



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب.  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.  
قسم : علوم التسيير.

تخصص : إدارة الموارد البشرية.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان :

إدارة المعرفة كأداة لتعزيز رأس المال البشري، دراسة الدوافع الشخصية في  
صناعة التأمين \_ دراسة الحالة شركة التأمينات ciar

تحت إشراف الأستاذ :

- أ.د. بوسعد نايت ابراهيم

إعداد الطالبة :

- بلوادي فاطمة الزهراء بثينة

رئيسا

غلاي نسيمة

الأستاذ (ة):

مشرفا

بوسعد نايت ابراهيم

الأستاذ (ة):

ممتحنا

توزان احمد

الأستاذ (ة):

السنة الجامعية 2025/2024.





# شكر وتقدير

بسم الله و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين على رسول خاتم الانبياء نحمد الله ونشكره

على توفيقنا لانهاء هذا العمل المبارك نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف " الأستاذ بوسعد نايت

إبراهيم " الذي ساعدنا على انجاز هذا العمل و حرصه على اتمامه في أعلى المستويات ،

بالضافة إلى البروفسيور "مراد اسماعيل " و رئيسة القسم " غرزي سليمة " فنسأل الله أن يعوضهم

عنا كل خير .والى جميع اصدقائي الذين كانوا سنداً لي في انجاز هذا العمل"طالب، ضيف العربي،

لورميل ايمن، اويلقاسم النبيرة، "بن منصور اسراء، ندى، بجيح امال" كما نتوجه بشكر مؤسسة

"ciarعين تيموشنت "و جميع العمال مؤسسة "ciar" عين تيموشنت.

# الإهداء

الفضل و الشكر كله لله ، أحمده حمدا يليق بعظيم جاهه و سلطانه ، فلولا توفيقه لما وصلت إلى ما أنا فيه.

إلى من لا يضاهيها أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّها، إلى من بذلت الكثير، وقدمت ما لا يمكن أن يردّ، و كانت معي في كل خطوة خطوتها، أمي الحنونة ، أهدي لك هذا البحث المتواضع الذي يعتبر ثمرة نجاحي فقد كنت خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية، وخير الصديقة و الرفيقة (المكروم سامية)، أطال الله في عمرها.

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، إلى من اعتمدت عليه في كل كبيرة وصغيرة (والدي الحبيب السيد بلوادي قويدر) سندي في الحياة أطال الله في عمره ...

دون نسيان اهلي من ابي و امي (عائلة بلوادي و عائلة المكروم)

دون استثناء.

إلى جميع أصدقائي الذين كان لهم فضل كبير في دعمي و إعانتي، و أخيرا جميع زملائي

الطلبة دفعة 2025 خاصة زملائي في تخصص إدارة الاعمال....

اتمنى لكم التوفيق و السداد في حياتكم و المزيد من النجاحات انشاء الله .

بلوادي فاطمة الزهراء بشيئة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة انعكاسات ادارة المعرفة في تعزيز رأس المال البشري لدى مؤسسة التأمين CIAR، و دور الدوافع الشخصية في تفسير ذلك، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والاستناد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيعها على عينة تقدر ب61 موظف في محل الدراسة، ليتم بعد ذلك معالجة المعطيات الجمعة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSSV26 بالاعتماد على الاساليب الاحصائية الازمة توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مابين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وان الدوافع الشخصية لاتلعب دور الوساطة ولا تفسر العلاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة متغير مستقل و رأس المال البشري كمتغير تابع، كما ان بعد اكتساب المعرفة و المشاركة المعرفية ليس لهم علاقة ذات دلالة إحصائية، في شركة التأمينات CIAR.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، إدارة المعرفة، التأمين، الدوافع الشخصية، CIAR.

## Abstract

This study aimed to understand the implications of knowledge management in enhancing human capital within the CIAR insurance company, as well as the role of personal motivation in explaining this relationship. A questionnaire was used as the data collection tool, and the analytical descriptive approach was adopted. The questionnaire was distributed to a sample of 61 employees from the study setting. The collected data were processed using SPSS version 26, relying on the necessary statistical methods. The study concluded that there is a statistically significant relationship between knowledge management and human capital. However, personal motivation does not mediate or explain the relationship between the two variables. Knowledge management was considered the independent variable, while human capital was the dependent variable. Furthermore, the dimensions of knowledge acquisition and knowledge sharing were not found to have a statistically significant relationship within the CIAR insurance company.

**Keywords:** Human Capital, Knowledge Management, Insurance, Personal Motivation, CIAR.

# الفهرس

قائمة المحتويات	
.....	الملخص
I .....	الفهرس
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول الإطار النظري
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي العام لرأس المال البشري
3.....	المطلب الأول : تعريف رأس المال البشري
5.....	المطلب الثاني : أبعاد رأس المال البشري
6.....	المطلب الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري
7.....	المبحث الثاني : مفهوم التأمين و دوافعه
7.....	المطلب الأول : تعريف التأمين و وظائفه
8.....	المطلب الثاني : عناصر التأمين و خصائصه
10.....	المطلب الثالث : دوافع صناعة التأمين
11.....	المبحث الثالث : الإطار النظري للمعرفة في المؤسسة مجالات المعرفة فيها
11.....	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة
20.....	المطلب الثاني : مجالات و خصائص المؤسسة المسيرة معرفيا
24.....	المطلب الثالث : أهمية وصعوبات إدارة المعرفة لتحقيق التميز
26.....	خلاصة الفصل
27.....	الفصل الثاني
27.....	الإطار التطبيقي دراسة ميدانية في شركة التأمين Ciar
28.....	تمهيد
29.....	المبحث الأول : لمحة عامة عن الشركة الجزائرية للتأمين - فرع عين تموشنت
29.....	المطلب الأول : تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين الشامل Ciar
32.....	المطلب الثاني : تقديم الوكالة محل الدراسة

36	المطلب الثالث: النشاط التأميني لشركة التأمينات و المخاطر التي تتعرض لها
40	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للبحث الميداني
40	المطلب الأول : منهجية ونموذج الدراسة
41	المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات
42	المطلب الثالث : أداة جمع البيانات
44	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
44	المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة
53	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة عرض وتحليل نتائج محور البيانات
70	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الملاحق	
	الاستبيان
	الهيكل التنظيمي لشركة Ciar
	اختبار الوساطة

قائمة الجداول	
3	جدول 1 ملخص تعاريف رأس المال البشري.....
5	جدول 2 أبعاد رأس المال البشري.....
30	جدول 3 يمثل تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2007-2020.....
42	جدول 4 توزيع مقياس ليكارت الحماسي .....
44	جدول 5 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول .....
45	جدول 6 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني .....
45	جدول 7 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث .....
46	جدول 8 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع.....
47	جدول 9 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول .....
47	جدول 10 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني .....
48	جدول 11 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث .....
49	جدول 12 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع.....
50	جدول 13 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول.....
50	جدول 14 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني .....
51	جدول 15 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث .....
51	جدول 16 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع.....
52	جدول 17 اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة .....
53	جدول 18 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....

54	جدول 19 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....
55	جدول 20 يمثل توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي.....
56	جدول 21 توزيع عينة حسب الدراسة متغير المنصب.....
57	جدول 22 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.....
58	جدول 23 يوضح نتائج تحليل بعد اكتساب المعرفة.....
59	جدول 24 يوضح نتائج تحليل بعد تخزين المعرفة.....
60	جدول 25 يوضح نتائج تحليل بعد المشاركة.....
61	جدول 26 يوضح نتائج تحليل بعد تطبيق المعرفة.....
62	جدول 27 يوضح نتائج تحليل بعد تنمية المهارات.....
63	جدول 28 يوضح نتائج تحليل بعد تحسين الأداء والإنتاجية.....
64	جدول 29 يوضح نتائج تحليل بعد " الابتكار والابداع التنظيمي.....
65	جدول 30 يوضح نتائج تحليل بعد الانتماء التنظيمي.....
66	جدول 31 يوضح نتائج تحليل بعد الدافع الداخلي.....
67	جدول 32 يوضح نتائج تحليل بعد الدافع الخارجي.....
68	جدول 33 يوضح نتائج تحليل بعد الاستقلالية والمسؤولية.....
69	جدول 34 يوضح نتائج تحليل بعد التقدير.....
71	جدول 35 نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية.....
72	جدول 36 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.....

73	جدول 37 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01.....
74	جدول 38 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02.....
75	جدول 39 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03.....
76	جدول 40 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04.....
77	جدول 41 يمثل النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين ابعاد إدارة المعرفة وراس المال البشري .....
82	جدول 42 يمثل النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين إدارة المعرفة، الدوافع الشخصية، ورأس المال البشري .....

قائمة الأشكال	
14	شكل 1 تصنيف المعرفة في المؤسسة.....
17	شكل 2 البعد الخاص والبعد الجماعي للمعرفة الفردية.....
22	شكل 3 مجالات ادارة المعرفة.....
31	شكل 4 تمثيل بياني لتطور رق المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق الشركة م أعمال الشركة خلال الفترة 2007-2020.....
34	شكل 5 الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت Ciar.....
40	شكل 6 نموذج الدراسة.....
53	شكل 7 يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
54	شكل 8 يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....
55	شكل 9 يمثل توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي.....
56	شكل 10 يمثل توزيع عينة حسب الدراسة متغير المنصب.....
57	شكل 11 توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.....
79	شكل 12 النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة.....
80	شكل 13 تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج Hayes 2013.....

# مقدمة

## توطئة:

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والتطور التكنولوجي المستمر، أصبحت المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أدى هذا الواقع إلى بروز مفهوم "إدارة المعرفة" كأداة فعّالة تهدف إلى جمع وتخزين وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والابتكار. يُعتبر رأس المال البشري من أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسة، حيث يمثل المصدر الرئيسي للمعرفة والمهارات والخبرات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وتُعد إدارة المعرفة وسيلة فعّالة لتعزيز هذا الرأس المال من خلال تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في عمليات الابتكار والتحسين المستمر. في صناعة التأمين، تلعب الدوافع الشخصية للعاملين دورًا حاسمًا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة. فالرغبة في التعلم، والقدرة على التكيف، والمبادرة، والالتزام، كلها عوامل تؤثر على مدى فعالية إدارة المعرفة داخل المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن تعزيز هذه الدوافع يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة جودة الخدمات التأمينية المقدمة. بناءً على ما سبق، تهدف هذه المذكرة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، مع التركيز على دور الدوافع الشخصية في صناعة التأمين. وسيتم ذلك من خلال تحليل نظري للمفاهيم المرتبطة، بالإضافة إلى دراسة ميدانية في إحدى شركات التأمين، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز إدارة المعرفة وتطوير رأس المال البشري في هذا القطاع الحيوي، ومن هنا المنطلق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

## - الاشكالية:

- ما انعكاسات ادارة المعرفة في تعزيز رأس المال البشري لدى مؤسسة التأمين CIAR، وما دور الدوافع

الشخصية في تفسير ذلك؟

- من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات

الفرعية الموالية:

1. ما هي استراتيجيات إدارة المعرفة المعتمدة في صناعة التأمين على مستوى شركة CIAR؟

2. كيف تؤثر الدوافع الشخصية في مستوى مشاركة الأفراد في عمليات إدارة المعرفة على مستوى شركة

CIAR؟

3. ما العلاقة بين تحسين إدارة المعرفة وزيادة مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين في قطاع التأمين على

مستوى شركة CIAR ؟

4. كيف يمكن للدوافع الشخصية أن تؤثر في نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة، و التي من شأنها تدعيم رأس المال البشري على مستوى شركة التأمين CIAR؟

5. ما هي التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في تعزيز رأس المال البشري على مستوى شركة التأمين CIAR؟  
- طرح فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ادارة المعرفة والقدرة على تعزيز محددات رأس المال البشري لدى شركة التأمين CIAR

-الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و راس المال البشري.
2. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و راس المال البشري.
3. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المعرفية و راس المال البشري.
4. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. بين تطبيق المعرفة و راس المال البشري.
5. الدوافع الشخصية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري.

- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نظرا لمجموعة من المبررات منها الموضوعية ومنها الذاتية، نذكر منها ما يلي:

- الموضوع يندرج في إطار التخصص.
- الأهمية الكبرى التي يكتسبها الموضوع في حد ذاته.
- الرغبة الشخصية في الدراسة.
- تزايد الاهتمام بالأبحاث والدراسات المتعلقة إدارة المعرفة ورأس المال البشري ودراسة الدوافع الشخصية في صناعة التأمين

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تاصيل مفاهيم المتعلقة بادارة المعرفة كونها اداة لتعزيز راس المال البشري ودور الدوافع الشخصية في صناعة التامين، التعرف على واقع تطبيق ادارة المعرفة في الشركات التامينية، زيادة الوعي لدى مؤسسة التامين لتبني ادارة المعرفة وادراجها في عملياتها ابراز الجوانب المهمة الادارة المعرفة وراس المال البشري بالنسبة لشركات التامين، معرفة مدى اهتمام بابعاد ادارة المعرفو وراس المال البشري للمؤسسة محل الدراسة، اختبار الوساطة الدوافع الشخصية بين ادارة المعرفة وراس المال البشري.

#### - اهمية الدراسة:

تكتسي هدة الدراسة أهمية بالغة سواء الجانب النظري او التطبيقي؟، فهي من الناحية النظرية تسهم في اثراء الادبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وراس المال البشري من خلال الربط بين المفاهيم حديثة كالدوافع الشخصية وتوظيفها ضمن اطار اداري معاصر يهدف الى تحسين أداء الافراد داخل المؤسسات. كما تقدم تصورا علميا يساعد على فهم العلاقة التفاعلية بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والدوافع التي تحرك الموظفين لاستثمارها وتطويرها. اما من الناحية التطبيقية، فان الدراسة تبرز مدى أهمية اعتماد مؤسسات التامين في الجزائر على إدارة المعرفة كاداة لتعزيز كفاءة العنصر البشري، وتبين كيف يمكن للدوافع الشخصية ان تلعب دورا محوريا في استغلال المعرفة وتحقيق القيمة المضافة.وبذلك يمكن ان تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على بناء سياسات فعالة لتنمية مواردها البشرية من خلال تعزيز ثقافة المعرفة وتحفيز الافراد.

#### - حدود الدراسة:

تشمل الدراسة الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية : إدارة المعرفة كاداة لتعزيز راس المال البشري دراسة الدوافع الشخصية في صناعة التامين.

- الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة في شركة تامينات Ciar.

- الحدود الزمنية : تتمثل في الفترة الممتدة من السداسي الأول من الموسم الجامعي 2024-2025 ( 21=19 ديسمبر).

- الحدود البشرية:موظفون واطارات المؤسسة.

#### - صعوبات دراسة:

رغم الأهمية النظرية والتطبيقية التي يحملها هذا الموضوع إلا أن الدراسة واجهت جملة من الصعوبات التي يمكن أن تؤثر على سير البحث من بينها صعوبة الوصول إلى معلومات دقيقة حول اليات إدارة المعرفة المطبقة فعلياً داخل مؤسسات التأمين، الحاجة إلى ترجمة بعض المصادر الأجنبية ذات الصلة بالموضوع، ترجمة الاستبانة وهو ما تطلب وقتاً وجهداً إضافياً لضمان الدقة والفهم الصحيح.

## الدراسات السابقة

### الدراسات باللغة العربية:

1-دراسة فاتن نبيل ابو رزيق (2017) دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية- غزة-.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور عمليات ادارة المعرفة توليد، تخزين، توزيع، تطبيق(في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم ( 208)موظفا وموظف وتم توزيع الاستبيان على 135 مفردة تم اختيارهم بطريق العينة الطبقية العشوائية البسيطة وتم استرداد (105)استبيان وتم التوصل الى مجموعة النتائج التالية:

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات عمليات ادارة المعرفة مجتمعة توليد، تخزين، توزيع،تطبيق(كان متوسطا حي بلغ وزنها النسبي63.23 بالمئة أظهرت النتائج أن مستوى الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع، حي أن المتوسط الحسابي مجال الابداع التنظيمي يساوي 3.90 وبلغ الوزن النسبي77.90 بالمئة- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول الابداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الابداع التنظيمي، كما تبين وجود تأثير موجبا لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية على الابداع التنظيمي. . رزيق، 2017

2-دراسة اسماعيل ربيعي حسين ( 2020/2019)،اثر متطلبات ادارة المعرفة على التغيير التنظيمي،دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة الى اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية،  
حي تضمنت الدراسة أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات،  
الهيكلة التنظيمي، والقيادة.

