنسبة للمنظمات. وهذا ما تتميز به المنظمات متعددة الجنسيات، فحتى لو جرت محاولة لتقليدها فلن يكون التقليد بنفس المستوى والجودة،

² سعد غالب ياسين (2007): إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 78-89

والأمثلة خير دليل على ذلك، مثل سلسلة مطاعم الوجبات السريعة، شركات تصنيع السيارات، الفنادق العالمية، وشركات البرمجة وغيرها الكثير.³

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تمثلت مشكلة الدراسة في أن اغلب المنظمات تعاني من مشكلة كيفية التعامل مع تنوع الموارد البشرية وتنوع ثقافتهم وتطويرهم وتنميتهم والحفاظ عليهم واستقطابهم واختيار الاساليب الادارية المناسبة والملائمة لإدارتهم في هذا العصر، عصر المجتمع المعرفي المعتمد على الانفتاح العالمي. لقد بات من الضروري لهذه المنظمات الالتفات والانتباه الى هذا الموضوع لأن أهم اصول المنظمة حاليا هو رأس مالها الفكري المتمثل برأس المال البشري ولأن أهم وسائل تطويرها تكمن في استغلال المعرفة وتحديد المعرفة الضمنية لهذا الأصل ومحاولة استثمارها والحصول عليها واكتسابها بشتى الطرق.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة على التساؤل التالي: "ما هو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة؟"

وحتى ندرك مشكلة الدراسة بوضوح فقد قدمت الدراسة عددا من التساؤلات الفرعية لمحاولة فهم مشكلة الدراسة وبالتالي السعي الى حلها ومن هذه التساؤلات ما يأتي:

- هل تدرك الشركة متعددة الجنسيات عينة الدراسة مدى إستخدامها للمعرفة الضمنية وتطبيقها؟
- ماهي خصائص المعرفة الضمنية التي تمتلكها الشركة متعددة الجنسيات عينة الدراسة وما أثرها على تنميتهم؟
- ما هو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات عينة الدراسة؟
- هل يدرك العاملون في المنظمة متعددة الجنسيات عينة الدراسة مفهوم الإدارة المعولمة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف إلى :

- (1) دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة.
- (2) مدى إدراك العاملين من جميع المستويات في الشركة متعددة الجنسيات لمفهوم عولمة الإدارة، ومدى إدراكهم لإستخدام المعرفة الضمنية وتطبيقها في الشركة التي يعملون بها.
- (3) محاولة التعرف إلى خصائص المعرفة الضمنية التي يملكها هؤلاء العاملين في الشركة متعددة الجنسيات، ومعرفة أثر هذه الخصائص على تنميتهم.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 78-98.

4) التوصل إلى وضع تصور مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية بإستخدام مدخل المعرفة الضمنية في هذه الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي)

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو خصائص المعرفة الضمنية يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي)

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي)

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو مفهوم الإدارة المعولمة يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي).

الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

يعتبر موضوع دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (وحسب علم الباحثة) على المستوى المحلي من الدراسات النادرة، لذا فإن عملية الحصول على دراسات سابقة كافية حول هذا الموضوع أو دراسات تربط هذه العناصر الأربعة من الصعوبة بمكان. لكن هناك بعض الدراسات التي أشارت ولو بطريقة غير مباشرة لأحد هذه المواضيع. وتكمن ميزة هذه الدراسة مقارنة بتلك الدراسات في أنها محاولة لربط المواضيع الأربعة والخروج بنتيجة تفيد الشركات متعددة الجنسيات وغيرها إضافة إلى محاولة الوصول الى نتائج يمكن أن تفيد في اجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لاحقاً على مستوى أوسع. ومن الدراسات السابقة:

دراسة لـ Sarnovičs (2010) بعنوان " تنمية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام في منطقة لاتفيا: مدخل استراتيجي " وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحليل سلبيات (عوائق) إدارة الموارد البشرية التي تتسبب في عدم السماح للقطاع العام في لاتفيا بتحقيق أهدافه الاستراتيجية. وقد قام الباحث باختبار العوامل التي تؤثر على عمل العاملين ذوي المهارات الفكرية، وتوصل الى ضرورة وجود مبادئ لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات ومنظمات القطاع العام وفي منهجية ادارة العاملين ذوي المهارات الفكرية

لتحسين فاعلية العمليات الانتاجية للعاملين وتنمية الخدمة المدنية في القطاع العام. وأنه من الضروري وضع نهج استراتيجي لإدارة شؤون الافراد لكل مؤسسة تابعة للقطاع العام.⁴

وفي دراسة لـ Watanuki (2008) بعنوان "الواقع الافتراضي القائم على أساس التدريب أثناء العمل وتنمية الموارد البشرية لعمال مصانع الصلب والتعدين المهرة.

فقد اقترحت هذه الدراسة واقعا افتراضيا جديداً للتدريب أثناء العمل وتنمية الموارد البشرية للعاملين ذوي المهارات في مصانع التعدين. وتقوم فكرة هذا النظام على أساس أن يتم عرض محتويات التعليم من خلال بيئة افتراضية يقوم المتدرب فيها بالتعلم من خلال موقع افتراضي يوضح العمليات الضرورية للتعدين. ويتضمن هذا الموقع نظامين أساسيين يستطيع المستخدم من خلالهما أن يكتسب معرفة نظرية ومهارات عملية. ومن ميزات هذا النظام: أن العامل يستطيع ان يتعلم سير العمل وتدفعه في المصنع افتراضيا قبل ان ينجزه فعليا في موقع العمل. وانه يمكن له أن يتعرف إلى اجراءات العمل مسبقا، فضلاً عن التعرف إلى مخاطر العمل مما يساعد المتدرب المبتدأ.⁵

دراسة Pathirage et al, (2007) بعنوان " (المعرفة الضمنية والأداء المنظمي: من منظور الصناعة الإنشائية)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية في صناعة الإنشاءات وتأثيرها في الأداء المنظمي. وهي دراسة نظرية أوضحت نظرة الباحثين للمعرفة وموارد المنظمة ولطبيعة إستراتيجية المعرفة الضمنية، وبينت خصائص الصناعة الإنشائية في المملكة المتحدة، ووصفت العوامل المؤثرة في الأشخاص ودور المعرفة الضمنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة تلعب دوراً أساسياً اليوم في بيئة الأعمال المتغيرة وتساهم مساهمة كبيرة في استمرار أداء الأعمال. كما أن المعرفة الضمنية تستند إلى المهارات، والخبرة، والموهبة التي يمتلكها الأشخاص والتي يجب أخذها بعين الاعتبار.⁶

وبينت الدراسة الدور المهم للمعرفة الضمنية في ربط الأداء المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية.

⁴ Sarnovičs, a, (2010) "Human Resource Development in Organizations of Public Administration of Latvia: A Strategic Approach, Economics and Management". 15, ISSN 1822-6515, Pp: 733-739.

⁵ Watanuki (2008) "Virtual Reality Based Job Training and Human Resource Development for Foundry Skilled Workers, *International Journal of Cast Metals Research*", v. 21, N. 1-4, Pp: 275-280.

⁶ Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amararatunga and Richard Haigh, (2007) "Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective", *Journal of Knowledge Management*, v. 11, N. 1, Pp. 115-126.

وفي دراسة لـ Bartktj & et al (2002) بعنوان "الاختلافات في تنمية الموارد البشرية على المستوى

الدولي بين الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسية في شرق وجنوب شرق آسيا"

فقد هدفت هذه الدراسة الى اختبار التأثيرات على ممارسات تنمية الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسية والمحلية الموجودة في شرق وجنوب شرق آسيا. وقد تركز الاهتمام على اختبار اي الخصائص اكثر اهمية في تحديد ممارسات تنمية الموارد البشرية بين المنظمات متعددة الجنسية والمنظمات المحلية. ولتحقيق هذه الهدف تم تحليل أربعة مقاييس لنشاط تنمية الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة منها اثنان يتعلقان باختبار ممارسات التدريب طويل وقصير الأجل واثنان يتعلقان بدرجة تنمية الموارد البشرية للموظفين على أساس سنوي (الموظفين لكل سنة، عدد الساعات لكل موظف كل سنة). وقد وجدت الدراسة أن هناك اختلافات مهمة في نشاط تنمية الموارد البشرية على أساس بلد المنشأ بين المنظمات متعددة الجنسيات والمنظمات المحلية. ووجدت الدراسة أن هناك علاقات ذات دلالة بالنسبة لدرجة تنمية الموارد البشرية لكنها ليست بالشكل او النوع. وأن اغلب الاختلافات كانت بسبب تنوع بلدان الشركات متعددة الجنسيات وما يتبع ذلك من الاختلافات الثقافية، ومستوى التنمية، ومستوى التعليم للقوى العاملة، والقوى السياسية والقانونية.⁷

وفي دراسة لـ Ellis (2000) بعنوان "المجالات الإستراتيجية، تدفقات المعرفة والتنافسية للشركات متعددة الجنسيات: مدخل العدالة الإجرائية"

ركزت الدراسة على العلاقات بين المجالات الإستراتيجية، وخصائص العملية المناسبة في اتخاذ القرار، وإدراك عدالة الإجراءات في الشركات متعددة الجنسيات (MNC). وهي دراسة نظرية عرضت إطار عمل أولي لجمع هذه التركيبات من أجل تحسين مستوى الفهم لمصادر الميزة التنافسية في تلك الشركات إلى الحد الذي يُبقي على الموائمة بين المجالات الإستراتيجية وعدالة الإجراءات وخلق المعرفة فيها وبما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية مهمة.⁸

الصعوبات التي واجهت الدراسة

- قلة المراجع والدراسات - حسب علم الباحثة - المتحدثة عن مفهوم الإدارة المعولمة.
- عدم تعاون بعض افراد عينة الدراسة في الإجابة على اسئلة الاستبيان المخصص لأغراض هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة

⁷ Bartktj, k. , & others, (2002) "Differences in International Human Resource Development among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia", **Human Resource Development**, v.13, N. 4.Pp. 383-504.

⁸ Ellis, Kimberly M. (2000) "Strategic Contexts, Knowledge Flows and the Competitiveness of MNC: A Procedural Justice Approach", **Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, v. 10 Iss: 1, Pp.9 - 24

أولاً: المعرفة الضمنية

- مفهوم المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية هي مفهوم يمكن وصفه ببساطته بمصطلحات مختصرة لكنه يكون خادعا بصورة أكبر عندما يحاول الباحث وصفه بتعريف ملموس وقابل للتطبيق. وهناك العديد من المحاولات لتعريف المعرفة الضمنية فمثلاً نجد كوان Cowan (2000) يقول إن المعرفة الضمنية هي ذاتية وظرية وتتفيها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها. وتمتلك المعارف بعداً ضمناً هاماً وهو ما يجعل من عمليات البحث عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعباً وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق.⁹

في حين يقول ياسين (2007) أن المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم هي المعرفة التي يحفظها العقل و تحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة وهي المعرفة غير المرمزة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.¹⁰

بينما يرى ويغ (2003) أنها هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.¹¹

في حين أشار سبندر Spender (1996) إلى أن المعرفة الضمنية لا تعني المعرفة التي لا يمكن ترميزها؛ وإنما المقصود بذلك أن هناك جملةً من أبعادها لا يمكن جعلها بشكل تام معلنة؛ سواء أكانت متجسدة في القدرات المعرفية أم المادية.¹²

بينما عرفها نوناكا Nonaka كما يورد نجم بكونها "المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم".¹³

⁹ Cowan, Robin.C, & David, Paul A & Foray, Dominique, (2000) "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness," *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, v. 9, N.2, Pp 211-53, June.

¹⁰ سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص 37.

¹¹ Wiig, Karl (2003) *Knowledge Management Foundations* (Arlington: Schema Press), p 11.

¹² Spender, J.C. (1996) "Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17, 45-62

¹³ نجم عبود نجم (2005): إدارة المعرفة؛ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 44-45.

ويشير نوناكا Nonaka (1994) أيضاً في إحدى دراساته للمعرفة الضمنية أن المعارف الضمنية لها بُعدان، بُعد يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات ودورات اليد والخبرات الصعبة التي يجب وصفها. والبُعد الثاني يشمل نماذجنا الذهنية ومعتقداتنا ونظرتنا إلى الواقع أو الحقيقة ونظرتنا للمستقبل. والقبول بأهمية المعرفة الضمنية هو القبول بأن المنظمة هي نظام حي، حيث أن المعارف تضم الأحاسيس والأفكار والمفكرين والقيم والمشاعر والصور والرموز.¹⁴ ولخلق المعرفة الضمنية كنظام آثار مباشرة على نموذج المنظمة وتصميم أدوار المديرين وتتميز المنظمة التي تركز على المعرفة والمعلومات بما يلي:

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير كأساس لعملية التخطيط واتخاذ القرارات.
 - الحرص على تنمية التراكم المعرفي والتحديث المتواصل للمعارف المتاحة.
 - الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف مع تعميم الأنشطة.
 - الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه باعتباره مصدر القيمة المضافة والثروة الحقيقية.
- للمنظمة العديد من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود. والمهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. فالبعد المعرفي يسمح للمنظمة بالتمييز بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات والذي يعبر بشكل محسوس عن شروط المنافسة والنمو الاقتصادي. وهذا كله يدخل ضمن إدارة المعرفة التي تسمح بتشجيع المديرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والمنافسة.

-استقطاب المعرفة الضمنية

إن التحدي الأهم الذي يواجه عملية إدارة المعرفة هو العمل من أجل استقطاب المعرفة الضمنية. فمنظمات الأعمال والمؤسسات الإقتصادية والاجتماعية والعامة وغيرها من منظمات، تحتاج من دون شك إلى المعرفة الصريحة والضمنية لبيع المعرفة التي تملكها في شكل حزم ومنتجات أو بيع المعرفة كعملية. وتعود أهمية المعرفة الضمنية تحديداً إلى أن المعرفة التي تملكها أي منظمة سوف تفقد بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق مع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والمستفيدين. لذا فإن المعرفة عندما تنقل من حالتها الضمنية إلى حالتها الصريحة ووضعها الناطق فإنها على أقل تقدير ستفقد قدرتها الذاتية وسعتها الديناميكية على النمو ضمن فضاء المنظمة وفي رحابها. ذلك لأن خسارة المعرفة الضمنية في بعض الأحيان سيؤثر على سرعة تحديث علاقة المنظمة بالبيئة وبالتالي مواكبة التغير الحاصل في قواعد اللعبة وفي لعبة الأعمال نفسها ولذلك لا بد من تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب

¹⁴ Nonaka, I. (1994) "Dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, 1, 14-37.

استقطابها كما يجب وضع ضوابط تحدد أبعاد عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة معلنة، ومن أنماط المعرفة الضمنية ما يأتي :

1- المعرفة الضمنية التقنية التي تظهر في صورة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال ويصعب استقطابها.

2- المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخياً وعبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى اليها أصحاب المعرفة في المنظمة.

3- المعرفة الضمنية الجمعية أو الجماعية وتعني بها المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الافراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال واصحاب المعارف. والمعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الافراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة.¹⁵

-تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية

هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

(أ) التقنيات التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن:

1- المقابلات: والمقابلات أنواع:

مقابلات غير هيكلية (غير مبرمجة): - إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة.

المقابلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة): - تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الاعمال المعد سلفاً والمرونة في طرح الاسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضاً على قبول الاجوبة المرنة أيضاً ليتم استجلاء الحافات الاولى من أعماق المعرفة الضمنية.

المقابلات الهيكلية (المبرمجة): - تصمم استبانات لاستقصاء المعلومات، كما تستخدم ادوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والاطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.

2- الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل :- تسمى بسيناريو العمل يقوم مهندس المعرفة

بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها الى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.

¹⁵ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 78-93.

(ب) التقنيات الغير تقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن :

1-عصف ذهني:- يتميز هذا الاسلوب بخاصتين الاولى تكوين بيئة لإبتكار الافكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الافضل للمشكلة موضوع الدراسة.

2-عصف ذهني الكتروني :- يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات و دعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة و تأخذ شكل حرف ال U.

3-بناء خرائط المعرفة :-هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة.¹⁶

-شروط استخدام وتبادل المعرفة الضمنية:

حدد ألويز وهارتمان Alwis &Hartman¹⁷ الشروط الضرورية لإبتكار وتشارك المعرفة الضمنية واستخدامها وهي:

أولاً: الثقة بين أعضاء المنظمة، حيث أن تشارك المعرفة الضمنية يكون أكثر نجاحاً عندما تسود الثقة بين الافراد، والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة.