كما تم استخدام الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حي تم توزيعها على عينة غير  
عشوائية ملائمة شملت 161 أستاذا دائما من بين أساتذة التعليم العالي الجزائرية، في حين تم استخدام برنامج  
الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية من أجل تحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة، حي توصلت الدراسة الى  
مجموعة من النتائج:

-أنه يوجد مستوى متوسط لمتطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.  
لشهب(2019->2020).

**3-دراسة أ/م/د/عالء عبد الكريم هادي (2020)، راس المال البشري ودوره في تحقيق سياسة  
الكتتاب،شركة التأمين الوطنية،مجلة دراسات محاسبية ومالية.**

إن شركات التأمين إحدى المنظمات التي تعتمد بشكل أساسي على راس المال البشري لإلكتتاب في الاخطار  
التأمينية لان اغلبها ذات متغيرات كثيرة، لذا هدف البحث إلى بيان مستوى اهتمام الشركة المبحوثة في راس المال  
البشري، وواقع سياسة الاكتتاب فيها، وعالقات الارتباط بينها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي إذ تم  
الاستعانة بالكتب والبحوث ومصادر اخرى ذات علاقة لغرض انجاز الجانب النظري، أما في الجانب العملي فقد  
تم إعداد استبانة والتي تمثل الاداة الرئيسة من اجل جمع البيانات ووزعت على عينة عشوائية بلغت 46 فردا من  
مدراء وموظفي الاكتتاب في فروع التأمين المتخصصة فضلا عن القسم الفني في شركة التأمين الوطنية، ومن اجل  
تحليل البيانات والحصول على النتائج تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية بما يتناسب وطبيعية البيانات  
المجمعة، وذلك بواسطة برنامج (SPSS) لحساب المؤشرات الاحصائية ، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها هي:

- لا تستطيع أي شركة تأمين الوصول الى تحقيق اهدافها دون راس مال بشري حتى التطور التكنولوجي لكون اغلب  
الاخطارالتأمينية ذات متغيرات كثيرة وبالتالي فإنه يعد اهم سلاح في هيكلة الشركة

-ان نسبة الدراسات العليا في عينة البحث كانت ضعيفة جدا اذا بلغت % 1.8 للماجستير ولم تحقق الدكتوراه اي نسبة تذكر.

-ان لرأس المال البشري دور هام في رسم وتحقيق سياسة الاكتئاب بالاطار فضال عن كونه احد الدعائم الرئيسية لاستمرار الشركة في مزاولة نشاطها التأميني بل ومهم لنجاح اعمالها وحاسم للغاية في ادائها.

- ثبت من خلال التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير التفسيري راس المال البشري بأبعاده (المعرفة،المهارات، الخبرات، القدرات)، والمتغير المعتمد تحقيق سياسة الاكتئاب بأبعادها( تقييم الاخطار المعروضة على الشركة،اختيار طلبات التأمين وفق معايير الاكتئاب، التصنيف السليم لأخطار المقبولة، العدالة بين حملة الوثائق).

4- قيادية جلول ، مدون كمال مساهمة رأس المال البشري في ادارة معرفة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعية ابن خلدون تيارت ، مذكرة ماستر ، تخصص، ادارة أعمال ، جامعة ابن خلدون تيارت 2020.

أهداف هذا البحث تمثلت في:

- التحقق من مستوى تطور رأس المال البشري وإدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.
- التأكد من مساهمة رأس المال البشري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- تقييم جهود جامعة ابن خلدون في تحقيق إدارة المعرفة من خلال الاهتمام ب راس مالها البشري.
- تقديم عدد من التوصيات الى المؤسسة المدروسة جامعة (ابن خلدون ) من الاستثمار في رأس المال البشري.

ولقد وصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- رأس المال البشري يساهم بدرجة كبيرة في تطبيق وإنجاح إدارة المعرفة.
- جودة التعليم العالي تضمن أرضيه سليمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- إن ادارة المعرفة تعني تسيير المعرفة ونشرها في المؤسسة بعد جمعها، تبويبها وتخزينها.

**Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.**

تهدف دراسة "الشركة الخالقة للمعرفة" للمؤلفين نوناكا وتاكيوتشي (1995) إلى توضيح كيف تخلق الشركات اليابانية المعرفة وتحوّلها إلى ابتكار مستمر داخل المنظمة. وقد أصبحت هذه الدراسة من الأعمال الكلاسيكية في مجال إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

Study of Nick Bontis. William Chua, Chong Keaw, Intellectual –1  
Capital and business performance in Malaysian industries, 2002.2

هدفت هذه الدراسة التحريية الى دراسة العناصر الثلاثة الرأس المال الفكري أي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية و رأس المال الخاص بالعمل علاقتها المتبادلة داخل قطاعين صناعيين في ماليزيا. أجريت الدراسة باستخدام إستبيان من التحقق منه و الذي كان يدار في الأصل في كندا. و لقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية أن رأس المال البشري مهم بغض النظر عن نوع الصناعة ، والرأس المال البشري تأثير في أكبر على الكيفية التي ينبغي أن ينظم بها العمل في الصناعات غير الخدمية ، مقارنة بالصناعات الخدمية. فإن رأس المال العملاء له تأثير كبير على رأس المال الهيكلية بغض النظر عن الصناعة.

*Human Capital and Knowledge Management: A Synergistic Relationship*

**Authors: Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.C., & Vanhala, M2014**

تهدف هذه الدراسة الى ابراز العلاقة التبادلية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري في المنظمات الصناعية الفنلندية. تم تحليل كيف يمكن ل KM تعزيز قدرات الموظفين

- KM تسهم في تنمية الكفاءات الفنية والمعرفية للموظفين.
- رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لنجاح KM من خلال الخبرات والمبادرات الذاتية.
- تقترح الدراسة نموذجًا تكامليًا بين KM و HC لتحسين الابتكار والمرونة التنظيمية.

***The Role of Motivation in Knowledge Sharing and Human Capital Development*** Authors: Wang, S. & Noe, R.A2010

ركزت هذه الدراسة على الدوافع النفسية والمادية في مشاركة المعرفة، وتأثير ذلك على تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات.

**الفرق الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

هنا سندرس الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

**جدول يوضح الفرق الدراسة السابقة عن الدراسة الحالي:**

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
حاولت هذه الدراسات إيجاد علاقة إدارة المعرفة بين راس المال البشري.	معظم الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير واخر.	من حيث المتغيرات
تناولت الدراسة عينات مكونة من 81 فردا من العاملين في المؤسسة سيار للتأمينات- عين تموشنت-..	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة الحجم وكانت اما اكبر او اصغر من العينة الدراسة الحالية.	من حيث العينة
تمت الدراسة الحالية في مؤسسة سيار للتأمينات-عين تموشنت-2025.	تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية واجنبية وكانت ما بين 2010و2020	من حيث المكان

تم اختيار القطاع الخاص لتطبيق هذه الدراسة.	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص.	من حيث نوع القطاع
--	---	-------------------

#### - هيكل الدراسة :

لقد قسمنا الدراسة إلى فصلين، حيث يحتوي الفصل الأول على ثلاثة مباحث، الأول يتمثل في الاطار المفاهيمي العام لرأس المال البشري و الثاني في مفهوم التأمين ودافعة اما الثالث في الاطار النظري في المؤسسة، اما الفصل التطبيقي الذي بدوره يحتوى على المبحث المتمثل في لمحة عامة عن شركة الجزائرية للتأمين فرع عين تموشنت والمبحث الثاني في عرض وتحليل النتائج.

#### - منهجية البحث :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، ولغرض الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من البحث، أما في الجانب التطبيقي الذي يتم فيه إسقاط الجانب النظري، تم إتباع المنهج التحليلي اعتمادا على دراسة حالة.

أما الأدوات المستخدمة تمثلت في الاستبان، ومعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج الحزم SPSS من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

# الفصل الأول الإطار النظري

## تمهيد

يشكل هذا الفصل الأساس النظري للدراسة، حيث يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة ورأس المال البشري، مع التركيز على دور الدوافع الشخصية في صناعة التأمين. تُعد إدارة المعرفة عملية منهجية تهدف إلى جمع وتخزين وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والابتكار. في هذا السياق، يُعتبر رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، حيث يمثل المورد البشري المصدر الرئيسي للمعرفة والمهارات والخبرات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. في صناعة التأمين، تلعب الدوافع الشخصية للعاملين دورًا حاسمًا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة. فالرغبة في التعلم، والقدرة على التكيف، والمبادرة، والالتزام، كلها عوامل تؤثر على مدى فعالية إدارة المعرفة داخل المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن تعزيز هذه الدوافع يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة جودة الخدمات التأمينية المقدمة.

من خلال هذا الفصل، سيتم استعراض النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ورأس المال البشري، بالإضافة إلى تحليل تأثير الدوافع الشخصية على تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التأمين. يهدف هذا التحليل إلى توفير إطار نظري يساعد في فهم العلاقة بين هذه العناصر، مما يمهد الطريق للدراسة الميدانية التي سيتم تناولها في الفصول اللاحقة.

### المبحث الأول : الاطار المفاهيمي العام لرأس المال البشري

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي المنظمات القائمة على المعرفة إلى زيادة الاهتمام برأس المال البشري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه باعتباره الثروة الجديدة لها خاصة في ظل التطور الذي يعرفه وتزايد أهميته ودوره، لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة على جميع المنظمات.

### المطلب الأول : تعريف رأس المال البشري

تعد المراجعات للدراسات والأدبيات البحثية في موضوع رأس المال البشري في مجال اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري بداية مهمة، إذ أن المفهوم النظري لبقاء نموذج البحث توضح الحدود الفلسفية للموضوع، وتأسيساً على ما تقدم فإن هناك مجموعة دراسات تناولت عرضاً مميّزاً لمفهوم رأس المال البشري وعلى النحو الموضح في الجدول أدناه.<sup>1</sup>

### جدول 1 ملخص تعاريف رأس المال البشري

المفهوم	الباحث والسنة
القيم الاقتصادية للتعليم	Becker, 1964
المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد أو بواسطة أعضاء المنظمة	1982 Nelson & Winter,
الجنس، التعليم، الخبرة والاتجاهات تجاه الحياة والعمل	Hudson, 1993
اتجاهات العاملين، بضمنها الافتراضات باتجاه التصفية، القيم والمعتقدات	Saint-Onge , 1996
قابلية العاملين لحل مشكلات الزبائن، مصدر طاقة الإبداع في المنظمة: يتضمن اتجاهات العاملين ، تثبيت في المنظمة، معدل دوران العمل، الخبرة والتعليم.	Stewart, 1997
قابلية العاملين لخلق الموجودات الملموسة وغير الملموسة.	Sveiby,1997
رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد كالآتي: 1- القابلية للمنافسة: مهارات العاملين والمعرفة. 2- اتجاهات العاملين: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، أخلاقيات الأفراد. 3- السرعة في الإستجابة، القابلية للإبداع، التقليد، التكيف والتكامل.	Roos, et.al,1997
قابلية القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابلية للإبداعية.	Brooking, 1997
مجموعة القدرات، المهارات، الخبرات، معرفة العاملين بالشركة.	Edvinson & Malone 1997

<sup>1</sup>. نائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص154.

طاقمة الشركة لحل المشكلات بإستثمار معرفة العاملين	Grantham, et al 1997
القدرات مضروبة بالإلتزام	Ulrich, 1998
قدرات العمل، الإتجاهات والسرعة في الإستجابة.	Roos, et.al, 1998
مجموعة المعرفة، المهارات، الأساليب المهنية، والشبكات الشخصية المتداخلة للعاملين.	Molyneux, 1998
مخزون المعرفة، المهارات، القابليات الوحيدة بواسطة الأفراد.	Lynn, 1998
مهارات العاملين، التدريب والإتجاهات.	Booth , 1998
المعرفة الضمنية للعاملين، وذكاء العاملين وفق العمل.	Bontis , 1999
المعرفة والخبرة للأفراد المرتبطة بالعمل	Horibe, 1999
المعرفة المستندة على قوة العمل، قدرات العاملين والاتجاهات وخصائص القادة والمدراء.	Johnson , 1999
الخصائص المؤكدة، مثل الروح، أسلوب القيادة، الرؤية والأخلاقيات.	Tomer , 1999
المعرفة ، المهارات، القدرات المملوكة من قبل الأفراد في المنظمة.	Van & Buren , 1999
فريق الإدارة، المهارات المهنية، الإبداع، الولاء	Wu, 2000
قدرات الموارد البشرية للعمل ويشير إلى كل من المعرفة والمهارات.	Sandberg, 2000
معرفة العاملين والمهارات للإنتاج الإقتصادي وفق إمكانية المنظمات	Baptiste, 2001
التحسينات/ تراكم قدرات العاملين من خلال التعليم	Davis & Noland 2002
المهارات، القدرات، السمعة، الشهرة، المكانة المرموقة والإمكانات الفردية	Leliaert et.al, 2003
خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية، الأفكار الإبداعية	Leliaert et.al, 2004
معرفة العاملين، القدرات، الخبرات.	Bontis & fitz-enz

المصدر: تائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص ص 154-155.

#### من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لرأس المال البشري :

يتمثل رأس المال البشري في "مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة".

## المطلب الثاني : أبعاد رأس المال البشري

يأتي دور الفاعل لرأس المال البشري من خلال قدرته في تحقيق التميز للمنظمة عن المنظمات الأخرى ويتحقق ذلك من خلال عدد من الأبعاد المختلفة التي تعمل على تطويرها بهدف زيادة كفاءته والجدول رقم (2) يبين عدد من الدراسات والبحوث والأبعاد التي اتخذتها لقياسه.

## جدول 2 أبعاد رأس المال البشري

إسم الباحث	الأبعاد
Bontis & serenko ,2007	التدريب والتطوير، ورضا المشرف، والدوران الوظيفي، وانعدام الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومهارات العاملين.
Tomas & feldman, 2010	مستوى التعليم، والنجاح الوظيفي، والحياسة التنظيمية.
Choudhury & Mishra, 2010	التدريب الشامل والترقية من الداخل، وتقييم الأداء، وبناء المهارات، والخبرة، والتعليم والمعرفة.
Hechler et. Al,2008	التعليم، التدريب والإستعداد للمشاريع.
Qingzhen, 2010	التعليم، والمعرفة، والمهارة، والعلوم والتكنولوجيا.
نعمة، 2010	الإستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة.
مهدي، 2007	القيادة الإستراتيجية والتخطيط والمهارات، الثقافة التنظيمية.
Antonelli et al, 2010	التعليم والخبرة والتدريب.
الصفار، 2008	المعرفة والخبرة والمهارة، ومعنويات العاملين والإبتكار والتجديد للعاملين.
Stankonic ,2001	التعليم وتحويل المعرفة، وقابلية الأداء والرواتب والأجور، والخبرة، الأقدمية.
Jacobsen, 2001	المهارة والإبداع، قابلية الأداء، الخبرة والحكمة والتعلم.
Hansen, 1999	المعرفة ومهارة تحويل المعرفة، ومهارات البحث والتطوير واستقرار الملاك الوظيفي، وتقاطع المهارات، والمهارات الفنية.
Bontis, 1998	التعلم ومهارات تحول المعرفة ورضا العاملين.

المصدر: عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الریتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص545.

## المطلب الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري

تبلور هذا المفهوم أي الاستثمار في رأس المال البشري من خلال نظرية رأس المال البشري لشولتز، ويمكن أن يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "تدفق افتراضي مسبب لآثار مؤدية إلى توجيه المعارف نحو تحقيق نتائج ملموسة"<sup>2</sup>.

كما نعي به "تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير المهارات، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي ترتكز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية"<sup>3</sup>.

كما يشير مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري إلى "توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين وتكوين الخبرات المعرفية"<sup>4</sup>.