ثانياً: كما أنها تكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية منها في الأوضاع الرسمية. فمثلاً من الصعب أن يتم تحويل كامل المعرفة الضمنية إلى لغة رسمية أو مخزون الكتروني. ومن أجل نقل وإنشاء المعرفة الضمنية نحتاج إلى التفاعل غير الرسمي والشخصي.

ويعتبر هذان الشرطان لتشارك المعرفة الأساس في إنشائها، في حين يعتبر الشرط الثالث اللاحق هو الأساس لإكتساب المعرفة.

ثالثاً: أن المعرفة الضمنية يمكن توليدها من داخل وخارج المنظمة: من الداخل عن طريق تقدير قدرات المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة التي يحملها الأفراد وتحديد التحسينات التي يمكن أن يتم عملها من أجل رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد وبالتالي تحسين كفاءتهم.

أما من خارج المنظمة فيمكن توليدها عن طريق محاولة اكتساب المعرفة الضمنية، والمهارات المكتسبة من المنظمات الأخرى من خلال تعيين الأفراد المناسبين ذوي التعليم المطلوب أو الخبرة في العمل، أو من خلال اقتناء جزء أو كل المؤسسات الجديدة، أو العمل مع مستشارين ملائمين، أو بناء شبكة من العلاقات مع الشركات الأخرى.

¹⁶ سعدغالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 78-89.

¹⁷ Alwis, R. S. and Hartmann, E. (2004) "The significance of tacit knowledge on company's innovation capability" In Proceedings of ISI, Pp.375-380.

-خصائص المعرفة الضمنية

تقسم خصائص المعرفة الضمنية الى عدة تقسيمات منها :

➤ المظهر الشخصي للمعرفة ويتضمن:

- (1) المعرفة الشخصية حيث تعتبر المعرفة الضمنية جزءاً من فهم الأفراد فطالما ارتبطت بشخص فقد أصبحت فهماً ضمناً يمكن مشاركتها مع الآخرين. وهذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالباً ما تفهم أو توصف على أنها معرفة جماعية أو تنظيمية.
- (2) زيادة الكفاءة: وهنا يقترح كل من Wong&Radcliffe (2000) أن الكفاءة تتحسن من عدة محاولات متتالية.¹⁸

➤ "المظهر البيئي للمعرفة: ويتضمن:

- (1) الاعتماد البيئي وهو ينشأ حينما يتفاعل الأفراد في موقف معين.
- (2) الثقة في العلاقات الإنسانية وترتبط هذه العلاقات بالمعرفة المستخدمة فيما يتعلق بالأفراد بالإضافة الى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة.

➤ المهارات المعرفية المتاحة وتتضمن :

- (1) القدرة على الوصف والإدراك وهذا يعني ان المعرفة الضمنية هي الإجراء أو التصرف الفعلي حينما يتطلب الأمر عملية صياغة منظمة للتصورات .
- (2) توافر ملكة التمييز ويشير ذلك الى المعرفة الناتجة عن رأي أو وجهة نظر معينة تجاه شيء محدد.

- (3) اللباقة: بمعنى آخر المهارات وتشمل لغة الجسم.

➤ الخبرات المعرفية المتاحة وتتضمن :

- (1) القدرة على التمييز ونفاذ البصيرة وهذا يتطلب قدرة التمييز للتنبؤ بالمشكلات المحتملة وتحقيق النتائج المحتملة اذا كانت المقاييس الموضوعية لذلك مناسبة.¹⁹
- (2) الاعتماد على المسار الوظيفي (أي الخبرة الشخصية).

¹⁸ Wong, w, Radcliffe, d, (2000) "The Tacit Nature of Design Knowledge", *Technology Analysis & Strategic Management*. v.12, N. 4, Pp. 506.

¹⁹ Op.Cit, Pp. 506-507.

ثانياً: تنمية وتطوير المورد البشري

يرى كل من Phulpoto و Shaikh (2011)²⁰ أن عملية تنمية الموارد البشرية أصبحت من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهذه الجهود تتطلب أكثر من إنفاق المال. إنها تتطلب تغييراً سريعاً في نظامنا وفي قيمنا وفي طريقة تقييمنا للموارد البشرية في بيئة العمل، كما يتعلق بنوع المنظمة وبالطريقة التي نرى فيها وظيفة الإدارة، وفي المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة.

ويرى كل من ماكلين وماكلين McLean and McLean (2001)²¹ أن عملية تنمية المورد البشري هي أي عملية أو نشاط على المدى القريب أو الطويل لها القدرة على العمل على أساس المعرفة، الخبرة، الانتاجية والرضى، سواء كان لتحقيق منافع للأشخاص أو للجماعة أو الفريق أو على مستوى المنظمة، المجتمع، الوطن، أو حتى للإنسانية ككل.

بينما يرى Sambrook (2004) أن مصطلح تنمية الموارد البشرية قد اشتق مفهومه من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: النظرية المنظمة والاقتصاد والنفس حيث تركز النظرية المنظمة على عمليات التعلم التنظيمي والتغيير وعلى إنشاء المنظمة المتعلمة، في حين يركز بُعد الاقتصاد على الإستثمار في رأس المال البشري، أما البعد النفسي فيركز على قضايا الدافعية والملكية والتعلم.²²

في حين يرى Javadin (2005) أن تنمية المورد البشري هي عبارة عن تنمية وتطوير للأفراد من كافة الجوانب، حيث تتضمن التنمية الجوانب التالية: العمل، الجانب الاجتماعي، الحياة الشخصية، الجوانب الثقافية والروحية²³ ويتفق معه في ذلك كل من Phulpoto & Shaikh (2011) حيث يريان أن عملية تنمية المورد البشري تتضمن العديد من الحقائق لتنمية البشر تتضمن اشكال التنمية الفكرية، البدنية، الاجتماعية، العاطفية، المعنوية، السياسية، الروحية، وغيرها من اشكال التنمية.²⁴ إذا يمكن القول أن الهدف من هذه العملية هو تطوير المهارات بحيث يتم إعداد الأفراد ليحققوا أعمالاً أفضل، وليتحملوا مسؤولية أعلى بهدف المحافظة على منظمة راسخة.

²⁰ Phulpoto, L, A and Shaikh, F, M, (2011) "Human Resources Development: Strategies for Sustainable Rural Development", *New Horizons Research Journal* Faculty of Social Sciences, Greenwich University, V.5, ISSN 1992-4399.

²¹ McLean, G.N., and L.D. McLean (2001) "If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context?" *Human Resource Development International*, v.4, N. 3, P271.

²² Allameh & Others (2012) "Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v.2, N. 2, Pp.42-58.

²³ Op.Cit .

²⁴ Phulpoto, L, A & Shaikh, F, M,(2011) Op.Cit.

في حين يعرفها Šiugždinienė (2008) على أنها عملية تسهيل العمل طويل الأمد المرتبط بالقدرة على التعلم على المستويات الفردية والجماعية والمنظمية من خلال التعلم المنظم وغير المنظم والأنشطة غير التعليمية بهدف تحسين الأداء التنظيمي (المنظمي)²⁵.

بينما يُعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1991) تنمية الموارد البشرية على أنها السياسات والبرامج التي يتم اتباعها بهدف تحقيق التساوي في الفرص من حيث اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات، الجدارات وتطبيقها، والتي تحقق للفرد الاستقلالية والقدرة على تحقيق الفائدة المتبادلة بينه وبين المنظمة والمجتمع الذي هو البيئة الأكبر التي يعتبر الفرد جزء منها.

ونستنتج مما سبق أن ما يقصد بتنمية الموارد البشرية هو "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، وهو الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وإداء المنظمة والتطوير.

ثالثاً: الإدارة المعولمة

ما يقصد بالعولمة أو كما يسميها البعض العالمية هي "الانتقال من الخاص الى العام ومن الداخل الى الخارج ومن المحلي الى العالمي وهي فعل اداري يهدف ويسعى الى تحويل العالم الى نمط الحياة الغربي وهو مفهوم استفاد كثيراً من الثورة المعلوماتية الشاملة ليتحقق للعالم حرية الانتقال للبشر والسلع وإحلال التفاعل والحوار والمنافسة بدلاً من التسلط والتفرد والاحتكار".²⁶

إذا فهي تعني جعل كل شيء عالمي من ثقافة وتنظيم وسياسة وقانون واقتصاد وحتى وصلت في بعض الحالات إلى العادات والتقاليد - حيث لا يسعنا الحديث حول هذا الموضوع هنا - وكل شيء يسير حياة البشر ويكون سبباً في استمرار وجودهم- وبالتالي فإن العولمة بحاجة الى إدارة بحيث يكون هناك سيطرة لكيفية توجيهها والسيطرة عليها-.

فالعولمة تعد من أقوى المظاهر الحقيقية للنظام العالمي الجديد، فهي تسعى إلى إقامة نظام اقتصادي عالمي مفتوح لا حدود تمنعه، ولا قيود حماية تقيده ، فحركة البضائع فيه والمنتجات حرة، كما هي أيضاً حركة العوامل الاقتصادية من رأسمال وموارد بشرية ومعرفية ومادية وتكنولوجيا، فهي حركة حرة تتجه نحو التكامل الاقتصادي للأسواق على أساس واسع يتضمن الحركة باتجاه عالم بلا حدود. ولقد شاع استخدام تعبير العولمة ليعكس اشكالا من التقدم التكنولوجي الذي جعل اتمام الصفقات والتدفقات المالية عبر الدولة يتصف

²⁵ Sarnovičs, A,(2010), P.183, Op.Cit.

²⁶ أحمد المعاني وآخرون (2011): قضايا إدارية معاصرة ، عمان، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر، ص 43.

بالسرعة والسهولة، فهي بذلك تشير الى الانتشار فيما خلف الحدود الوطنية لقوى السوق ذاتها التي كانت تعمل سابقاً.

ولقد ساعد نمو الأسواق في العالم الى دعم وتقدير الكفاية من خلال المنافسة وتقسيم العمل (التخصص) الذي يسمح للبشر والاقتصادات بالتركيز على ما يستطيعون فعله على نحو أفضل. كذلك فإن الأسواق العالمية تعرض فرصاً أكبر للناس للدخول في أسواق أكبر وأكثر تنوعاً على مستوى العالم، فهم بذلك يستطيعون النفاذ الى الأسواق الأكبر. إذا يمكن القول بأن العولمة تؤدي الى :
- زوال حدود الدولة القومية.

- ازدياد الصراع واشتداد المنافسة واتساع نطاقها ومساحتها .
- التحرر من التشريعات واساليب دعم التجارة والصناعة
- انفتاح الحدود وحرية الانتقال (تطبيق مبدأ الاقتصاديين الطبيعيين) " دعمهم احرار دعمهم يمرون" فهي اساس النجاح، بما يعني أن يكون للمنافسين منافذ الى أسواق بعضهم البعض .²⁷
ولقد وضع هذا الحال إدارة المنظمة أمام موقف جديد، يقوم على فكرة أن تطور الإدارة من أسسها ومعاييرها التي الفتها في تعاملها مع متغيرات البيئة الضيقة مقارنة بالبيئة الجديدة في ظل العولمة، بحيث تصبح هذه المعايير والأسس تتسم بالمرونة العالية، ذلك أن المواقف لا تتسم حتى بالثبات النسبي، وإنما هي خاضعة للتغير المستمر والمفاجيء، وهنا تظهر قدرات الادارة ومقدرتها والتي يجب أن تبني قراراتها على أساس احداث ووقائع غير مستقرة، والإدارة الناجحة هي تلك الادارة التي تحاول أن تركز جهودها على المسح المستمر للواقع على مستوى العالم، وأن تتقبل حالة عدم الاستقرار والتغيرات السريعة في كل متغيرات البيئة، وان تستجيب لهذه التغيرات بسرعة فائقة .

فالادارة هي بمثابة الريان الذي يقود السفينة أو الطائرة ليوصلها الى هدفها، بأفضل طريق وأسرع وقت، مع المحافظة عليها وعلى مواصفات منتجاتها.

وأن هذا التشبيه هو لبيان أن الادارة بمبادئها وأسسها واحدة (السفينة / الطائرة) وان التعامل مع معطيات الموقف بأعتماد هذه الأسس والمبادئ ، يكون بتكييفها بحسب قدرات الادارة وبمقدرتها(الريان)، فالإدارة ثابتة بالمبادئ والأسس متباينة في تكييف هذه المبادئ والاسس والممارسة.

ولما كانت العولمة تجعل إدارة المنظمة أمام مواقف جديدة بمعطياتها فإن نجاحها يتوقف على مقدرتها في التعامل مع هذه المعطيات .

ولقد افرز القرن الحادي والعشرين تحولات في مواقف الادارة عليها أن تعيها، وأن تأخذها في الحسبان استعداداً لمواجهة الموقف، ومن هذه التحولات :

²⁷ Michael D.mtrigator,(2003) "Globalization of the World economy ,Potential Benefits and Costs and a net assessment",Milken Insitutit , N.23,Pp.1-13.

- انحسار الأهمية النسبية لمصادر الميزة التقليدية.

- ارتفاع المكون المعرفي في الوظائف مع التغيرات التقنية ومع متطلبات الزبائن .

لذلك فإن المنظمة الناجحة، هي تلك المنظمة التي تقوم على الابتكار والأفكار والإبداع، بحيث تنتقل المنظمة من موقع المنافسة إلى موقع الاحتكار، فالإبتكار والابداع يوفر للمنظمة فرصاً احتكارية كبرى مثال ذلك شركة ابل apple بأبتكارها و بأبداعها الحاسبة الشخصية ، ومايكروسوفت ، ياهو وكوكل ... وغير ذلك كثير، ان الاحتكار يوفر حماية للمنظمات التي لا تستطيع المنافسة في ظل هذه الزحمة الكبرى للمنافسة.²⁸

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف عولمة الإدارة كآلآتي: هي إكساب الإدارة طابع العالمية وجعل تطبيقها ونطاقها ومجال استخدامها عالمياً، بحيث أن الممارسات الإدارية التي تطبق في دولة ما لا تختلف عنها في دولة أخرى من حيث المبدأ لكنها تتكيف حسب ظروف كل دولة وإمكاناتها، وأقرب ما يكون دور هذه الإدارة ناجحاً ً في مجال الشركات متعددة الجنسيات او الشركات عابرة القارات والسبب أن مثل هذه الشركات يهتمها بالدرجة الأولى حصول العميل (الزبون) على نفس المستوى من الجودة في أي مكان يذهب اليه في العالم، ونفس مستوى الخدمة سواء كانت المنظمة بنكاً أم فندقاً أم مطعماً أم شركة. نخلص مما سبق الى أن الإدارة هي جزء من كل، فالإدارة أحد المكونات أو العناصر أو الابعاد التي شملتها العولمة ولذلك هي جزء من كل.

رابعاً: الشركات متعددة الجنسية

" تشكل الشركات متعددة الجنسيات اليوم القوة المحركة في النظام الاقتصادي والسياسي الدولي الراهن، وهي ظاهرة اقتصادية مهمة في مجال العلاقات الدولية، بحيث أنها تمثل اليوم إحدى القوة المؤثرة في صنع الاحداث والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم المعاصر، حيث تعد الشركات متعددة الجنسية قوة هائلة في الاقتصاد العالمي المعولم ، وتمارس عملها من خلال شبكة معقدة من الهياكل التنظيمية وتتخبط في عمليات الإنتاج الدولي وفق نظام عالمي متكامل يضع تحت إدارتها ما يناهز ثلث الإنتاج العالمي. كما وتعد الشركات متعددة الجنسية المحرك الرئيس لظاهرة العولمة التي تمثل المحدد الاساسي لمسار النمو والتنمية في مختلف دول العالم اليوم.

²⁸ سالم سليمان،(2012) نظريات الادارة والعولمة : توافق واختلاف ؛ حوار فكري، مجلة الحوار المتمدن، عدد: 3834، ص

ص22:36. متوفر على الموقع <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=321924>

ويمثل ظهور الشركة متعددة الجنسية أو عبر الوطنية كما تسمى في بعض الأحيان التجسيد الحي لظاهرة كوكبة الحياة الاقتصادية، حيث أخذت هذه الشركات تسيطر على العالم، مخترقة كافة مناطق السيادة الوطنية بسلعها، خدماتها، أموالها، تكنولوجياتها، اتصالاتها البعيدة ، بطاقة إئتمانها وأنماطها الاستهلاكية.