ويتمثل الاستثمار في الموارد البشرية في "الاستثمار في المعلومات والإنتاج الفكري"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح جليا أن الاستثمار في رأس المال البشري هو "الإنفاق على الموارد البشرية ويساعد على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة، فالقدرات الفكرية العالية تتطلب إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات"<sup>6</sup>.

<sup>2</sup>. Christiane Alcouffe, Yassine Louzzani, **Mesure de l'investissement immatériel: Indicateurs d'évaluation et performance**, les notes de Irihe, N° 381, Juillet 2003, P 07.

<sup>3</sup>. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011)، ص 289.

<sup>4</sup>. حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال (عمان: إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)، ص 158.

<sup>5</sup>. أشواق قدور محمد، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012)، ص 27.

<sup>6</sup>. أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج (عمان: علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009)، ص 92.

### المبحث الثاني : مفهوم التأمين و دوافعه

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم دقيق للتأمين ودوافعه وهذا الأخير مقسم الى ثلاثة مطالب وهي بالترتيب كالآتي:

#### المطلب الأول : تعريف التأمين و وظائفه

##### أولاً: تعريف التأمين<sup>7</sup> :

لقد جاء في وصف التأمين بالموسوعة البريطانية أنه: " وسيلة اجتماعية يشترك فيها جمع كبير من الناس بنظام مساهمة عادل يتحقق فيه تخفيف أو إزالة أنواع من المخاطر أو الأضرار الاقتصادية بين أفرادهم". حيث أن الوظيفة الأساسية للتأمين هي إحلال اليقين محل الشك بشأن الخسارة الاقتصادية التي تحصل من الجوائح والأحداث الضارة التي تقع عرضاً (بالصدفة وعشوائية).

كما عرف العلامة عبد الرزاق السنهوري التأمين في الوسيط على أنه: "تعاون منظم تنظيمياً دقيقاً بين عدد كبير من المعرضين لنوع من الخطر، حتى إذا وقع على بعضهم كانوا جميعاً متعاونين على تحمله بتضحية قليلة من كل منهم قسط التأمين".

وعرف الدكتور سلامة عبد الله سلامة التأمين أنه: "التأمين نظام اجتماعي يصمم ليقفل من ظاهرة عدم التأكد الموجودة لدى المستأمنين وذلك عن طريق نقل عبء أخطار معينة إلى المؤمن والذي يتعهد بتعويض المؤمن له على كل أو جزء من الخسارة المالية التي يتكبدها".

#### ثانياً: وظائف التأمين:

هناك العديد من الوظائف التي يشتملها التأمين في عصرنا الحاضر، لعل أهمها نجد:

**1. التأمين عامل من عوامل الحماية والأمان:** حيث يوفر التأمين الأمان للمؤمن له ضد خطر معين قد يتعرض له في نفسه أو في ماله أو من يعنيه أمره، فالشخص يؤمن نفسه من الخسارة التي قد تصيبه في ماله أو تمسه في شخصه هو أو غيره.

**2. التأمين وسيلة لتجميع رؤوس الأموال:** يؤدي تراكم الاقساط إلى تجميع رؤوس الأموال لدى شركات التأمين حيث تقوم باستثمارها لتدعيم الاقتصاد الوطني.

<sup>7</sup> طيباوي فطيمة، قياس مستوى ثقافة التأمين لدى المستهلك الجزائري دراسة حالة عينة من المتعاملين مع شركات التأمين جامعة ابن خلدون - تيارت 2020-2021 ص 11-12.

3. **التأمين عامل من عوامل الوقاية:** بالإضافة إلى دور التأمين في تغطية المخاطر فإنه يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تقليل نسبة الحوادث وتجنب وقوعها، حيث تعمل شركات التأمين، بهدف الحد من مبالغ التعويض التي تلتزم بدفعها، على دراسة أسباب المخاطر وتلافي حدوثها باتخاذ الوسائل اللازمة وعمل الاحتياطات التي يوصي بها الخبراء والفنيون وتوعية المواطنين، كالعامل على توقي الحرائق واصابات العمل وحوادث المرور.
4. **يؤدي التأمين إلى الربط والتقارب بين الدول:** إن تشابه نظم التأمين والمخاطر التي يغطيها والاسس الفنية التي يركز عليها يؤدي بالضرورة إلى تشابه الكثير من قواعده واحكامه بين الدول. ويساعد على هذا التقارب ارتباط شركات التأمين المحلية بشركات التأمين الدولية سواء لأنها تعيد التأمين لديها أو لأنها تشترك معها في تغطية نفس المخاطر، التي يمتد نطاقها لأكثر من دولة، مثل مخاطر الشحن والنقل اصف الى ذلك دور التأمين في العمل لعى ازدهار ونمو التجارة الدولية من خلال تشجيعها بالتأمين عليها.

#### المطلب الثاني : عناصر التأمين و خصائصه

##### أولا .عناصر التأمين

من التعريفات السابقة يمكن تحديد عناصر أو مقومات التأمين كما يلي:<sup>8</sup>

1. **المؤمن:** وهو يتمثل في شركة التأمين المتخصصة التي تتولى إجراءات التعاقد مع المؤمن له.
2. **المؤمن له (أو المؤمن عليه):** هو الطرف الثاني في العملية التأمينية، والذي يتولى دفع الأقساط وفقاً لعقد مع الشركة نظير حصوله هو أو المستفيد من التأمين على التعويضات المقررة والمحددة في العقد.
3. **المستفيد:** هو الطرف المستفيد من قيمة التأمين، وقد يتمثل في المؤمن له نفسه، أو طرف ثالث كما هو الحال في بعض حالات التأمين على الحياة.
4. **وثيقة التأمين:** وهي التي تصدرها شركة التأمين باعتبارها العقد الرئيسي للعملية التأمينية.
5. **الخطر:** يعبر الخطر المحتمل وقوعه للمؤمن له، ويعتبر نوع الخطر المؤمن ضده أمراً جوهرياً في التأمين ويجب أن يكون محددًا بصورة واضحة في وثيقة التأمين ويشترط أن يتوفر في الخطر:
  - أن يكون الخطر محتمل الوقوع في أي وقت وليس مؤكد الوقوع في لحظة معينة؛
  - أن يكون الخطر خارجاً عن إرادة المؤمن له؛

<sup>8</sup> طيباوي فطيمة، قياس مستوى ثقافة التأمين لدى المستهلك الجزائري دراسة حالة عينة من المتعاملين مع شركات التأمين جامعة ابن خلدون - تيارت 2020-2021 مرجع سبق ذكره ص 14-15

➤ أن يكون الخطر مشروعاً وليس مخالف للنظام العام والآداب.

### ثانياً . خصائص التأمين

يتضمن تعريف التأمين على الخصائص التالية:<sup>9</sup>

- **تجميع الخسائر والمشاركة فيها:** يعتبر تجميع الخسارة أو المشاركة فيها جوهر عملية التأمين. ويقصد بعملية بتجميع الخسائر: توزيع الخسائر التي تحدث لعدد قليل على جميع المشاركين في نظام التأمين، وبالتالي يتم تعويض الخسائر الفعلية بمتوسط الخسائر. ويتضمن التجميع، استخدام **قانون الأعداد الكبيرة ( Law of large losses )** أي تجميع عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر من أجل التوقع بشكل قريب من الدقة، بالخسائر المتوقعة في المستقبل. فيجب أن يكون هناك عدد كبير من المعرضين لنفس الخطر المتشابه، وليس المتماثل، مما يعني أن مجموعة هذه الأعداد تشارك في الخسارة التي تحدث لأي من أفرادها، كما تعني سهولة التنبؤ بالخسائر المستقبلية المتوقعة.

ومثال ذلك: لو كان 100 منزل معرض لخطر الحريق بحيث أن حريق المنزل يؤدي إلى خسارة في المتوسط حوالي 50000 دج، وإذا كان هناك احتمال للحريق بـ 3% من المنازل، أي بخسارة قيمتها 150000 دج، فإن التأمين يؤدي إلى مشاركة كل من المشتركين وعددهم 100 في هذا المثال بمبلغ  $150000 \div 100 = 1500$  دج، بدلا من أن يتحمل كل واحد من أصحاب المنازل التي تعرضت للحريق مبلغ 50000 دج. ونتيجة مشاركة عدد كبير من المعرضين للخسارة في عملية التأمين، فيمكن لكل منهم تقدير الخسارة المتوقعة عليه بدرجة عالية من الدقة، حيث تكون الخسارة المتوقعة على كل منهم عبارة عن مقدار القسط الذي يدفعه المؤمن له ثمناً لبوليصة (وثيقة) التأمين.

- **تحويل الخطر من المؤمن له إلى المؤمن:** يعتبر تحويل الخطر أحد عناصر التأمين المهمة، باستثناء التأمين الذاتي، حيث تتضمن خطة التأمين نقل الخطر الحقيقي، بأن يتم تحويله من المؤمن له إلى المؤمن، الذي يكون عادة مركز مالي أقوى، وأقدر على تحمل الخسائر الناتجة عنه، من المؤمن له. وتتضمن هذه الأخطار التي يمكن تحويلها: خطر الوفاة المبكر، خطر المرض والعجز، خطر السرقة، خطر المسؤولية المدنية.

- **التعويض:** ويقصد بالتعويض إعادة المؤمن له إلى الوضع المالي الذي كان عليه قبل وقوع الخسارة. ففي حالة وقوع الحريق لمنزل المؤمن له يتم تعويضه عن الخسارة التي لحقت بالمنزل، ليعود إلى الحالة التي كان عليها قبل وقوع

<sup>9</sup> طيباوي فطيمة، قياس مستوى ثقافة التامين لدى المستهلك الجزائري دراسة حالة عينة من المتعاملين مع شركات التأمين جامعة ابن خلدون - تيارت 2020-2021 مرجع سبق ذكره ص 16

الحريق. وإذا عمل شخص حادثاً في سيارته المؤمن عليها، فالتعويض يعني أن تدفع شركة التأمين كل ما يترتب عليه من مسؤولية مدنية نتيجة الحادث. وتأمين العجز، سيعوضه عن خسارة الدخل المنقطع نتيجة حدوث العجز.

### المطلب الثالث : دوافع صناعة التأمين

تتمثل الدوافع فيما يلي:<sup>10</sup>

#### 1.الدوافع المالية:

- تحقيق دخل ثابت أو عمولة مجزية من بيع وثائق التأمين.
- فرص الحصول على مكافآت وحوافز مالية بناءً على الأداء.
- إمكانية تطوير مسار وظيفي مستقر وزيادة الدخل مع مرور الوقت.

#### 2.الدوافع المهنية والتطوير الذاتي:

- اكتساب مهارات في التفاوض، البيع، وخدمة العملاء.
- التعلم المستمر حول المنتجات التأمينية والقوانين المنظمة لها.
- إمكانية الترقى إلى مناصب إدارية أو متخصصة في مجالات مثل الاكتتاب أو تسوية المطالبات.

#### 3.الدوافع الاجتماعية والإنسانية:

- مساعدة الأفراد والشركات على حماية أصولهم ومواجهة المخاطر.
- توفير الأمن المالي للعملاء في حالات الطوارئ.
- بناء علاقات قوية مع العملاء وتعزيز الثقة في المجتمع.

#### 4.الدوافع الشخصية والنفسية:

<sup>10</sup> طيباوي فطيمة، قياس مستوى ثقافة التأمين لدى المستهلك الجزائري دراسة حالة عينة من المتعاملين مع شركات التأمين جامعة ابن خلدون - تيارت 2020-2021 مرجع سبق ذكره ص 18

- تحقيق الشعور بالإنجاز والنجاح من خلال إتمام الصفقات.
- العمل في بيئة مليئة بالتحديات التي تتطلب مهارات حل المشكلات.
- الشعور بالاستقلالية والقدرة على تحديد الأهداف الشخصية والمهنية.

### المبحث الثالث : الإطار النظري للمعرفة في المؤسسة مجالات المعرفة فيها

من اجل التوضيح اكثر فيما يخص الإطار النظري للمعرفة في المؤسسة ارتائنا ان نقسم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب المذكورة اسفله كالآتي:

#### المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعريف ما يلي<sup>11</sup>:

1. "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات".

من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها. .

2. "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".

3. "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي".

من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي.

من خلال التعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي :

<sup>11</sup> مدكرة شهادة الماجستير، دور إدارة معرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب اوماش-بسكرة- ط-صباح ترغيني 2010-2011 ص 16-17.

إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من أداء عمالها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها .

## محددات إدارة المعرفة<sup>12</sup> :

### 1. الثقافة التنظيمية :

الاستعداد للتحغير : يجب أن تكون المنظمة مستعدة للتحغير والتبني للممارسات الجديدة لإدارة المعرفة. تشجيع التعاون والتواصل : يجب أن تكون هناك ثقافة تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين. الاستثمار في المعرفة : يجب أن تدرك المنظمة أهمية المعرفة كأصل قيم ويجب استثماره وتنميته.

### 2. الموارد البشرية :

توفير الكفاءات اللازمة : يجب أن تكون هناك موظفون مؤهلون ومتمرسون في مجال إدارة المعرفة. تنمية المهارات والمعارف : يجب أن تكون هناك برامج تدريبية وورش عمل لتنمية المهارات والمعارف المتعلقة بإدارة المعرفة.

تشجيع تبادل المعرفة : يجب أن تكون هناك أنظمة وأساليب لتشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين.

### 3. القيادة :

دعم القيادة : يجب أن تكون القيادة داعمة لإدارة المعرفة وتتعهد بتطبيقها. وضع استراتيجيات واضحة : يجب أن تضع القيادة استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة وتحديد الأهداف والمسؤوليات.

تشجيع المشاركة : يجب أن تشجع القيادة على مشاركة الموظفين في عمليات إدارة المعرفة.

### 4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات :

توفير الأدوات والتقنيات : يجب أن تكون هناك أدوات وتقنيات مناسبة لتخزين وتنظيم وتبادل المعرفة. توفير البنية التحتية الرقمية : يجب أن تكون هناك شبكة معلوماتية قوية وفعالة لدعم عمليات إدارة المعرفة. توفير الوصول إلى المعرفة : يجب أن تكون المعرفة متاحة لجميع الموظفين في الوقت المناسب.

### 5. تطبيق إدارة المعرفة :

تحديد الأهداف : يجب أن تحدد المنظمة الأهداف المحددة التي تسعى لتحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة. تطوير العمليات : يجب أن تطور المنظمة العمليات اللازمة لجمع المعرفة وتخزينها وتوزيعها. تطبيق التكنولوجيا : يجب أن تستخدم المنظمة التكنولوجيا المناسبة لتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

<sup>12</sup> د.جمعة خير الدين، د.سمية، إدارة المعرفة احد الركائز الاستراتيجية SIGMA6، نموذج شركة RAYTHEON-مجلة دراسات الاقتصادية- عدد38-2019، ص(93-94).

عوامل نجاح إدارة المعرفة :

توفير بيئة تعلم مستمرة :

يجب أن تكون هناك بيئة تشجع على التعلم المستمر والنمو المهني.

تشجيع الإبداع والابتكار :

يجب أن تكون هناك ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار في المنظمة.

التركيز على المستخدم :

يجب أن يكون المستخدم هو محور اهتمام إدارة المعرفة، مع التركيز على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب.

القياس والتقييم :

يجب أن تكون هناك آليات لقياس وتقييم أداء إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف المحددة

### 1- المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة (*le savoir d'entreprise*)، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية (*les moyens tangibles*) مثل الأرشيف، والمعطيات، والإجراءات، والمخططات، والنماذج، والمستندات.. الخ). كما تعرف بالمعرفة المعلنة (*explicite*) لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها "نونাকা" (*I. Nonaka*) هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر

شكل 1 تصنيف المعرفة في المؤسسة



Source Michel Grundstein, *Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations, research report, mg conseil 2002, p. 106.* بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة (les compétences) ، أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات (faire) le savoir ،

وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبدا، وفي أحيان أخرى تهبأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها. وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبدا، وفي أحيان أخرى تهبأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم لتصريح بها وإظهارها ولقد أكد "Grundstein" على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي<sup>13</sup>:

<sup>13</sup> Michel Grundstein, *Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002, p05.*

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نصح المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجاً مختلفاً عن تسيير المعرفة الصريحة. وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالاستراتيجية.