وأخذ نشاط الشركات متعددة الجنسيات يحظى بأهمية كبيرة في العديد من ادبيات السياسة والاقتصاد، وفي تقارير العديد من المنظمات الدولية، على رأسها تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD حول الاستثمار العالمي ، نظرا للدور الذي تلعبه في السيطرة على عمليات نقل التكنولوجيا ومؤسسات التمويل واسواق العمل ومنافذ التسويق وتدفقات وحركة رؤوس الاموال والاستثمار ، وانعكاسات هذا الدور على مستقبل تطور الاقتصاد العالمي".²⁹

– مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

لقد أطلق على هذه الشركات عدة مسميات فهي في نظر البعض (الشركات عابرة الحدود الوطنية)، (والشركات الدولية)، (والشركات متعددة القوميات)، (وشركات عبر الدول)، (وشركات تتمتع بجنسية دولة أو أكثر)، (وشركات متعددة الجنسيات)، وهذا الاسم الأخير هو الشائع والمستعمل في الكتابات الاقتصادية والدراسات القانونية لأنه مستعمل في بلد المنشأ الأصلي لهذه الشركات وهو الولايات المتحدة الأمريكية. وهناك من يطلق عليها اسم (متعددة الجنسية) لأنها تتعدى الجنسيات. وبصفة عامة لم يتفق العلماء على تعريف واحد لهذه الشركات رغم كثرة المحاولات التي بذلت في هذا الشأن. بل تعددت التعريفات والمعايير والضوابط التي يستند إليها كل عالم، فكثرت التعريفات واختلفت حتى أن أحد الدراسات الصادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة حول (الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على عملية التنمية) أوردت (21) تعريفا لهذه الشركات.³⁰

ويعرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCATAD بأنها كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات وله في دولتين أو كثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة وتخطط لكل قراراتها تخطيطاً شاملاً.³¹

²⁹ أحمد السيد كردي(2011): الشركات متعددة الجنسيات، قسم الإدارة الدولية، موقع كنانة أونلاين، ص1.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/32860>

³⁰ محسن شفيق (1987): المشروعات ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية، القاهرة، مطبعة القاهرة والكتاب الجامعي، ص 35-36.

³¹ بول هيرست، وغراهام طومسون(2001): ما العولمة : الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم ، ترجمة فالح عبد الجبار ،

سلسلة عالم المعرفة ، مطابع السياسة ، الكويت، 2001.

أما التعريف العلمي والبسيط للشركة المتعددة الجنسيات فهو الذي يشير إلى أنها تلك الشركة التي تمتد فروعها إلى عدة دول وتحقق نسبة هامة من إنتاجها الكبير السلعي والخدمي خارج دولها الاصلية، وذلك من خلال استراتيجية عالمية موحدة، وتتسم باستخدامها لأحدث المنجزات التكنولوجية، وتدار بصورة مركزية في موطنها الاصيلي.³²

ويتنوع نشاط الشركات متعددة الجنسية بين استخراج المعادن الأولية إلى تصنيع المنتجات، ومن بضائع استهلاكية مثل المشروبات الغازية والشيكولاتة إلى منتجات تكنولوجية مثل الحواسيب الإلكترونية والهواتف الجواله إلى الخدمات مثل التأمين والصرافة والخدمات المالية والسياحة والاعلام المرئي والمسموع والمكتوب والنقل. وتختلف الشركات متعددة الجنسية ليس من ناحية نوعية العمل فقط، ولكن أيضا من ناحية كيفية أداء هذا العمل والمستوى التكنولوجي والبناء التنظيمي وبنية السوق الذي يستوعب منتجات تلك الشركات. وبالرغم من ذلك إلا أن هناك بعض الميزات المشتركة للعديد من الشركات متعددة الجنسية يمكن استخدامها لوصف هذه الظاهرة وتمييز المشاكل التي تخلفها هذه الشركات.

- خصائص الشركات متعددة الجنسيات:

تميل الشركات متعددة الجنسيات إلى أن تكون احتكارية، حيث تكون فيها الملكية والإدارة والإنتاج وأنشطة المبيعات ممتدة فوق نطاق سلطة عدة كيانات قومية. وتتألف من مركز رئيسي في دولة ما مع مجموعة من الفروع في الدول الأخرى. والهدف الرئيس للشركة هو تأمين أقل كلفة لإنتاج السلع من أجل الأسواق العالمية. ويمكن تحقيق هذا الهدف بالحصول على أفضل وأكفأ المواقع لمرافق الإنتاج أو الحصول على تنازلات ضرائبية من الحكومات المضيفة لهذه الشركات، ومن الأمثلة النموذجية على هذا النوع من الشركات شركة IBM، Exxon، Fiat، Nestle، Toyota وبالإضافة إلى ما تقدم تتميز الشركات المتعددة الجنسيات بسمات عديدة عن بقية الشركات والمؤسسات العاملة في الاقتصاد العالمي تتمثل بالآتي:

1- اتساع الرقعة الجغرافية لنشاطاتها:

تتجسد أهمية هذه السمة لدى الشركات متعددة الجنسيات في كونها تسهم في صياغة ورسم الاستراتيجيات على صعيد العالم، وفي تحديد الكميات والنوعيات التي تنتج عالميا، وفي ذات الوقت تهدف إلى تحقيق استراتيجية تأمين الإمدادات ومن ثم المحافظة على تقييم المستثمرين للشركة الذي قد يتأثر موقفهم نحوها نتيجة توقف بعض مناشطها في ميدان الاستكشاف أو الإنتاج أو النقل في منطقة ما لسبب أو لآخر. جميع

³² منى قاسم، (1988): الشركات المتعددة الجنسيات وأهميتها في الاقتصاد العالمي ، النشرة الاقتصادية ، بنك مصر ،

السنة (41) ، العدد (1) ، ص53.

ذلك يدفع بها إلى السعي للانتشار في عشرات الدول بحثاً عن ميزة نسبية في أي دولة، وأحياناً دون إعطاء الأفضلية لدولة المقر القانوني³³.

2- كبر الحجم:

يعد كبر وضخامة حجم الشركات متعددة الجنسيات مقارنة بحجوم المشاريع الاقتصادية الأخرى للدول الأم أحد أهم الخصائص المميزة لتلك الشركات.

3- التفوق والتطور التكنولوجي :

تعد الشركات متعددة الجنسيات مصدراً أساسياً لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة، الأمر الذي يسهم في تضيق الفجوة التكنولوجية والتنظيمية بين الدول المتقدمة والدول النامية.³⁴

4- الإنتاج المتعدد:

تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن الشركات الخمس الأولى من بين الشركات المائة الكبرى متعددة الجنسيات تنتج في المتوسط (22) سلعة مثل شركة جنرال موتور التي تنتج قاطرات وسكك حديد وثلاجات وسيارات مختلفة الأشكال. ويستنتج من هذا عدم وجود ترابط بين تلك المنتجات، ومع ذلك تسعى تلك الشركات إلى التكامل التجاري فيما بينها للتحكم في عملية التسويق وفقاً لرؤيتها كوسيلة حاسمة للسيطرة على الأسعار.³⁵ (شنجار، 2005: 85) .

نموذج مقترح يبين العلاقة ما بين المعرفة الضمنية وتنمية المورد البشري في ظل مفهوم الإدارة المعولمة

³³ حميد الجميلي (2004): الشركات متعددة الجنسية ودورها في الانتاج الدولي، مجلة أخبار النفط والصناعة، عدد 401، أبو ظبي، ص 27.

³⁴ عمر صقر (2003) : العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ص 29.

³⁵ عبدالكريم شنجار (2005): "دراسة تحليلية لظاهرتي التملك والاندماج الاقتصاديين مع التركيز على القطاع المصرفي؛ تجارب عالمية" اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية، بغداد.



المصدر: من إعداد الباحثة

منهجية الدراسة

لقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية:

- المصادر الثانوية: شملت هذه المصادر اطلاع الباحثة على المراجع العربية والاجنبية التي عرضت لموضوعات المنظمة متعددة الجنسيات والمعرفة الضمنية وتنمية الموارد البشرية.
- المصادر الأولية: تتمثل في الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبانة وتم الاعتماد عليها لتوفير البيانات المناسبة للتعرف إلى استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وتنمية المورد البشري والإدارة المعولمة في المنظمة متعددة الجنسيات.