في الوقت الحاضر تصمم معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم تسيير المعرفة الصريحة في المؤسسات الاقتصادية، رغم أن المعرفة الضمنية أصبحت تمثل شكلاً قيماً ومتعاضداً من أشكال المعرفة في المؤسسة، التي يمكن دعمها وتسييرها من طرف أنظمة دعم اتخاذ القرارات، والأنظمة المرتكزة على المعرفة. وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة تحتاج المؤسسة بالضرورة إلى الاعتماد على العمال ذوي المعرفة، بهدف إنشاء شبكات معرفية ذات كفاءة لتعزيز نقل المعرفة والنجاح عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة.

إن المعرفة كونها مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد أو في روتينيات وإجراءات تنظيمية تبقى كموارد تنظيمية مرتبطة بشكل كبير مع مسار المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية التسييرية أن تؤطر الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية التجديد، والابتكار، والتطوير التنظيمي. وعلى هذا الأساس كون كل من "Nonaka" و "Takondau" نموذجاً مولداً لخلق المعرفة التنظيمية، والذي يركز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وكذلك العكس<sup>(14)</sup>.

## 2- المعرفة الخارجية والمعرفة الذاتية:

المعرفة الخارجية هي المعرفة التي يستمدّها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية عنه، إذ توجد في البيئة المحيطة، وتتجسد في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، سواء أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع العمل، أو في

<sup>14</sup> , 1997, p06. Nonaka I., Takeuchi H. La Connaissance Créatrice – La Dynamique Del'entreprise Apprenante, Bruxelles : De Boek

مناسبات الحياة الاجتماعية. كما أن المعرفة الخارجية يكونها الفرد /أو المؤسسة بجهده الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة، وتمثل كذلك فيما يكونه المورد البشري من دوافع، ورغبات، وأهداف، واتجاهات، وقرارات، واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة.

### 3- المعرفة التنظيمية:

وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل أفرادها، وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة. فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدمه لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات، والتوجهات، والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتصنف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها<sup>(15)</sup>:

**3-1: رأس المال الفكري:** المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للإلهام والابتكار حالياً أو في المستقبل.

**3-2: الخبرة :** يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العامل و/أو العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل. فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها. وعلى عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وحجماً من المعرفة الاستراتيجية حالة تسرب أحد العاملين.

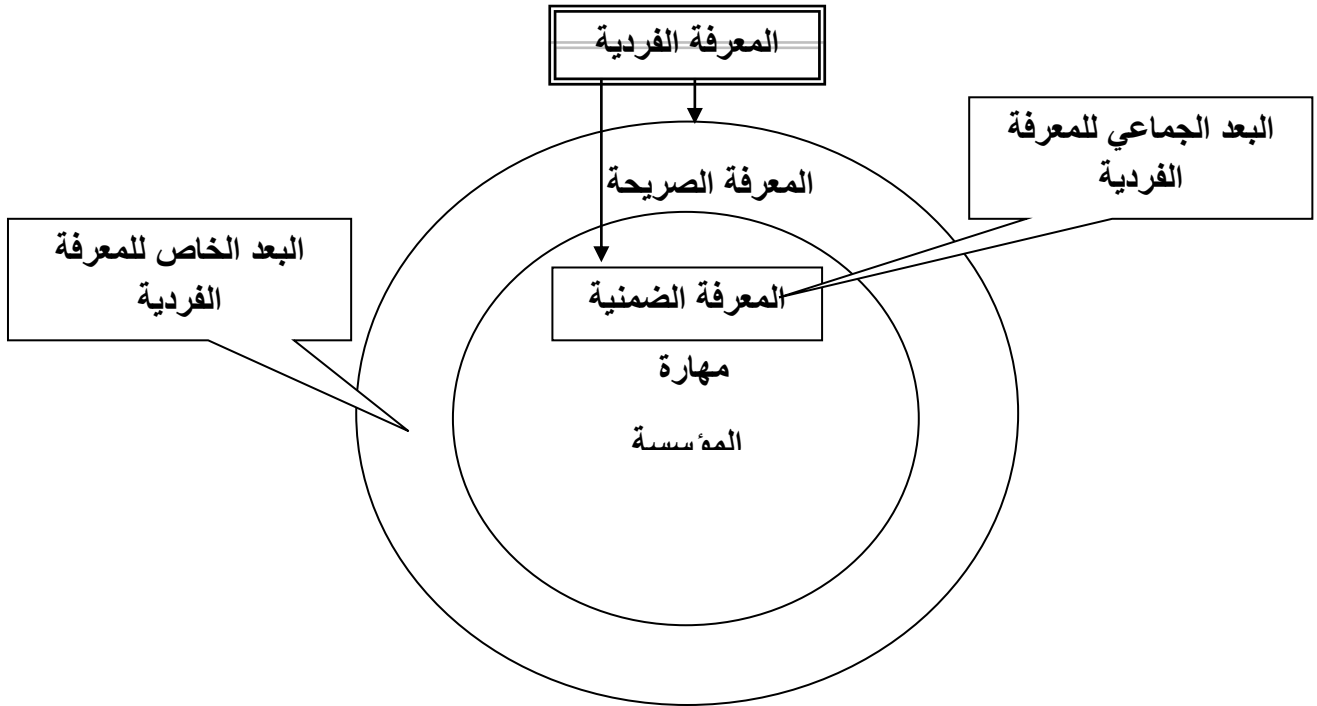
**3-3: البيانات:** هي مادة أو عناصر كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول للاستنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات، وتقارير الاستغلال المختلفة، ذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات (*l'information*) المتوافرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين، كالمعلومات الخاصة بالمنتجات، والموارد المادية، والبشرية، والمالية... الخ. وإجمالاً تضم هذه المعرفة مختلف

<sup>15</sup> <http://www.odtug.com/>. Le 2/08/2003 /.06 Hay, David C, *Knowledge Management*. 2000 p

البيانات والمعلومات التي يتيحها نظام المعلومات بالمؤسسة، اعتماداً على مختلف أنظمة المعلومات الوظيفية، ونظام المعلومات الانتاجي، ونظام المعلومات التسويقي، ونظام معلومات الموارد البشرية.. الخ.

إضافة إلى ذلك يتكون جسم أو هيكل معرفة المؤسسة من أساليب ونماذج تساعد على التعرف عليها، والتي ترتبط أساساً بعمليات تشتمل على إنتاج المعرفة، واستحصائها، ونقلها. هذه العمليات تسند عمليات المؤسسة الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل.

شكل 2 البعد الخاص والبعد الجماعي للمعرفة الفردية



**Source: Michel Grundstein, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002 , p05**

من الشكل يتبين أن المعرفة الضمنية والصريحة التي يكتسبها الفرد تعد ضمن حقل معرفة المؤسسة، إلا أنه ومن أجل تبادل واقتسام المعرفة (بين العاملين بالمؤسسة) ونقل وتحويل المعرفة الضمنية إلى مصرحة، يتطلب الأمر وجود كفاءات قادرة على إنجاز تلك العمليات.

ويرى "Cazal" و "Dietrich" أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختيار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل، من خلال فرص التعلم التنظيمي، الذي سوف يدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة. إن هذه الإشكالية ليست جديدة لأنها تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدهما، وقيمهما، وأساليب تسييرها. وبالتالي، إن المعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات، والروتينيات التنظيمية، والطرق المعرفية، وثقافة المؤسسة، والإجراءات، والمعايير... الخ، وعلى هذا الأساس يذكر "Blacker" أن متغيرات المعرفة في المؤسسة توجد في شكل متزواج ومتفاعل فيما بينها، لذا فإن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ملموسة يخضع لنظرة جزئية ضمن مسار خلق المعرفة<sup>(16)</sup>.

كما يبين كل من "Tsoukas" و "Iadimirou" أن المعرفة ذات صفة شخصية ومتجذرة في تعاريف اجتماعية مشتركة لمجموعة الكفاءات، فالمتعامل الكفاء يحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقها<sup>(17)</sup>. رغم أنه من أهم التحديات التي تواجه تسيير المعرفة تعددها، وصعوبة تكاملها، و التي تجعل المتعامل مطالب من جهة باستعمال أدوات العمل المتاحة واحترام مقاييس النوعية المقترحة في ظل وجود عقبات تحول دون استخدام معارفهم لتحسين الأداء الفردي والجماعي<sup>(18)</sup>.

5 Blackler F. (1995), *knowledge Work and Organizations: Overview and Interpretation*, *Organization Studies*, 16/6, p102.

.2001, p973. Iadimirou E *What Is Organizational Knowledge ?*, *Journal of Management Studies*, 38/7 Tsoukas H., V.<sup>17</sup>

Dietrich A., *La Dynamique Des Compétences, Point Aveugle Des Techniques Managériales*, *Formation Emploi*, n° 67, juillet-<sup>18</sup>  
., 1999, p09.septembre

ثالثا : الالهية الاستراتيجية لإدارة المعرفة<sup>19</sup>

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات، والمعرفة بغية تحديد منتوجاتها وخدماتها، والأساليب المستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.

كما تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ضمن عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، والإنتاجية، والموارد البشرية، كما أصبحت الحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات، والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج.

ضمن هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في جوانب رئيسية أهمها:

- \* بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها؛
- \* توفير منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب إحتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء؛
- \* إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كفاءة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- \* يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛
- \* يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛

<sup>19</sup> و طالب قويد، بوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص15-16

- \*يساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
- \*يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الاستراتيجية؛
- \*يوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- \*اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز؛
- \*يساعد المؤسسة في استعادها توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها؛

تعتبر المعرفة مورداً يجب استغلاله وتسييره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع تسيير المعرفة، كما أصبحت مورداً استراتيجياً للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليب تسيير المعرفة من خلال تحديد التكوين، مكاتب المناهج (*réseaux des methoudes*) (*Ies*) أو محابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة<sup>20</sup>.

### المطلب الثاني : مجالات و خصائص المؤسسة المسيرة معرفياً

#### أولاً : مجالات المعرفة في المؤسسة

يذكر ليونتيدس leontiondes أنه أياً كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محددًا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر

كل منها في الآخر وهي كما يلي :<sup>21</sup>

- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم .

<sup>20</sup> بو طالب قويد، بوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص15-16.

<sup>21</sup> علي السلي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع ، ، 2112ص22

– مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم و قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

– مجال المؤسسة: يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها

كما يذكر wiig<sup>22</sup> ثلاث مجالات أخرى وهي :

– مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة .

– مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة .

– مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة .ويقول الثبتي في إشارة

منه إلى مجالات المعرفة أن المعرفة تفيد قطاع الأعمال في تخطيط وتصميم الخدمات كما تساعده في توجيه أعمالها

ونشرها، وتحقيق ذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة الظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ونقله ومتابعة

إدارة عملياته إلى جانب وضع السياسات الملائمة لإدارة المعرفة وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل تدريب

العنصر البشري وتطوير أنظمة مراقبة المعرفة. وكما وضح MORRIS بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة

المعرفة والتي تشمل :

– استرجاع المعلومات .

– نظم إدارة المعلومات والمعارف .

– مبادئ إدارة المعرفة .

– تنظيم المعلومات .

– تصميم قواعد البيانات .

– الإدارة الإبداعية .

– قضايا الحقوق المعلوماتية.

– تصميم مواقع النشر الالكترونية.

و في نفس السياق نجد أيضاكريسيا وأنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل ما يلي :

– الصناعة

– إدارة معرفة الزبون.

<sup>22</sup> محمدي امال،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - جامعة محمد خيضر - بسكرة،2018-1019،ص20-21.

- المنتجات.

- المجهزون.

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي:

شكل 3 مجالات ادارة المعرفة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي والتوزيع، عمان، 200 ص 102

## ثانيا : خصائص الوظائف في المؤسسة المسيرة معرفيا

تعكس خصائص وظائف المعرفة قدرة الكفاءات على التخطيط، والابتكار، واتخاذ القرارات المؤثرة على السلوك التنافسي للمؤسسة، بحيث يمكن التفريق بين خصائص الكفاءات في وظائف المعرفة، ذلك أن نجاحها في أداء الوظائف المعرفية يعتمد على قدرتهم على التأثير المتبادل والتعاون الفعال والمستمر بينها، وعلى قدرة التكيف مع غيرهم في التنظيم من خلال المعرفة والخبرة والسلوك الذي يضمن التهديد والنزاع(فرق العمل، حلقات الجودة...الخ)، ومن أهم الخصائص السلوكية للكفاءات في المؤسسة المسيرة بالمعرفة مايلي(23):

- حيافة عمال المعرفة لسلطات كاملة تحقق التوازن في أداء الأعمال.
- ارتباط إنتاجية الكفاءات في وظائف المعرفة على التفاعلات المركبة للذكاء والابتكار، والمؤثرات البيئية.
- تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد، والابتكار بحكم خبرتها في حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار.
- تمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بدوافع ذاتية ورغبة متميزة في الانجاز الذاتي، مما يساعد على ضرورة توفير مناخ جماعي يولي أهمية للقيم الجماعية والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يجب أن تتوفر للكفاءات في وظائف المعرفة حرية اختيار أساليب العمل، فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسب الوظائف المعرفية في المؤسسات.

<sup>23</sup> فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص331.

## المطلب الثالث : أهمية وصعوبات إدارة المعرفة لتحقيق التميز

بالنظر إلى حدوثه فإن تسيير المعرفة ما زالت تواجهه جملة من الصعوبات خاصة على مستوى إدخال مشاريع، ونشر أساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا على مستوى الأهداف المرجوة من الاستثمار في هذا المجال، وعموما فإنه يمكننا ذكر جملة صعوبات مرتبطة بتسيير المعرفة منها<sup>(24)</sup>:

\*كون تسيير المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات؛

\*طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع وجدواها.

\*نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بتسيير المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية.

\*نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية.

\*الطابع الظرفي للمعلومة الامر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الظرفية الخاصة وإعادة توظيفها على أساس الظروف المراد استغلالها فيها.

\*خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة، بحيث أنها قد تستعمل دون أية روح نقدية أو تجديدية، فالمبالغة في الرسملة كما يقول "Balley" يمكن أن تخنق فرص الإبداع والتغيير.

\*الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، إذ كثيرا ما تكون نتيجة لتضافر جهود جملة عناصر تصعب من إمكانية اقتسامه.

إن ذلك يشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسة في مواجهة البيئة التنافسية، حيث إن التجديد والجودة تقع في مركز التنافسية، وتعكس الوعي بأن المعرفة والكفاءات التي يطول الحصول عليها أو يصعب تحصيلها، هي عامل تميز أساسي، ومتغير رئيسي، ضمن استراتيجية المؤسسة.

<sup>24</sup> سعد زناد درويش، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 14/12 أيار 2003، ص2.

أهمية إدارة المعرفة لتحقيق التميز<sup>25</sup>

## 1. تحسين اتخاذ القرار:

- توفر إدارة المعرفة بيانات دقيقة ومعلومات متجددة، مما يدعم القادة والإداريين في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

## 2. تعزيز الابتكار:

- من خلال مشاركة الأفكار والخبرات بين الموظفين، يتم تحفيز الإبداع وتطوير حلول مبتكرة للتحديات.

## 3. زيادة الكفاءة التشغيلية:

- تتيح إدارة المعرفة تحسين العمليات وتقليل الهدر عبر التعلم من التجارب السابقة وتطبيق أفضل الممارسات.

## 4. تحقيق الاستدامة التنظيمية:

- تساعد المؤسسات في بناء قاعدة معرفية قوية تضمن استمرارية العمل حتى في ظل التغيرات أو عند خروج الخبراء.

## 5. تعزيز رضا العملاء:

- الفهم العميق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم يتيح تقديم خدمات أو منتجات متميزة.

<sup>25</sup> سعد زناد درويش، اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 14/12 أيار 2003، ص2.

## خلاصة الفصل

في ضوء ما تم عرضه، يتضح أن ادارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، تلك المعرفة المجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تامين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار؛ وبذلك، فقد أصبحت ( أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

## الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة ميدانية في شركة

التأمين Ciar

## تمهيد

في الفصل الثاني سيتم الانتقال من الإطار النظري و المنهجي إلى الاطار التطبيقي العملي، من خلال دراسة ميدانية في شركة التأمين وإعادة التأمين (CIAR) تهدف هذه المرحلة إلى تحليل كيفية تطبيق المفاهيم والنظريات المتعلقة بادرارة المعرفة و رأس المال البشري في بيئة عمل حقيقية، مما يساهم في فهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجهها شركات التأمين في الجزائر.