مجتمع البحث وحجم العينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الشركات متعددة الجنسيات الموجودة في عمان، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 15 شركة تعمل في مجالات الوجبات السريعة و الفنادق العالمية والحاسوب والماركات العالمية والإنشاءات والخطوط الجوية والبنوك. وكانت وحدة المعاينة في الشركات العاملين بجميع المستويات الإدارية.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة للدراسة على شكل استبانة بعد مراجعة الأدبيات السابقة في مجال الدراسة، وقد تكونت من قسمين هما:

1. البيانات الأولية، وتتضمن: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي
 2. مقياس دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة وقد تكونت مما يلي:
 - استخدام المعرفة وقد شملت الاسئلة من (1- 7)
 - خصائص المعرفة وقد شملت الاسئلة من (8-14)
 - تنمية المورد البشري من الأسئلة من (15-20)
 - مفهوم الإدارة المعولمة من الاسئلة من (21-23).
- وصمم هذا القسم على غرار مقياس لكرت الخماسي. ويتكون من (23) فقرة تأخذ الإجابات عليها (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً)، وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) وبالتالي كلما كان المتوسط مرتفعاً دل ذلك على درجة أعلى من الموافقة على الفقرة.

نسبة الإستجابة

وزعت الباحثة 150 استبانة على افراد عينة الدراسة، واستردت 135 استمارة، واستبعدت 15 استبانة لعدم صلاحيتها. وبذلك يكون مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل 120 استبانة اي بنسبة استجابة بلغت 80%

الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس (ثبات أداة الدراسة):

استخرجت الباحثة معاملات الفاكرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات مقياس الاتجاهات، حيث بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (92.4%). وهي قيمة مقبولة تشير إلى ثبات أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

1. كرونباخ ألفا **Cronbachs Alpha**، لاختبار موثوقية أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة وخصائص منظمات عينة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك للتعرف إلى درجة موافقة المنظمات على أسئلة الاستمارة المختلفة.
4. معامل ارتباط بيرسون، لتحليل قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
5. أسلوب anova و t-test و f-test لاختبار مدى صدق فرضيات الدراسة والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط simple Linear Regression Analysis: لاختبار الفرضيات في الدراسة

نتائج الدراسة

أولاً: الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (1)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة لهم

الخصائص العامة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	%80
	انثى	24	%20
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	30	%25
	بكالوريوس	78	%65
	ماجستير	7	%5.8
	دكتوراه	5	%4.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 أعوام	50	%41.7
	من 5-10 عام	38	%31.7
	من 10 عام -أقل من 15 عام	15	%12.5
	أكثر من 15 عام	17	%14.2
المستوى الوظيفي	مدير عام	19	%15.8
	نائب مدير	19	%15.8
	رئيس قسم	27	%22.6
	موظف عادي	55	%45.8
	المجموع	120	%100

توضح بيانات الجدول رقم (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة لهم، ويلاحظ بأن النسبة الأكبر منهم ذكور (80%)، وأن أغلبهم يحملون شهادة البكالوريوس اي بنسبة (65%) وأن أغلبهم لديهم أقل من 5 أعوام خبرة أي بنسبة (41%) وأن النسبة الغالبة منهم موظفين عاديين حيث شكلت نسبتهم (45.8%).

ثانياً: آراء أفراد عينة الدراسة حول المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة " دراسة تطبيقية الشركات متعددة الجنسيات "

تم التعرف إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة في الشركات متعددة الجنسيات في الاردن من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التالية :

أولاً : نتائج الإجابة على السؤال الأول والذي ينص على " هل تدرك الشركة متعددة الجنسية عينة الدراسة مدى إستخدامها للمعرفة الضمنية وتطبيقها ومدى أثر ذلك على تنميتهم؟"

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على السؤال الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
	استخدام المعرفة الضمنية			
1.	تقوم شركتنا بإجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في عملنا بهدف التعرف على ابعاد المعرفة المتاحة لدينا	4.22*	.82	1
2.	تقوم شركتنا بإستقطاب المهارات المعرفية من خلال توظيف الكفاءات	4.09	.90	4
3.	تقوم شركتنا بإستقطاب المهارات المعرفية عن طريق تكثيف العمل الاستشاري	3.90	1.13	7
4.	تعمل شركتنا على نقل خبرات الكفاءات العالية الى باقي الموظفين	4.15	1.16	3
5.	تعمل شركتنا على تعزيز مهارات ومعارف الموظفين عن طريق الدورات التدريبية	4.22*	1.04	2
6.	تعمل شركتنا على تعزيز مهارات ومعارف الموظفين عن طريق تشجيع التعلم	4.02	1.06	5
7.	تعمل شركتنا على تعزيز مهارات ومعارف الموظفين عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع	3.90	1.12	6
	المتوسط الكلي	4.07	.83	

*يتم ترتيب درجة الأهمية اذا كان المتوسط الحسابي متساوي على الاساس الانحراف المعياري الأقل

توضح بيانات الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس استخدام وتطبيق المعرفة الضمنية في الشركات متعددة الجنسيات في الاردن، فيلاحظ بأن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (4.07) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) للدراسة والذي يشير إلى المحايد، وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ بأن أكثرها موافقة كانت على الفقرة رقم (1) وتليها الفقرة رقم (5) على التوالي بمتوسط إجابة (4.22) و أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت على الفقرة رقم (7) تليها الفقرة رقم (3) بمتوسط إجابات (3.90).

ويلاحظ مما سبق ان الشركة متعددة الجنسية في الاردن تدرك مدى استخدامها للمعرفة الضمنية وتطبقها في إدارتها، ويلاحظ أنها تستخدم عدة أساليب لإستخدامها من استعراض للمواضيع الأساسية في العمل بهدف التعرف إلى ابعادها ومن ثم تعمل على تعزيز مهارات العمل من خلال عقد الدورات التدريبية والعمل على نقل الخبرات العالية لباقي الموظفين وأنها تقوم بإستقطاب الكفاءات ومن ثم تشجع التعلم وفتح باب المبادرة

للموظفين لتعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم. وهذه كلها من أهم وسائل استخدام المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والتي يصعب تبادلها أو تحويلها.

جدول رقم (3) تأثير استخدام المعرفة الضمنية على تنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	R Square	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
استخدام المعرفة الضمنية	.586	.057	.688	.473	10.286	.000

* تشير الى أن العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

ولقياس أثر استخدام المعرفة الضمنية على تنمية الموارد البشرية في الشركة متعددة الجنسيات تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث يظهر من الجدول رقم (3) أن مستوى المعنوية (t) يساوي صفراً، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي تم اعتماده لغايات الدراسة وهو (0.05) وأن قيمة t المحسوبة تساوي (10.28) وهذا يعني أنها أعلى من القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود تأثير لإستخدام المعرفة الضمنية على تنمية الموارد البشرية، وأن نسبة التأثير بلغت 47%، وبالتالي يمكن الإستنتاج من ذلك أن استخدام المعرفة الضمنية يؤثر إيجاباً على تنمية الموارد البشرية في الشركة متعددة الجنسيات عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على " ماهي خصائص المعرفة الضمنية التي تمتلكها الشركة متعددة الجنسية عينة الدراسة وما أثرها على تنميتهم ؟"

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على السؤال الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	خصائص المعرفة الضمنية			
8.	المعرفة الضمنية لدينا هي معرفة شخصية	4.04	.86	7
9.	تزيد المعرفة الضمنية التي نمتلكها من كفاءتنا	4.23	.65	1
10.	تعتمد المعرفة الضمنية التي نملكها على البيئة المحيطة بالعمل	4.18	.82	4
11.	تتطلب المعرفة الضمنية الثقة في العلاقات الإنسانية	4.16	.82	5
12.	من خصائص المعرفة الضمنية القدرة على التمييز ونفاذ البصيرة	4.08	.87	6
13.	تعتمد المعرفة الضمنية على الخبرة الشخصية في الوظيفة	4.20	.79	3
14.	من خصائص المعرفة الضمنية التي نملكها القدرة على الوصف والادراك	4.22	.73	2
	خصائص المعرفة الضمنية	4.16	.49	

توضح بيانات الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس خصائص المعرفة الضمنية في الشركات المتعددة الجنسية في الاردن، فيلاحظ بأن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (4.16) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) والذي يشير إلى المحايد.