تركز هذه الدراسة الميدانية على استكشاف الجوانب المختلفة لعمليات CIAR ، بما في ذلك استراتيجياتها في تقديم الخدمات التأمينية، إدارة علاقات العملاء، وتبني التكنولوجيا في عملياتها التشغيلية . كما تسعى إلى تقييم فعالية السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة، ومدى توافقها مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات في قطاع التأمين.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل البيانات والمعلومات المستقاة من الواقع العملي، بهدف تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تساهم في تحسين أداء الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق . كما ستوفر هذه الدراسة رؤى قيمة للباحثين والممارسين في مجال التأمين، وتساهم في تطوير المعرفة التطبيقية في هذا القطاع الحيوي.

**المبحث الأول : لمحة عامة عن الشركة الجزائرية للتأمين - فرع عين تموشنت**

تعتبر الشركة الجزائرية لتأمينات Ciar عنصرا فعالا في سوق التأمين الجزائري، حيث تساهم في تطوير النشاط التأميني بفضل خبرتها في تسيير الأخطار، سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الشركة الجزائرية للتأمين Ciar بصفة عامة، ثم نتطرق إلى تقديم الفرع محل الدراسة وأهم المخاطر التي تواجه الوكالة.

**المطلب الأول : تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين الشامل Ciar**

تأسست الشركة الجزائرية للتأمينات تكريسا لمبدأ التخصص الذي كان منتهجا في فترة السبعينيات والثمانينيات، وسوف يتم تقديم الشركة من خلال التعرف على نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى عرض أهم الوظائف التي تقوم بها.

**أولا : نشأة وتطور الشركة الأم**

لقد ظهرت الشركة الجزائرية للتأمينات Ciar في ظل محيط يتميز باحتكار الدولة لنشاط التأمين وتخصص شركات التأمين، فقد تأسست في 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم رقم 85.82 وذلك بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR هذه الأخيرة التي كانت متخصصة في تأمين الأخطار الصناعية والنقل، ونظرا لأهمية نسبة رقم أعمال تأمين النقل بالمقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين، تم توليد هذه الشركة Ciar عن شركة CAAR وقد كانت تدعى عند إنشائها بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل لتتخصص بذلك في أخطار النقل سواء تعلق ذلك بالنقل البري، أو البحري أو الجوي. ومع بداية الإصلاحات والانتقال إلى مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية في إطار السياسة الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر للتوجه نحو اقتصاد السوق تحولت الشركة الجزائرية للتأمينات من شركة عمومية إلى شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA/EPE وذلك في أكتوبر 1989 ونتيجة لهذا التوجه نحو الاستقلال الذاتي في تسيير الشركة قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24 ديسمبر 1989 إلغاء تخصصها في تأمينات النقل لتوسع بذلك من محافظتها التقنية لتشمل جملة من فروع التأمين الأخرى المتمثلة فيما يأتي<sup>26</sup>:

- تأمين الأخطار الصناعية كالتأمين ضد الحريق وتعطب الآلات الصناعية وغيرها؛
- تأمينات الأشخاص كتأمين الحياة والتأمين في حالة الوفاة وغيرها؛
- تأمين الأخطار البسيطة كتأمين السرقة وتأمينات السيارات وغيرها.

<sup>26</sup> م. و. يمان عبد الوهاب، وكالة التأمينات CIAR - وكالة عين تموشنت-

ونتيجة لهذا التحول في نشاط الشركة قام مسؤولوها بتعديل اسمها حيث أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للتأمينات بدلا من الشركة الجزائرية لتأمينات النقل. ومع إلغاء مبدأ تخصص شركات التأمين سواء بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمينات أو باقي الشركات الفاعلة، بدأت تظهر المنافسة فيما بينها مع البقاء دائما في ظل احتكار الدولة لنشاط التأمين إلى أن جاء الأمر 95.07 عام 1995 الذي ألغى مبدأ احتكار الدولة لنشاط التأمين وفتح السوق الوطني أمام المتعاملين الخواص سواء المحليين أو الأجانب، الأمر الذي أدى بالشركة الجزائرية للتأمينات إلى إعادة تنظيمها محاولة منها للتكيف والتأقلم لممارسة الأخطار الجديدة ومواجهة الوضع الجديد. تعرض الشركة الجزائرية للتأمينات مجموعة منتجاتها التأمينية من أجل تغطية الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها زبائنها (أشخاص طبيعون أو معنويون) سواء في ممتلكاتهم أو في حياتهم الاجتماعية أو المهنية، وهي تسعى من أجل ذلك لخلق توافق بين المنتجات التي تعرضها والرغبات والتطلعات المحتملة لزبائنها. كما تهدف الشركة إلى تنويع محفظة منتجاتها محفظتها التي يغلب عليها فرع تأمين النقل، فهي تسعى إلى ضم فروع التأمين الأخرى داخل وذلك للتصدي للمنافسة والحصول على أكبر حصة في السوق أخذا بعين الاعتبار تلبية حاجات الزبائن بتقديم منتجات بأسعار معقولة وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة شبكة التوزيع كانت 10 وكالات في بداية 1985 وانتقلت حاليا إلى 9 فروع و 155 وكالة تطور رقم أعمال الشركة: كان رأس مالها يقدر بـ 60 مليون دينار جزائري سنة 1986 ليصل إلى 900 مليون دينار سنة 1995، وفي سنة 1997 يصل إلى 5.1 مليار، أما خلال سنة 2010 بلغ 14 مليار أما خلال سنة 2015 ارتفع إلى 16 مليار ليستقر في السنوات السابقة عند 20 مليار دينار.

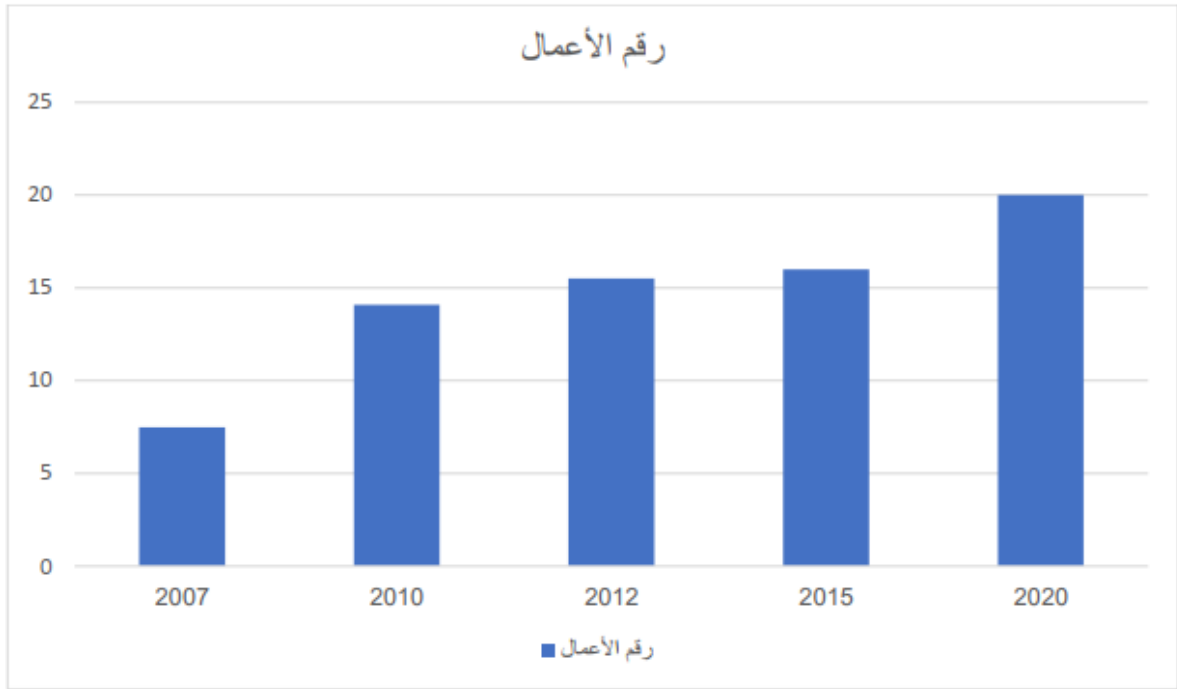
### جدول 3 يمثل تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2007-2020

السنة	2007	2010	2012	2015	2020
رقم الأعمال	7.49	14.08	15.5	16	20

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الشركة

الوحدة: مليار دينار جزائري

شكل 4 تمثيل بياني لتطور رقم المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق الشركة م أعمال الشركة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق الشركة

الوحدة: مليار دينار جزائري

نلاحظ من خلال الأعمدة البيانية أن رأس المال الاجتماعي المحقق من طرف شركة Ciar عرف تطورا مستمرا خلال السنوات الأخيرة مقارنة بالسنة المرجعية، 1985 يرجع ذلك إلى تقوية وتدعيم قدرات التفاوض على الاكتتاب لدى الشركة وانتشار ثقافة التأمين في السنوات الأخيرة.

#### ثانيا: التنظيم الداخلي للشركة:

قامت الشركة الجزائرية للتأمينات بإعادة هيكلة تنظيمها حتى يتوافق مع التغيرات والتطورات التي يشهدها محيطها من جهة، ومع مختلف فروع التأمين التي أصبحت تمارسها من جهة أخرى. الهيكل التنظيمي للشركة رئيس مدير عام PDG يعتبر المسير الأول والعام للشركة ومتخذ القرارات الخاصة بها، ثم تأتي باقي المديرات تسير باقي الأنشطة كل على حدى، مثل المدير العام المساعد، مدير إعادة التأمين، مدير النقل، مدير الموارد، مدير التخطيط والإعلام الآلي، الخ... كما تضم الشركة 9 فروع تكون موزعة على التراب الوطني، وكل فرع تتوزع منه العديد من الوكالات بالإضافة إلى الوكلاء العامون التابعين للشركة أو المتعاملين معها. تتكون شبكة التوزيع لدى الشركة

الجزائرية لتأمين الشامل على 9 وحدات سطيف، تلمسان، عنابة، قسنطينة، وهران، غرداية، فرع الجزائر 1، فرع الجزائر 2، فرع الجزائر 3.

### ثالثا: أهداف الشركة:

- تنويع محفظة الشركة وتوسيع نشاطها، ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص وغيرهم.  
- تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وحدات و وكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد ومنافسة الشركات الأخرى مثل...CAAR ، SAA الخ.  
تشجيع الادخار في المدى الطويل، والمساهمة في الاقتصاد الوطني وتوظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك

### المطلب الثاني : تقديم الوكالة محل الدراسة

#### أولا: التعريف بوكالة التأمين الشامل Ciar - عين تموشنت

وهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تلعب دورها في التأمين المباشر مع الزبائن، وتعتبر هذه الوكالة واحدة من بين الوكالات التابعة لوحدة سطيف، تعد من الوكالات التي باشرت عملها وذلك في سنة 1990مقرها مدينة عين تموشنت بشارع التحرير République B.B.A BP 113,05, Rue de la حيث يعتبر موقعا هاما لمحاذاته لعدة مؤسسات هامة، وهي لحد الآن تنشط في هذا المقر. عدد عمال الوكالة هو 12 عاملا.

#### ثانيا: التنظيم الداخلي للوكالة :

أ. المدير : هو المسؤول الرئيسي والمشرف على تسيير الوكالة داخليا وخارجيا ويتولى كل الشؤون الإدارية ويتخذ القرارات، ويصدر التعليمات والأوامر للعمال، يتلقى هذا الأخير أوامره من المدير الجهوي ، وله مجموعة من المهام والمتمثلة:

- مراقبة عيجم أعمال المصالح؛
- مراقبة الموظف ني داخل الوكالة؛
- المصادقة على عيجم الأعمال؛

• عرض الخدمات.

ب. **مصلحة الإنتاج** : هي مصلحة تقنية تعتبر العمود الفقري للوكالة، تعد المصدر الرئيسي لدخول الأموال عن طريق عقود التأمين المختلفة ومن أهم ما يؤمن عليه: تأمين السيارات، تأمين الأخطار الصناعية والتجارية، تأمين النقل.... الخ

ج. **مصلحة التعويضات والمنازعات (الحوادث)** :

وتضم الحوادث المادية والجسمانية:

**قسم الحوادث المادية** : ويعني هذا القسم بالحوادث المادية التي تحدث من جراء حوادث مها مها المرور أو حوادث أخرى ومن:

• معاينة المعلومات المبلغ عنها، حول الحوادث والأخطار الواقعة، فإذا كان الخطأ من طرف المؤمن لدى الوكالة تقوم بتعويض الطرف الآخر، وإذا كان العكس تقوم بتعويض مؤمنها ثم تتصل بالشركة المؤمنة للطرف المسئول عن الحادث.

• تحديد ملفات لتسجيل التصريحات المبلغ عنها.

• تحديد نسبة التعويض عن طريق الخبير. **قسم الحوادث الجسمانية** : ويهتم هذا القسم بالحوادث التي تخلف جرحى أو قتلى أو ضحايا أصيبوا بجروح مهما كان نوعها، أو أي حالات أخرى جسمانية، وهنا يقوم هذا القسم بما يلي:

• دراسة ملف الحادث واستدعاء الضحايا أو أقربائهم؛

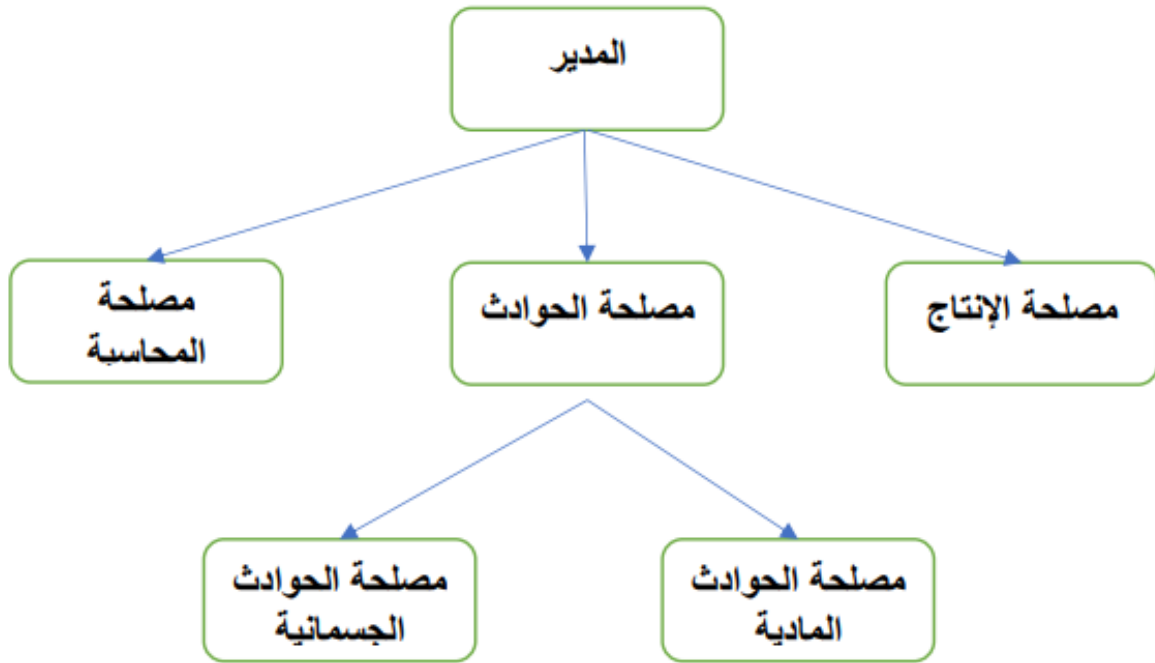
• القيام بتحديد نسبة العجز بكل أنواعه، وهذا طبعا بناء على تقرير الطبيب الشرعي وعلى أساسه تحدد قيمة التعويض.

د. **مصلحة المحاسبة والمالية** : من المهم أن تكون للمؤسسة مصلحة محاسبية لضبط حساباتها وضمان التوازن لها، وأي وكالة تأمين، ككل وكالة هي بحاجة إلى محاسبة، حيث أن محاسبة التأمين هي محاسبة خاصة، لأن معظم الحسابات التي تضبطها هي عبارة عن عمليات مالية وليس لديها الميزانية. ومن مهامها:

إصدار الشيكات الخاصة بالتعويض؛

- ضبط العمليات اليومية؛
- تسديد وتسوية المستحقات التي عليها.

شكل 5 الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت Ciar



المصدر: وكالة عين تموشنت Ciar

ثالثا: وظائف الوكالة محل الدراسة

تكمن وظائف وكالة Ciar عين تموشنت ، وهي مستمدة من وظائف المديرية العامة في الوظائف التالية:

أ . **وظيفة الإنتاج**: تتمثل وظيفة الإنتاج في إبرام عقود التأمين بين الشركة وزبائنها على الأخطار المختلفة التي تعرضها، حيث تحتل تأمينات الحريق، الحوادث، الأخطار المختلفة، الصدارة في الإنتاج بالمقارنة مع فروع التأمين الأخرى، ثم تأتي في المرتبة الثانية تأمين

السيارات وتأمين النقل التي تحتل مكانة هامة، وهي في تزايد مستمر، أما تأمينات الأشخاص والقروض تحتل مكانة متأخرة نظرا لغياب الوعي التأميني لدى الأفراد في هذا النوع من التأمين.

ب . **وظيفة التعويض**: عندما يتعرض المؤمن لهم للأخطار المؤمن عليها تلتزم الشركة الجزائية للتأمينات بتعويض الأضرار حسب ما هو متفق عليه في عقد التأمين، فهذه الوظيفة تعتبر من المهام والالتزامات الرئيسية للشركة، ومن الملاحظ أن تأمينات السيارات تحتل الصدارة في تسديد، ثم يأتي في المرتبة الثانية كل من تأمين الحريق والحوادث والأخطار المتعددة تأمينات النقل، لتأتي في الأخير فرع تأمينات الأشخاص، ثم تأمين القروض لقلّة تصريجات الكوارث فيه.

ج . **وظيفة المحاسبة المالية**: تقوم بهذه الوظيفة كل وكالة تأمين تابعة للشركة، حيث تسجل مختلف العمليات المالية والمحاسبية التي تقوم بها الوكالة يوميا، بينما تقوم مديرية المحاسبة والمالية على مستوى الإدارة العامة بما يلي:

- تنظيم وتسيير ومتابعة العمليات المحاسبية للشركة؛

- مراقبة العمليات المالية والمحاسبية للشركة؛

- إعداد الميزانية المحاسبية والمالية للشركة، وكذا الميزانيات التقديرية.

د . **إعادة التأمين**: إن برنامج إعادة التأمين تطبيق يلي أهداف واستراتيجيات شركة CAAT ويركز على العلاقات الرائدة لمعيدي التأمين القادرين على توفير السلامة والأمن اللازمين. وهذه الوظيفة تتم على مستوى المديرية العامة.

هـ . **وظيفة المراقبة والمراجعة**: تقوم بهذه الوظيفة مديرية المراقبة والمراجعة على مستوى المديرية العامة وهي تتمتع بالاستقلالية في عملها، وتعمل هذه المديرية على ضمان النشاط العادي والقانوني لكل المصالح المركزية والفرعية للشركة، وتتمثل مهامها في:

• التحقق من العقلانية في التسيير، ومستوى الفعالية المحقق؛ • اتخاذ إجراءات تصحيحية في الحالات الاستعجالية بهدف إعادة النظام للحالة العادية.

و . وظيفة إدارية : تعتبر من أهم وظائف شركة التأمين، وذلك لضمان أداء خدمات سريعة وفعالة لذا يجب تكيف هذه الوظيفة مع تقنيات التسيير الحديثة.

### المطلب الثالث: النشاط التأميني لشركة التأمينات و المخاطر التي تتعرض لها

يقوم فرع المحاسبة في شركات التأمين بتسجيل مختلف عمليات الإنتاج المستمدة من وثيقة التأمين، كل تسجيل محاسبي يختلف عن التسجيل المحاسبي بالنسبة للتأمين على الممتلكات

### الفرع الأول : النشاط التأميني لشركة التأمينات

#### 1-الانتاج:

عندما يرغب شخص ما بأن يؤمن ضد الخطر معين يتوجه إلى وكالة التأمين أين يستقبل في مصلحة الإنتاج من طرف المحرر المنتج المكلف بالتأمين. فمثلا في تأمين السيارات إما لطلب عقد التأمين أو تعديله، فإذا قبلت وكالة التأمين أن تؤمن ضد الخطر المطلوب ضمانه، تكون وثيقة التأمين، وهو عقد كتابي بين المؤمن والمؤمن له يجب أن يشتمل بالإضافة إلى توقيع الطرفين المكتتبين على البيانات الإيجابية المحررة بحروف واضحة<sup>27</sup>.

- اسم كل من الطرفين المتعاقدين وعنوانه؛

- الشيء المؤمن عليه أو الشخص المؤمن له؛

- نوع الأخطار المضمونة؛

- تاريخ الاكتتاب، تاريخ سريان العقد ومدته؛

- مبلغ الضمان؛

-مبلغ القسط. فإذا أخذنا قسم تأمين السيارات مثلا فيكون سير هذا القسم كالآتي :

<sup>27</sup> مرجع سابق، -وكالة عين تموشنت-

يقدم الزبون الوثائق اللازمة: بطاقة رمادية، رخصة السياقة وهذا للاطلاع عليها وإدخال المعلومات الضرورية في الحاسوب وبعدها يتم تكوين شهادة التأمين والتي تكون مصحوبة بوثيقة الشروط الخاصة لعقد التأمين.

أما في حالة إبرام عقد مجموعة السيارات، يقوم المحرر بنفس الإجراءات ويتم في هذه الحالة تكوين وثيقة " " detail flotte للمؤمن له.

في حالة تعديل عقد السيارة، يطلب المحرر من المؤمن له شهادة سيارته لأخذ المعلومات الضرورية ثم يدخل التعديل حسب رغبة المؤمن له (حالة انتقال ملكية السيارة، استبدالها..). حيث يحرق في 03 نسخ ويمضى من الطرفين:

- تعطى للزبون النسخة الأصلية للعقد وبيان الدفع؛

- مصلحة الإنتاج تأخذ نسخة من العقد وبيان الدفع؛

- نسخة من العقد ترسل إلى الوحدة.

حيث تسجل هذه العقود المبرمة المختلفة على مستوى مصلحة الإنتاج يوميا في سجل واحد يسمى سجل المقبوضات وهو إجباري حيث يجدد فيه رقم الوثيقة والقسط ونوعية القبض. يقدم المحرر المكلف بتأمين السيارات كل العقود المتعلقة بتأمين الزبائن والمحرة في اليوم إلى المكلف بحفاظ إيداع bordereau ويقوم المحرر المكلف بحفاظ الإيداع بأخذ كل المعلومات من العقود لتتملأ في حوافظ الإيداع.

وتوجد حوافظ خاصة بالتعديلات avenant وهي خاصة بالسيارات والأخطار الصناعية فقط .

كما تنجز حوافظ الإيداع في 03 نسخ:

- يتم إرسال حوافظ الإيداع إلى مصلحة المحاسبة ثم يقوم المحاسب بمراقبة الحسابات في حوافظ الإيداع.

- يتم إرسال حوافظ الإيداع من طرف المحاسب إلى رئيس الوكالة للتوقيع. - بعد مراجعة رئيس الوكالة لحوافظ الإيداع المستلمة يوقعها وترسل نسخة إلى الوحدة مرفقة بالعقد ونسخة تبقى في مصلحة الإنتاج.

وترسل نسخة إلى المحاسب وأيضا مبالغ النقود المحصلة على شكل سيولة وشيكات لتتم المراقبة وهذا بواسطة سجل المقبوضات وتحول هذه المبالغ إلى البنك المتعامل معه بواسطة وصل الدفع.

كما تسجل عمليات القبض والتحويل إلى البنك يوميا في السجل المحاسبي.

ومن مهام المحاسب أيضا إعداد ما يسمى بمصطلح محاسبة التأمينات في كل 10 أيام وهذا على مستوى مصلحة الإنتاج ومصلحة المحاسبة وترسل نسخة من هذه الوثيقة إلى مصلحة المحاسبة، كما أنها تحضر شهريا.

## 2- القبض:

إن القبض يمثل تسديد هذا العقد ويتم التسديد نقد أو بشيك، حيث يحدد كما أشرنا مسبقا في العقد القسط وهو ثمن التأمين، أي المبلغ المترتب على المؤمن له تجاه المؤمن في المقابل تكلفة الخطر وهو إيراد الذي يسجل محاسبيا في ح / 7 ويحدد القسط بشكل عام، عن طريق الاتفاق وهو يشمل على جزأين:

**الجزء الأول:** ويدعى القسط الصافي وهو نسبة معينة ومحددة في الجدول تقتطع هذه النسبة من قيمة الشيء المؤمن عليه (والنسب محددة قانونا) فمثلا في السيارات تحدد النسبة على حسب (الطاقة، نوعيتها، المدة) وهي كل الضمانات الممنوحة إجباريا واختياريا بدون رسوم.

**الجزء الثاني:** يدعى بالقسط الإجمالي أو الخام وهي المصاريف والأعباء العامة التي تتحملها الوكالة والتي يتم تحصيلها من كل قسط. القسط الإجمالي = القسط الصافي + مصاريف مباشرة وغير مباشرة.

## الفرع الثاني : المخاطر التي تتعرض لها الوكالة

تعددت المخاطر التي تتعرض لها الوكالة، باعتبارها من المؤسسات الناشطة في محيط متغير، وبقاءها يحتم عليها حماية نشاطها من أي خطر يهدده، وحيث أنها تقوم هي الأخرى بالتأمين على نفسها من ضد المخاطر التي تتعرض لها من خلال:

### أولا: المخاطر التي تؤمن عليها لدى شركات التأمين

فقد أوضح لنا مدير الوكالة أنه يتم تأمين وكالة على مجموعة من المخاطر التي تتعرض لها لدى وكالات تأمين أخرى، حيث تكون هذه المخاطر هي نفسها التي تباع على مستوى وكالات التأمين، أين تقوم الوكالة بالتأمين على مخاطرها كغيرها من المؤسسات الأخرى ولكن يكون التأمين لدى وكالة تابعة للشركة حتى لا تخرج أموال

الشركة عن نطاقها. ومن بين هذه المخاطر: أخطار الحريق ولواحقه، المسؤولية المدنية، السرقة، البرد، المركبات وغيرها من المخاطر التي يمكن أن تواجهها ويمكن أن تؤمن عليها.

### ثانيا: المخاطر التي تعيد الوكالة تأمينها

فمن خلال المقابلة مع مدير الوكالة أوضح لنا أن الشركة أي المديرية العامة تقوم بإرسال تقارير سنوية تحتوي على المبالغ التي لا يمكن تأمين لدى الوكالة دون إعادة تأمينها، حيث تحدد في هذه التقارير سقف الاكتتاب الذي يترجم القدرة المالية للشركة، وتكون عملية إعادة التأمين لدى شركات إعادة التأمين وأهم المخاطر التي تعيد تأمينها هي المخاطر الصناعية الكبرى، وهكذا تكون الشركة ككل ب (كل فروعها) مؤمنة.

### ثالثا: إبراز المشاكل التي تواجه الوكالة

تعاني الوكالة من العديد من المشاكل التي تؤثر على سير نشاطها من بينها:

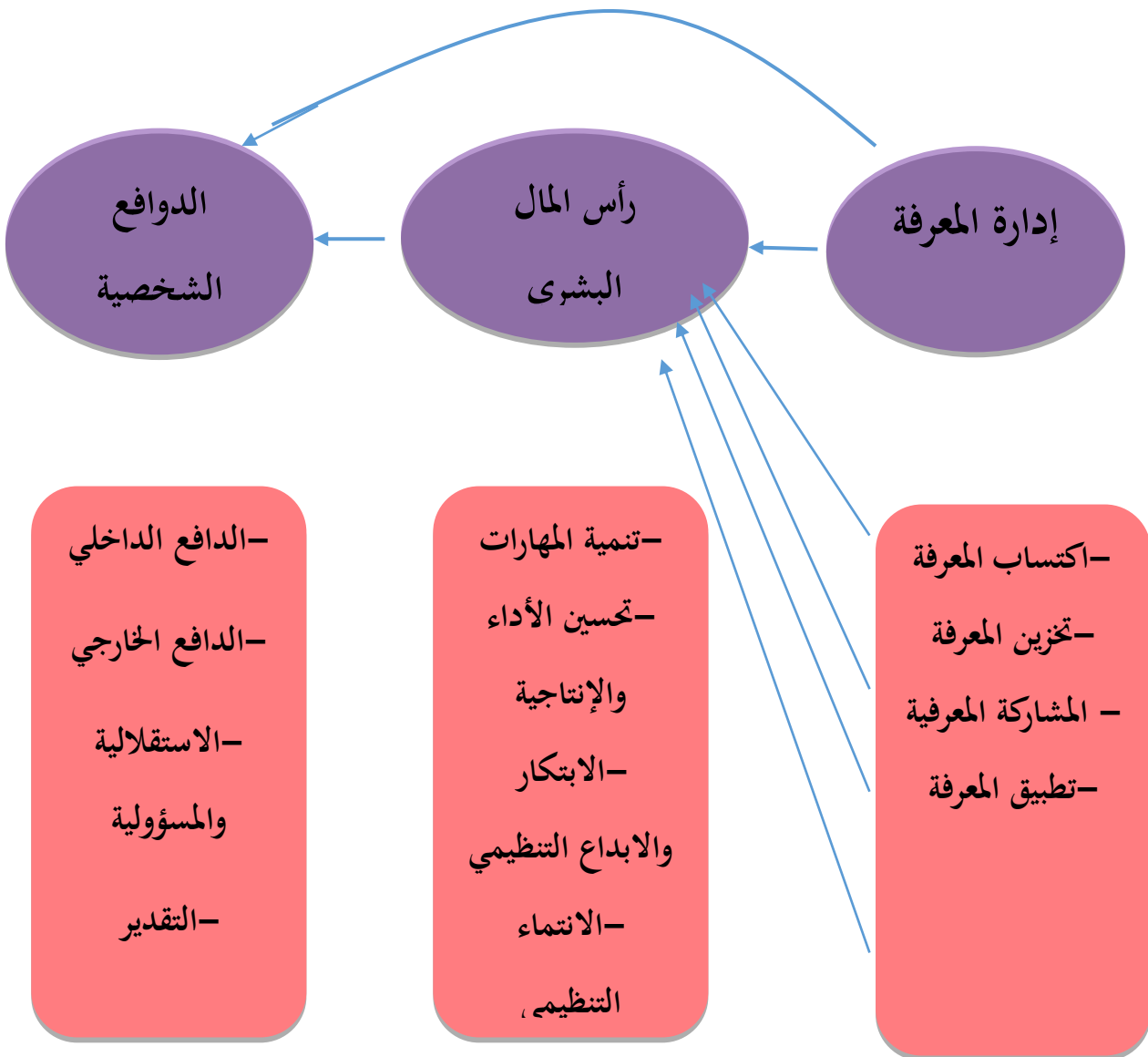
- تماطل في تسوية الملفات العالقة فيما بين الوكالات مما يطيل من عملية تعويض المؤمن لهم ومنه فقدان ثقة الزبائن ووفائهم للوكالة كما يؤثر على سمعتها؛
- نقص الوعي التأميني لدى المؤمن لهم؛
- خلافات مع الوكلاء العامون لتركيزهم في تعاملاتهم على السعر والعمولة؛
- نقص إقبال الزبائن على المنتجات التأمينية المعروضة في الوكالة وعدم تقبلهم لأسعارها

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

المطلب الأول : منهجية ونموذج الدراسة

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الطريقة الكمية الذي تعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل رقمي،<sup>28</sup> والعمل على تعميمها على ظاهرة او مجتمع البحث العلمي. لأن هذا الأسلوب يتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة أي تحديد العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة مع متغير أو متغيرات البحث التابعة وإجراء عملية اختبار الفرضيات متغيرات الدراسة المتمثلة في نموذج الدراسة الموضح :

شكل 6 نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

<sup>28</sup> Naresh Malhotra, Etudes Marketing, Edition Pearson, 6ieme édition, Paris, France, 2011, p 92.

## المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر لجمع البيانات وهما البيانات الثانوية و الأولية:

## 1-البيانات الأولية (Primary Data):

من خلال الدراسة قمنا باستخدام مقابلة شخصية مباشرة مع المدير ادارة الموارد البشرية لمؤسسة سيار "Ciar" عين تموشنت من اجل الحصول على بيانات أولية تساعدنا في التحليل ثم قمنا بتطوير الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة و لقياس متغيرات الدراسة ولمعرفة قوة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات من أجل رفض أو قبول الفرضيات .

## -البيانات الثانوية (Secondary Data):

من خلال البحث في مصادر لها علاقة بموضوع الدراسة من كتب ودوريات ومقالات باللغات العربية،الفرنسية، والإنجليزية وكذلك من خلال البحث في قواعد البحث المعتمدة عن مواضيع تتعلق بموضوع الدراسة، ومن ثم البحث في الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية بهدف الاستفادة منها في تكوين الإطار النظري للدراسة والاستفادة مما تم التوصل إليه.

## 2-مجتمع و عينة الدراسة

- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي مؤسسة سيار "Ciar" عين تموشنت .
- مجتمع وعينة الدراسة : يتشكل من عينة عشوائية لموظفي المؤسسة ، حيث تمثل هذه الدراسة تحقيق أولي من خلال عملية استطلاع آراء هذه الفئة حول الموضوع الحالي وبلغت 66 والمقصية 9.

## المطلب الثالث : أداة جمع البيانات

وفي إطار الجمع وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام "أداة الاستبيان" التي قومها الاعتماد على مجموعة الأسئلة.

## 1- بيانات الاستبيان:

لقد قمنا بتصميم استبيان و توزيعه ( أنظر الملحق) يتكزن من معلومات شخصية و 50 سؤال، يتكون الاستبيان من 3 محاور و هذا للإمام بموضوع الدراسة و إيجاد إجابة مناسبة للفرضيات المطروحة و كانت

محاور الدراسة مقسمة على النحو التالي:

- المحور الأول : إدارة المعرفة.
- المحور الثاني : رأس المال البشري.
- المحور الثالث: الدوافع الشخصية.

وبالرغم من تنوع الأساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي والجدول رقم (....) يوضح توزيع مقياس ليكرت الخماسي.

## جدول 4 توزيع مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موفق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء ، تحليل بيانات الاستبيان ، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية الندوة العالمية لشباب الإسلام، 1430هـ ، ص 26 .

لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على النحو التالي:

عامل ألفا كروباخ: ثم استخدامه للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة .

2- صدق الاستبيان :

معامل الارتباط بيرسون **Pearson** : ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ثم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية : ثم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

تحليل التباين **ANOVA** : لاختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

تحليل الانحدار الخطي البسيط ( **Régression** ) : لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نموذج **Hayes** : لدراسة الوساطة

المعالجة الاحصائية :

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل

الارتباط بيرسون كما في الجدول التالي :

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة

دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: إدارة المعرفة

جدول 5 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة	0.449**	0,000
02	لدى المؤسسة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة	0.705**	0,000
03	لدى المؤسسة مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل العملاء، الشركاء والموظفين	0.554**	0,000
04	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل	0.856**	0,000
05	تعمل المؤسسة على اكتساب المعارف اللازمة من مصادر خارجية	0.574**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01

\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الاول " الخاصة بمحور (إدارة المعرفة) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البع الاول.

## جدول 6 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تساعد البيئة التنظيمية للمؤسسة على تخزين المعرفة بواسطة العاملين	0.776**	0,000
02	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع اليها	0.763**	0,000
03	تسعى المؤسسة الى المحافظة على العمال الذين يثبتون الخبرة والمعرفة	0.656**	0,000
04	يتم توثيق المشاكل التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	0.591**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01

\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الثاني " الخاصة بمحور (إدارة المعرفة ) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

## جدول 7 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تعمل المؤسسة على عملية تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة	0.740**	0,000
02	يبادر مسؤولي المصالح والمشرفين على الوحدات بالمؤسسة في طرح وتقديم المعارف للموظفين	0.797**	0,000
03	تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات ومطبوعات للإسهام في نشر المعرفة في الوسط المهني	0.712**	0,000
04	تعمل المؤسسة على تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين	0.784**	0,000
05	تسود بين الموظفين في المؤسسة ثقافة التشارك في المعرفة	0.885**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 .

\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05 .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الثالث " الخاصة بمحور (إدارة المعرفة) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث.

جدول 8 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	لدى المؤسسة مسارات محددة لأداء المهام تسهم بتطبيق المعرفة	0.650**	0,000
02	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة	0.883**	0,000
03	تستخدم المؤسسة معايير ومقاييس للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة	0.716**	0,000
04	تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة	0.396**	0,001

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الرابع " الخاصة بمحور (إدارة المعرفة) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

- دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني : رأس المال البشري:

جدول 9 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية المهارات	0.574**	0,000
02	يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الموظفين	0.260**	0,000
03	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة من خلال التعلم الذاتي	0.785**	0.000
04	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات التعلم والتطوير المهني	0.742**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الاول " الخاصة بمحور ( رأس المال البشري) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول.

جدول 10 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	ساهمت برامج التطوير المهني في زيادة كفاءتي وإنتاجيتي	0.883**	0,000
02	أشعر أن أدائي يتحسن بشكل مستمر بفضل الفرص التدريبية المتاحة	0.895**	0,000
03	المؤسسة تقوم بتقييم الأداء بطرق تساعد في تطوير القدرات الوظيفية	0.895**	0,000
04	يتم تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف أداء واضحة ومدروسة	0.866**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الثاني "" الخاصة بمحور ( رأس المال البشري) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

جدول 11 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تشجع المؤسسة الموظفين على التفكير الابتكاري واقتراح أفكار جديد	0.961**	0,000
02	يوجد دعم واضح لتنفيذ المشاريع الإبداعية والتجريبية	0.935**	0,000
03	الابتكار جزء أساسي من استراتيجية المؤسسة للنمو والتطور	0.953**	0,000
04	تساعد بيئة العمل على تبادل الأفكار الخلاقة بين الموظفين	0.783**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الثالث " الخاصة بمحور ( رأس المال البشري) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد ثالث.

جدول 12 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	أشعر بالولاء لمؤسستي نتيجة للاستثمار في تطويري المهني	0.951**	0,000
02	أفضّل البقاء في مؤسستي حتى عند توفر فرص عمل أخرى	0.943**	0,000
03	توفر مؤسستي بيئة تساعد على النمو المهني والشخصي	0.831**	0.000
04	أشعر بالانتماء لمؤسستي وأعمل على تحقيق أهدافها بجدية	0.675**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01 .

\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05 .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الرابع " الخاصة بمحور (رأس المال البشري) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع.

- دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث: الدوافع الشخصية

جدول 13 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	أجد متعة في أداء مهامي الوظيفية حتى دون وجود مكافآت خارجية	0.748**	0,000
02	أعتبر عملي فرصة لتطوير ذاتي وتحقيق طموحاتي الشخصية	0.882**	0,000
03	أشعر بالرضا الشخصي عند إنجاز عملي بشكل متميز	0.897**	0,000
04	أحرص على تحسين مهاراتي بشكل مستمر لتحقيق النجاح الوظيفي	0.920**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الاول " الخاصة بمحور (الدوافع الشخصية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول.

جدول 14 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	الحوافز المالية والمكافآت تحفزني على تقديم أداء أفضل	0.520**	0,000
02	التقدير المعنوي يزيد من دافعتي للعمل وتحقيق الإنجازات	0.793**	0,000
03	أشعر أن سياسة المكافآت عادلة وتعكس جهود الموظفين الحقيقية	0.626**	0,000
04	الترقية المهنية في المؤسسة ترتبط مباشرة بالأداء والإنجازات	0.770**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الثاني " الخاصة بمحور (الدوافع الشخصية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

## جدول 15 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	لدي الحرية الكاملة في إدارة مهامي اليومية	0.886**	0,000
02	المؤسسة تمنحني صلاحيات واضحة تناسب حجم مسؤولياتي	0.458**	0,000
03	أستطيع اختيار أساليب العمل التي تناسبني دون تدخل مستمر من الإدارة	0.886**	0,000
04	أتحمل مسؤولية نتائج قراري وأدائي الوظيفي	0.427**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الثالث " الخاصة بمحور (الدوافع الشخصية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد ثالث.

## جدول 16 يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	يتم الاعتراف بجهودي في العمل وتقديرها بانتظام	0.849**	0,000
02	تحرص المؤسسة على تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات بارزة	0.768**	0,000
03	أجد أن مؤسستي تقدر مساهمتي في نجاح الفرق والمشاريع	0.713**	0,000
04	أشعر بالفخر عند حصولي على التقدير من زملائي ومديري	0.654**	0,000

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

**\*\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.01**

**\* علاقة ارتباطية كبيرة عند مستوى الدالة 0.05**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط للبعد الرابع " الخاصة بمحور (الدوافع الشخصية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية. أي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع.

(1) ثبات الاستبيان:

تم استخدام معاملا لارتباط الفا كرو نباخ « **ALPHA CRONBACH** » لقياس الثبات الكلي للاستبيان حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول 17 اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	18	79.4%
رأس المال البشري	16	94.8%
الدوافع الشخصية	16	78.2%
القيمة الاجمالية	50	92.7%

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

استخدمنا ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول بحيث وجدناه يتراوح بين (0.782 و 0.948) و هذه القيمة مرتفعة. و قيمة الكلي أي لكل المحاور "الثلاث" بلغة 0.927 أي 92.7% وهي قيمة تدل على ان أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و بالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها و الوثوق بها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة عرض وتحليل نتائج محور البيانات  
 أولاً: عرض وتحليل نتائج محور المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول و الأشكال التالية :  
 في هذا العنصر ستقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتطرق إليها في الاستبيان الموزع عليهم.

تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

جدول 18 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
53%	35	ذكر
47%	31	انثى
100%	66	المجموع

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 7 يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يتضح من خلال الجدول أن الطابع الذكوري 35 شخص بنسبة ( 53% ) أما الإناث عددهم 31 بنسبة (47% ) و الغالب على أفراد العينة هو الذكور.

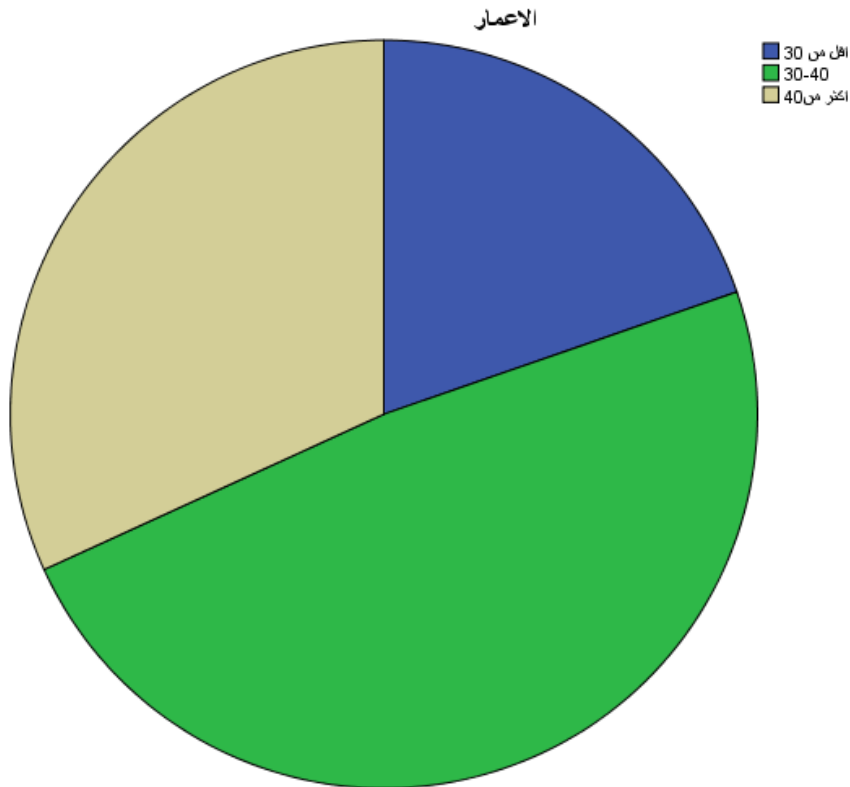
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

جدول 19 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	13	19.7%
من 30 إلى 40 سنة	32	48.5%
أكثر من 40 سنة	21	31.8%
المجموع	66	100%

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

شكل 8 يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة من 30 إلى 40 والتي بلغت 32 بنسبة ( 48.5% )، ثم تليها نسبة الموظفين الذي سنهم أكثر من 40 سنة التي بلغت 21 بنسبة ( 31.8% )، تليها نسبة الموظفين الذين يبلغ سنهم اقل من 30 سنة و عددهم 13 أي بنسبة ( 19.7% ) .

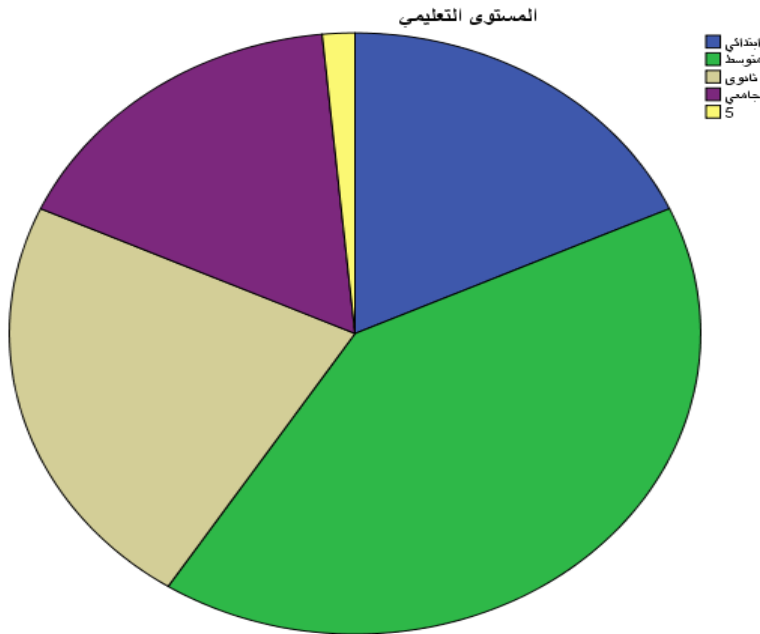
تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول 20 يمثل توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ابتدائي	12	18.2%
	متوسط	27	40.9%
	ثانوي	16	24.2%
	جامعي	11	16.7%
المجموع		66	100%

المصدر: من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 9 يمثل توزيع عينة حسب الدراسة متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين ذو المستوى (متوسط) الذي بلغ عددهم (27) بنسبة 40.9%، ثم يليه الموظفون ذو المستوى (ثانوي) والذي بلغ عددهم (16) أي بنسبة 24.2%، ثم يليه الموظفون ذو المستوى (ابتدائي) والذي بلغ عددهم (12) أي بنسبة 18.2%، وأخيرا يليه الموظفون ذو مستوى (جامعي) بلغ عددهم (11) في العينة أي بنسبة 16.7%.