إذا يلاحظ مما سبق ان العاملين في الشركة متعددة الجنسية في الاردن يدركون خصائص المعرفة الضمنية حيث حققت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تريد المعرفة الضمنية التي نملكها من كفاءتنا" متوسط حسابي (4.23) يليها الفقرة رقم (14) والتي تنص على " من خصائص المعرفة الضمنية التي نملكها القدرة على الوصف والادراك" بمتوسط حسابي (4.22) وهذا يعني أن العاملين في الشركة متعددة الجنسيات في الاردن يدركون خصائص المعرفة الضمنية التي يملكونها بدرجة عالية حيث كانت نسبة الاجابة كما لاحظنا على كل الفقرات أعلى من المتوسط وهو (3) مما يعني موافقتهم على ادراكهم لوجود خصائص للمعرفة الضمنية في الشركة التي يعملون بها وأن الشركة التي يعملون بها تولي اهتماماً بذلك.

جدول رقم (5) تأثير خصائص المعرفة الضمنية على تنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	R Square	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
خصائص المعرفة الضمنية	.707	.117	.488	.238	6.067	.000

ولقياس أثر خصائص المعرفة الضمنية على تنمية الموارد البشرية في الشركة متعددة الجنسيات تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث يظهر من الجدول رقم (5) أن مستوى المعنوية (t) يساوي صفراً، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي تم اعتماده لغايات الدراسة وهو (0.05) وأن قيمة t المحسوبة تساوي (6.06) وهذا يعني أنها أعلى من القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود تأثير لخصائص المعرفة الضمنية على تنمية الموارد البشرية، وأن نسبة التأثير بلغت 23%، وبالتالي يمكن الإستنتاج من ذلك بأنّ خصائص المعرفة الضمنية تؤثر إيجاباً على تنمية الموارد البشرية في الشركة متعددة الجنسية عينة الدراسة.

ثالثاً: نتائج الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على " ما هو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري في الشركة المتعددة الجنسية عينة الدراسة ؟"

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على السؤال الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	المعرفة الضمنية و تنمية المورد البشري			
15.	تدعم الإدارة العليا عمليات تنمية الموارد البشرية وذلك بتوفير ما يلزمنا من ادوات ومعدات وبرامج	4.25	.88	2
16.	توفر شركتنا برامج تدعم المعرفة التي نملكها من خلال برامج التبادل الثقافي والمؤتمرات	4.00	1.10	3
17.	يتم تفويض العاملين منا ذوي الوظائف الإشرافية في المواقع المختلفة	4.06	.91	4
18.	يتم تفويض العاملين منا الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور	3.93	1.05	6
19.	توفر الشركة بنية تحتية للبرامج وأدوات استغلال المعرفة الضمنية بهدف تنميتنا	3.96	.93	5
20.	من أهم اساليب التنمية المعتمدة لدى شركتنا هو العمل على أساس الجماعة (فرق العمل)	4.42	.89	1
	المعرفة الضمنية وتنمية المورد البشري	4.10	.71	

توضح بيانات الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس المعرفة الضمنية ودورها في تنمية المورد البشري في الشركات المتعددة الجنسية في الاردن، فيلاحظ بأن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (4.10) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) والذي يشير إلى المحايد.

ولقد حققت الفقرة رقم (20) والتي تنص على " من أهم اساليب التنمية المعتمدة لدى شركتنا هو العمل على أساس الجماعة (فرق العمل)" اعلى متوسط حسابي (4.42) يليها الفقرة رقم (15) تدعم الإدارة العليا عمليات تنمية الموارد البشرية وذلك بتوفير ما يلزمنا من ادوات ومعدات وبرامج " بمتوسط حسابي (4.42) وأن اقل متوسط حسابي كان للفقرة رقم (18) والتي تنص على يتم تفويض العاملين منا الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور" بمتوسط حسابي (3.93) .

رابعاً: نتائج الإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على " هل يدرك العاملون في المنظمة متعددة الجنسيات عينة الدراسة مفهوم الإدارة المعولمة؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على السؤال الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الإدارة المعولمة		
21.	إن الاسلوب الإداري المعتمد في شركتنا هو نفسه في كافة فروعها	4.35	.86
22.	يرتبط الاسلوب الإداري المتبع في شركتنا بالتطورات العالمية	4.32	.92
23.	تواكب شركتنا التطورات الحديثة في التعامل معنا من حيث التدريب، تبادل المعلومات، الاسلوب الإداري	4.34	.93
	الإدارة المعولمة	4.33	.79

توضح بيانات الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس مدى ادراك العاملين في المنظمة متعددة الجنسيات عينة الدراسة لمفهوم الإدارة المعولمة ، فيلاحظ بأن هناك موافقة فوق المتوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (4.33) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) والذي يشير إلى المحايد.

مما يعني أن العاملين من جميع المستويات الإدارية في الشركة متعددة الجنسيات يدركون مفهوم الإدارة المعولمة.

اختبار قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (8) نتائج معامل بيرسون للارتباط بين متغيرات الدراسة

الإدارة المعولمة	تنمية المورد البشري	خصائص المعرفة الضمنية	استخدام المعرفة الضمنية	متغيرات الدراسة
.586 ^{***} .000	.688 ^{***} .000	.511 ^{***} .000	1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) استخدام المعرفة الضمنية
.386 ^{***} .000	.488 ^{***} .000	1	.511 ^{***} .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) خصائص المعرفة الضمنية
.559 ^{***} .000	1	.488 ^{***} .000	.688 ^{***} .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) تنمية المورد البشري
1	.559 ^{***} .000	.386 ^{***} .000	.586 ^{***} .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) الإدارة المعولمة

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من جدول رقم (8) ان العلاقة بين متغيرات الدراسة تمتاز بأنها قوية فيلاحظ أن العلاقة بين استخدام المعرفة وتنمية المورد البشري تساوي 68% وهي علاقة ايجابية قوية وان العلاقة بين خصائص المعرفة وتنمية المورد البشري تساوي 48% وهي ايضا علاقة قوية ايجابية وبشكل عام يلاحظ أن العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة قوية طردية أي ايجابية مما يعني ان للمعرفة الضمنية دور في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسية في الاردن.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي)
الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو خصائص المعرفة الضمنية يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي)

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو دور المعرفة الضمنية في تنمية المورد البشري يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي)

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو مفهوم الإدارة المعولمة يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي)
و لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار ANOVA لها جميعا وتبين الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضيات:

حيث يلاحظ من نتائج الجدول رقم (9) وجدول رقم (10) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وعلاقتها بتنمية المورد البشري ومفهوم الإدارة المعولمة يعزى لكل من متغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حيث ان قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، وذلك عند مستوى دلالة أكبر من 5% مما يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة و التي تنص "على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وعلاقتها بتنمية المورد البشري ومفهوم الإدارة المعولمة يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

بينما نلاحظ من الجدول رقم (11) ان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية وعلاقتها بتنمية المورد البشري يعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث ان قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، وذلك عند مستوى دلالة أقل من 5% مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

ويلاحظ من الجدول ايضا انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو خصائص المعرفة الضمنية والإدارة المعولمة يعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث ان قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية، وذلك عند مستوى دلالة أكبر من 5%.

جدول رقم (9)

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي ANOVA حول المعرفة الضمنية ودورها في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

Sig. مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.662	.601	.428	4	1.713	بين المجموعات
				81.878	داخل المجموعات
.399	1.022	.248	4	.992	بين المجموعات
				27.903	داخل المجموعات
.841	.353	.184	4	.736	بين المجموعات
				59.975	داخل المجموعات
.596	.696	.445	4	1.780	بين المجموعات
				73.550	داخل المجموعات

• دالة عند مستوى $\alpha \geq (5\%)$

جدول رقم (10)

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي ANOVA حول المعرفة الضمنية ودورها في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة يعزى لمتغير سنوات الخبرة

Sig. مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.360	1.082	.758	3	2.275	بين المجموعات
				81.317	داخل المجموعات
.203	1.560	.373	3	1.120	بين المجموعات
				27.775	داخل المجموعات
.380	1.034	.527	3	1.581	بين المجموعات
				59.130	داخل المجموعات
.557	.696	.444	3	1.331	بين المجموعات
				73.998	داخل المجموعات

• دالة عند مستوى $\alpha \geq (5\%)$

جدول رقم (11)

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي ANOVA حول المعرفة الضمنية ودورها في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة يعزى لمتغير المستوى الوظيفي

Sig. مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.038*	2.890	1.938	3	5.813	بين المجموعات
		.671	116	77.779	داخل المجموعات
.419	.949	.231	3	.692	بين المجموعات
		.243	116	28.203	داخل المجموعات
.001*	5.759	2.624	3	7.871	بين المجموعات
		.456	116	52.840	داخل المجموعات
.191	1.610	1.003	3	3.010	بين المجموعات
		.623	116	72.319	داخل المجموعات

• دالة عند مستوى $\alpha \geq 5\%$

استنتاجات الدراسة

لقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- (1) أن للمعرفة الضمنية بصفة عامة تأثيراً ودوراً في تحقيق التنمية للمورد البشري في الشركة متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة .
- (2) وجدت الدراسة أن الشركة متعددة الجنسيات في الأردن تدرك مدى استخدامها للمعرفة الضمنية وتطبقها في إدارتها، حيث أنها تستخدم عدة أساليب لإستخدامها من استعراض للمواضيع الاساسية في العمل بهدف التعرف إلى ابعادها ومن ثم تعمل على تعزيز مهارات العمل من خلال عقد الدورات التدريبية والعمل على نقل الخبرات العالية لباقي الموظفين وأنها تقوم باستقطاب الكفاءات ومن ثم أنها تشجع التعلم وفتح باب المبادرة للموظفين لتعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم، وهذه كلها من اهم وسائل استخدام المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والتي يصعب تبادلها او تحويلها.
- (3) وجدت الدراسة أن استخدام المعرفة الضمنية تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية في الشركة متعددة الجنسيات عينة الدراسة.
- (4) وجدت الدراسة ان العاملين في الشركة متعددة الجنسيات في الاردن يدركون خصائص المعرفة الضمنية وأن هذه الخصائص تؤثر على تنمية المورد البشري.
- (5) وجدت الدراسة أن العاملين في جميع مستوياتهم الإدارية يدركون مفهوم الإدارة المعولمة.

- (6) وجدت الدراسة أن العلاقة بين جميع متغيرات الدراسة قوية طردية ايجابية مما يعني ان للمعرفة الضمنية دور في تنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسية في الاردن.
- (7) وجدت الدراسة انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وعلاقتها بتنمية المورد البشري ومفهوم الإدارة المعولمة يعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة"، بينما هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية ودورها في تنمية المورد البشري يعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مدير عام ونائبه/ رئيس قسم / موظف عادي).
- (8) وجدت الدراسة أنه ومن أجل تنمية المورد البشري يجب تنمية المعارف لديه وتطويرها بحيث تنعكس على شكل مهارات عمل وابداعات على شكل منتجات وخدمات جديدة وبحيث تنعكس على شكل حلول لمشاكل يمكن ان تعترض العمل، وهذا لا يتم إلا من خلال استقطاب المعرفة الضمنية الكامنة في عقول وبواطن الافراد والتي ليس من السهولة التعبير عنها إما لانه صعب ان يعبر عنها بالكلام إلا من خلال الممارسة أو لأسباب أخرى تتعلق بكون الفرد جديدا في عمله، ليس له خبرة كافية، أو أنه من الأشخاص غير الاجتماعيين وغيرها من الأسباب.
- (9) وجدت الدراسة أن لتنمية المورد البشري في الشركة متعددة الجنسية دور هام في رفع كفاءتها وأدائها وتحديدا اذا ما تم ادراك المعارف الضمنية التي يمتلكها هؤلاء الافراد وتم استثمارها.
- (10) وجدت الدراسة أن للعولمة دور كبير في توحيد الأسلوب الإداري للعاملين في الشركة متعددة الجنسية ومدى ادراك هؤلاء العاملين لمفهوم ان تكون الإدارة معلومة بحيث أن ما يتم تطبيقه من اسلوب اداري على فرع للشركة في دولة ما يجب ان يكون نفسه في فرع آخر، وهذا يلقي على عاتق المسؤولين من صانعي القرار ومتخذي مسؤولية ليست بالسهلة لتنوع المجتمعات وتنوع ثقافات أفرادها وهذا أمر ليس بالسهل وأحد أساليب تحقيقه ادراك المعرفة الضمنية وخصائصها عند الأفراد العاملين في مثل تلك الشركات واعطائها طابعاً عالمياً.

- (1) أحمد المعاني وآخرون (2011): قضايا إدارية معاصرة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ص 43.
- (2) بول هيرست، وغراهام طومسون (2001): ما العولمة: الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم، ترجمة فالح عبد الجبار، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، مطابع السياسة.
- (3) عمر صقر (2003): العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ص 29.
- (4) سعد غالب ياسين (2007): إدارة المعرفة؛ المفاهيم؛ النظم؛ التطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- (5) محسن شفيق (1987): المشروعات ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية، القاهرة، مطبعة القاهرة والكتاب الجامعي، ص 35-36.
- (6) نجم عبود نجم (2005): إدارة المعرفة؛ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص ص: 44-45.
- الرسائل
- (7) ابراهيم قادم (2002): "الشروط المقيدة في عقود نقل التكنولوجيا ودورها في تكريس التبعية التكنولوجية على مستوى الدولي" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة عين شمس.
- (8) عبدالكريم شنجار (2005): "دراسة تحليلية لظاهرتي التملك والاندماج الاقتصادي مع التركيز على القطاع المصرفي؛ تجارب عالمية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الدوريات والمجلات
- (9) أحمد السيد كردي (2011): الشركات المتعددة الجنسيات، قسم الإدارة الدولية، موقع كنانة أونلاين، ص 1. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/32860>
- (10) حميد الجميلي (2004): الشركات متعددة الجنسية ودورها في الانتاج الدولي، مجلة أخبار النفط والصناعة، عدد 401، أبو ظبي، ص 27.
- (11) سالم سليمان (2012): نظريات الادارة والعولمة : توافق واختلاف؛ حوار فكري، مجلة الحوار المتمدن، عدد: 3834، ص ص: 22:36.
- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=321924>
- (12) صنهاة العتيبي (2000): عولمة الإدارة، صحيفة الجزيرة، عدد 10035.
- <http://www.al-jazirah.com/2000/20000320/ec5.htm>
- (13) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (آسكوا) (2005): الاستعراض السنوي للتطورات في مجال العولمة والتكامل الاقليمي، نيويورك، ص 4.

Books:

- 1) Wiig, Karl (2003) **Knowledge Management Foundations** (Arlington: Schema Press) p 11.

Periodical:

- 2) Allameh & others (2012) "Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v.2, N. 2, Pp.42-58.
- 3) Alwis, R. S. and Hartmann, E. (2004). The significance of tacit knowledge on company's innovation capability. **In Proceedings of ISI** 373-394.
- 4) Bartlett, J. K., & others, (2002) "Differences in International Human Resource Development among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia", **Human Resource Development**, v.13, N. 4. Pp. 383-504.
- 5) Cowan, Robin. C., & David, Paul A & Foray, Dominique, (2000) "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness," **Industrial and Corporate Change**, Oxford University Press, v. 9, N.2, Pp 211-53, June.
- 6) Ellis, Kimberly M. (2000) "Strategic Contexts, Knowledge Flows and the Competitiveness of MNC: A Procedural Justice Approach", **Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, v. 10 Iss: 1, Pp.9 – 24.
- 7) McLean, G.N., and L.D. McLean (2001) "If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context?" **Human Resource Development International** v.4, N. 3, Pp. 313-26.
- 8) Michael D. Mitrigator, (2003) "Globalization of the World economy, Potential Benefits and Costs and a net assessment", **Milken Institute**, N.23, Pp.1-13.
- 9) Nonaka, I. (1994) "Dynamic theory of organizational knowledge creation", **Organization Science**, v.5, N.1, 14-37.
- 10) Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amarasingha and Richard Haigh, (2007), "Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective", **Journal of Knowledge Management**, v. 11, N. 1, Pp. 115-126.
- 11) Phulpoto, L, A and Shaikh, F, M, (2011) "Human Resources Development: Strategies for Sustainable Rural Development", **New**

- 12) Sarnovičs, a, (2010) “Human Resource Development in Organizations of Public Administration of Latvia: A Strategic Approach” **Economice and Managemant**. 15, ISSN 1822-6515, Pp: 733-739.
- 13) Spender, J.C. (1996). Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm," **Strategic Management Journal**, **17**, 45-62.
- 14) Watanuki (2008) “Virtual Reality Based Job Training and Human Resource Development for Foundry Skilled Workers, **International Journal of Cast Metals Research**”, v. 21, N. 1–4, Pp: 275-280.
- 15) Wong,w,. Radcliffe, d.(2000), ‘ the tacit nature of design knowledge’, **technology analysis & strategic management** . vol. 12 no. 4, pp. 493-512.