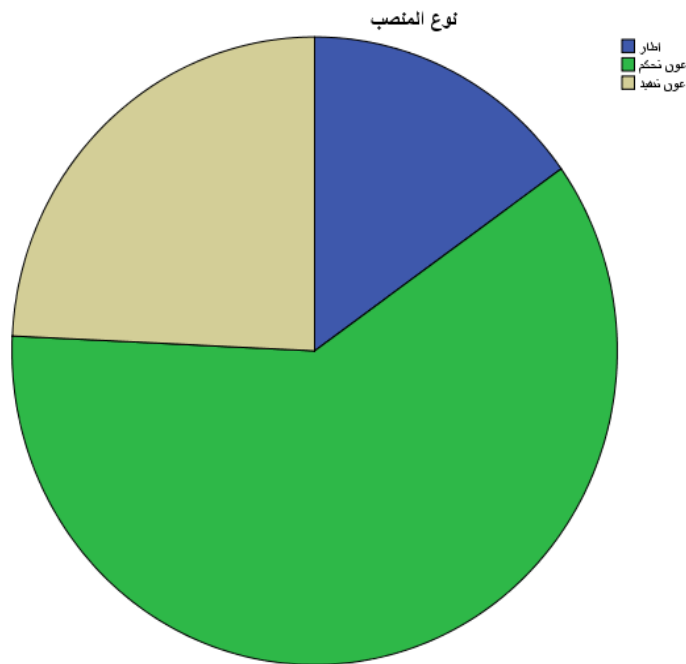
تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المنصب:

جدول 21 توزيع عينة حسب الدراسة متغير المنصب

المتغيرات	النوع	العدد	النسبة المئوية
المنصب	إطار	10	15.2%
	عون تحكم	40	60.6%
	عون تنفيذ	16	24.2%
المجموع		66	100%

المصدر: من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 10 يمثل توزيع عينة حسب الدراسة متغير المنصب



المصدر: من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين اللذين لديهم منصب (عون تحكم) بلغ عددهم (40) بنسبة 60.6%، ثم يليه الموظفين في المنصب (عون تنفيذي) بلغ عددهم (16) بنسبة 24.2%، واخيرا الموظفين اللذين في منصب (إطار) (10) بنسبة 15.2%.

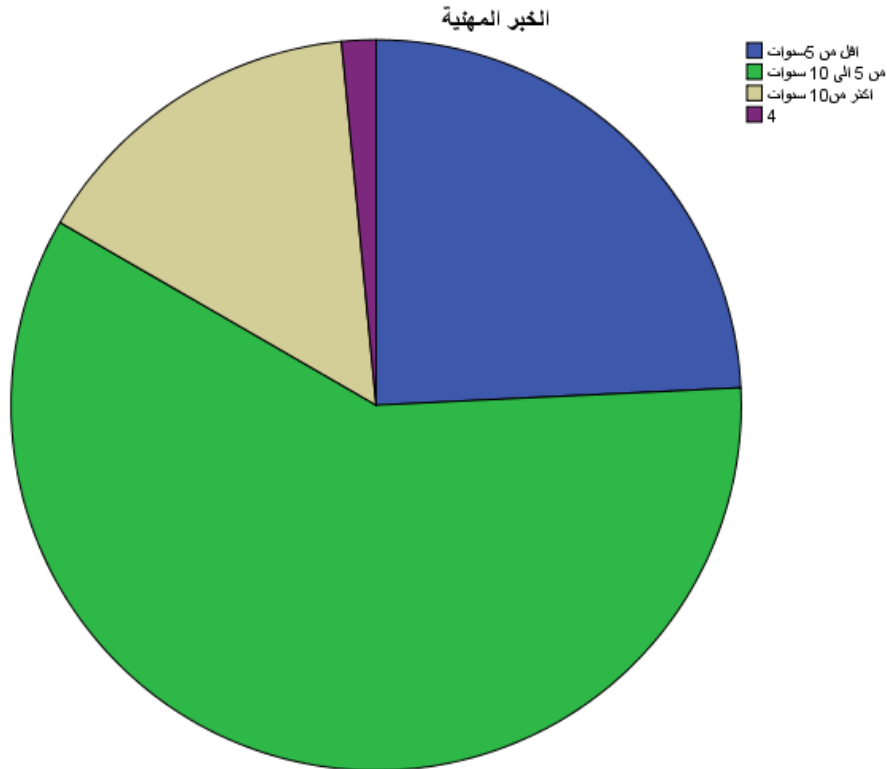
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

جدول 22 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	16	24.2%
	من 5 إلى 10 سنوات	39	59.1%
	أكثر من 10 سنوات	11	16.7%
	المجموع	66	100%

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

شكل 11 توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق معه أن عدد الموظفين اللذين لديهم لديهم (من 5 إلى 10 سنوات) والذي بلغ عددهم (39) أي بنسب 59.1%، ثم يليه الموظفين اللذين (أقل من 5 سنوات) الذي بلغ عددهم (16) بنسبة 24.2%، وأخيرا الموظفين اللذين لديهم (أكثر من 10 سنوات) بلغ عددهم (11) في العينة أي بنسبة 16.7%.

البيانات الموضوعية :

سنتطرق إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور " إدارة المعرفة " والذي يتكون من اربع أبعاد و المحور الثاني " رأس المال البشري " والذي يتكون من اربع ابعاد و المحور الثالث "الدوافع الشخصية" والذي يتكون من اربع ابعاد و قمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري .

- اولا : عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

جدول 23 يوضح نتائج تحليل بعد اكتساب المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
	بعد " اكتساب المعرفة "												
01	تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة	0	1	1	58	6	0%	1.5%	87.9%	9.1%	4.05	0.409	5
02	لدى المؤسسة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة	0	1	0	48	17	0%	1.5%	72.7%	49%	4.23	0.520	3
03	لدى المؤسسة مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل العملاء، الشركاء والموظفين	0	1	0	46	19	0%	1.5%	69.7%	28.8%	4.26	0.535	1
04	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل	0	1	2	39	23	0	1.5%	59.1%	34.8%	4.26	0.664	1
05	تعمل المؤسسة على اكتساب المعارف اللازمة من مصادر خارجية	0	1	2	52	11	0%	1.5%	78.8%	16.7%	4.11	0.500	4
مرتفعة		الإجمالي											
											4.34	0.355	17
											90		

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 1 الى 5 فهي تمثل البعد الاول والذي يتعلق بمحور " إدارة المعرفة "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(4.05 و4.26)، و الانحراف المعياري (0.409 و 0.664 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام لبعد "اكتساب المعرفة "

جدول 24 يوضح نتائج تحليل بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					غير موافق		متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب الترتيب	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5	موافق بشدة	موافق				
06	تساعد البيئة التنظيمية للمؤسسة على تخزين المعرفة بواسطة العاملين	0	0	0	46	20	30.3	69.7	4.30	0.463	1	مرتفعة
		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
07	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع اليها	0	0	0	42	24	36.4	63.6	4.36	0.485	1	مرتفعة
		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
08	تسعى المؤسسة الى المحافظة على العمال الذين يثبتون الخبرة والمعرفة	0	0	1	52	13	19.7	78.8	4.18	0.426	3	مرتفعة
		0%	0%	1.5%	0%	0%	0%	0%				
09	يتم توثيق المشاكل التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	0	1	0	51	14	21.2	77.3	4.18	0.493	3	مرتفعة
		0%	1.5%	0%	0%	0%	0%	0%				
		الإجمالي					01	37	4.31	0.360		مرتفعة

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 6 الى 9 فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق بمحور " إدارة المعرفة "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(4.18 و 4.36)، و الانحراف المعياري (0.426 و 0.493 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام لبعد " تخزين المعرفة " .

جدول 25 يوضح نتائج تحليل بعد المشارك

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		بعد " المشاركة المعرفية "									
10	تعمل المؤسسة على عملية تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة	0	0	1	41	24	0%	0%	1.5%	62.1%	36.4%
11	يبادر مسؤولي المصالح والمشرفين على الوحدات بالمؤسسة في طرح وتقديم المعارف للموظفين	0	0	1	42	23	0%	0%	0%	63.6%	34.8%
12	تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات ومطبوعات للإسهام في نشر المعرفة في الوسط المهني	0	2	4	38	22	0%	3%	6.1%	57.6%	33.3%
13	تعمل المؤسسة على تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين بالعمل	0	0	1	39	26	0%	0%	1.5%	59.1%	39.4%
14	تسود بين الموظفين في المؤسسة ثقافة التشارك في المعرفة	0	0	2	46	18	0%	0%	3%	69.7%	27.3%
		الإجمالي									
						4.38					4.38
						04					39
						0.485					0.485
						مرتفعة					مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

بالنسبة للعبارات من 10 الى 14 فهي تمثل البعد الثالث والذي يتعلق بمحور " إدارة المعرفة "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (4.21 و 4.38)، و الانحراف المعياري ( 0.498 و 0.691)، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعده " المشاركة المعرفية " .

جدول 26 يوضح نتائج تحليل بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب الدرجة الاستجابية	بعد " تطبيق المعرفة "	
										1	2
15	لدى المؤسسة مسارات محددة لأداء المهام تسهم بتطبيق المعرفة	0	0	1	42	23	4.33	0.506	1	مرتفعة	0%
		0%	0%	1.5%	63.6%	34.8%					
16	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة	0	1	2	49	14	4.15	0.533	4	مرتفعة	0%
		0%	1.5%	3%	74.2%	21.2%					
17	تستخدم المؤسسة معايير ومقاييس للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة	0	0	0	48	18	4.27	0.449	3	مرتفعة	0%
		0%	0%	0%	72.7%	27.3%					
18	تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة	0	0	0	44	22	4.33	0.475	1	مرتفعة	0%
		0%	0%	0%	66.7%	33.3%					
										الإجمالي	
								0.331	4.34	مرتفعة	
								96	80		

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

بالنسبة للعبارات من 15 الى 18 فهي تمثل البعد الرابع والذي يتعلق بمحور " إدارة المعرفة "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 4.15 و 4.33 )، و الانحراف المعياري ( 0.449 و 0.533 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعدها " تطبيق المعرفة " .

## عرض وتحليل نتائج المحور الثاني رأس المال البشري:

## جدول 27 يوضح نتائج تحليل بعد تنمية المهارات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية حسب الترتيب	درجة الاستجابة	بعد " تنمية المهارات "	
											1	2
19	توفر المؤسسة فرصًا مستمرة لتنمية المهارات	0	2	2	49	13	4.11	0.85	3	مرتفعة	19.7%	74.2%
		0%	3%	3%	3%	19.7%						
20	يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الموظفين	0	2	1	46	17	4.18	0.605	2	مرتفعة	25.8%	69.7%
		0%	3%	1.5%	1.5%	25.8%						
21	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة من خلال التعلم الذاتي	4	1	2	42	17	4.02	0.953	4	مرتفعة	25.8%	63.6%
		6.1%	1.5%	3%	3%	25.8%						
22	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات التعلم والتطوير المهني	1	4	0	33	28	4.26	0.865	1	مرتفعة	42.4%	50%
		1.5%	6.1%	0%	0%	42.4%						
الإجمالي							4.32	0.275	20	مرتفعة	35	

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 19 الى 22 فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بمحور " رأس المال البشري "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 4.02 و 4.26 )، و الانحراف المعياري (0.605 و 0.953)، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام لبعده تنمية المهارات.

جدول 28 يوضح نتائج تحليل بعد تحسين الأداء والإنتاجية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة				
		1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
23	بعد " تحسين الأداء والإنتاجية "	ساهمت برامج التطوير المهني في زيادة كفاءتي وإنتاجيتي	1	5	1	41	18	4.06	0.857	4	مرتفعة
			1.5	7.6	1.5	62.1	27.3				
			%	%	%	%	%				
24	أشعر أن أدائي يتحسن بشكل مستمر بفضل الفرص التدريبية المتاحة	2	4	2	25	33	4.26	0.997	1	مرتفعة	
		3%	6.1	3%	37.9	50%					
		%	%	%	%	%					
25	المؤسسة تقوم بتقييم الأداء بطرق تساعد في تطوير القدرات الوظيفية	3	2	2	33	26	4.17	0.970	2	مرتفعة	
		4.5	3%	3%	50%	39.4					
		%	%	%	%	%					
26	يتم تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف أداء واضحة ومدروسة والإنتاجية "	2	3	0	39	22	4.15	0.881	3	مرتفعة	
		3%	4.5	0%	59.1	33.3					
		%	%	%	%	%					
الإجمالي							4.31	0.345		مرتفعة	
							37	84			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 23 الى 26 فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق بمحور " رأس المال البشري "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 4.06 و 4.26 )، و الانحراف المعياري ( 0.857 و 0.997 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعده " تحسين الأداء والإنتاجية ".

جدول 29 يوضح نتائج تحليل بعد " الابتكار والابداع التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5							
27	تشجع المؤسسة الموظفين على التفكير الابتكاري واقتراح أفكار جديد	4	2	2	33	25				4.11	1.040	2	مرتفعة
		6.1%	3%	3%	50%	37.9%							
28	يوجد دعم واضح لتنفيذ المشاريع الإبداعية والتجريبية	1	6	2	32	25				4.12	0.953	1	مرتفعة
		1.5%	9.1%	3%	48.5%	37.9%							
29	الابتكار جزء أساسي من استراتيجية المؤسسة للنمو والتطور	4	2	1	35	24				4.11	1.025	2	مرتفعة
		6.1%	3%	1.5%	53%	36.4%							
30	تساعد بيئة العمل على تبادل الأفكار الخلاقة بين الموظفين	1	4	0	49	12				4.02	0.754	4	مرتفعة
		1.5%	6.1%	0	74.2%	18.2%							
الإجمالي													
		82 24 4.38 0.394											

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 27 الى 30 فهي تمثل البعد الثالث والذي يتعلق بمحور " رأس المال البشري"، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين(4.02 و 4.12)، و الانحراف المعياري ( 0.754 و 1.040)، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعده الابتكار والابداع التنظيمي.

جدول 30 يوضح نتائج تحليل بعد الانتماء التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5					
31	أشعر بالولاء لمؤسستي نتيجة للاستثمار في تطوير المهني	2	3	1	40	20		4.11	0.879	3	مرتفعة
		3%	4.5%	1.5%	60.6%	30.3%					
32	أفضّل البقاء في مؤسستي حتى عند توفر فرص عمل أخرى	2	3	0	44	17		4.08	0.947	4	مرتفعة
		3%	4.5%	0%	66.7%	25.8%					
33	توفر مؤسستي بيئة تساعد على النمو المهني والشخصي	0	5	0	37	24		4.21	0.795	2	مرتفعة
		0%	7.6%	0%	56.1%	36.4%					
34	أشعر بالانتماء لمؤسستي وأعمل على تحقيق أهدافها بجدية	0	0	1	40	25		4.36	0.515	1	مرتفعة
		0%	0%	1.5%	60.6%	37.9%					
الإجمالي								4.50	0.396		مرتفعة
								86			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 31 الى 34 فهي تمثل البعد الرابع والذي يتعلق بمحور " رأس المال البشري"، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 4.08 و 4.36)، و الانحراف المعياري ( 0.515 و 0.947)، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعدها الانتماء التنظيمي.

## عرض وتحليل نتائج المحور الثالث الدوافع الشخصية:

جدول 31 يوضح نتائج تحليل بعد الدافع الداخلي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5	موافق	موافق بشدة				
35	بعد " الدافع الداخلي "	0	6	4	31	25			4.14	0.892	2	مرتفعة
		0%	9.1%	6.1%	47%	37.9%	أجد متعة في أداء مهامتي الوظيفية حتى دون وجود مكافآت خارجية					
36	أعتبر عملي فرصة لتطوير ذاتي وتحقيق طموحاتي الشخصية	3	4	0	36	23			4.09	1.003	4	مرتفعة
		4.5%	6.1%	0%	54.5%	34.8%						
37	أشعر بالرضا الشخصي عند إنجاز عملي بشكل متميز	4	1	0	39	22			4.12	0.969	3	مرتفعة
		6.1%	1.5%	0%	59.1%	33.3%						
38	أحرص على تحسين مهاراتي بشكل مستمر لتحقيق النجاح الوظيفي	2	4	0	21	39			4.38	0.989	1	مرتفعة
		3%	6.1%	0%	31.8%	59.1%						
الإجمالي									4.41	0.314	91	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 34 الى 38 فهي تمثل البعد الاول والذي يتعلق بمحور " الدوافع الشخصية "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (4.09 و 4.38) و الانحراف المعياري (0.892 و 1.003)، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتماما لبعدها الداخلي.

جدول 32 يوضح نتائج تحليل بعد الدافع الخارجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5	موافق	محايد	موافق بشدة				
39	الحوافز المالية والمكافآت تحفزني على تقديم أداء أفضل	0	1	0	31	34				4.48	0.588	1	مرتفعة
		0%	15%	0%	47%	51.5%							
40	التقدير المعنوي يزيد من دافعتي للعمل وتحقيق الإنجازات	0	3	1	24	38				4.47	0.749	2	مرتفعة
		0%	4.5%	1.5%	36.4%	57.6%							
41	أشعر أن سياسة المكافآت عادلة وتعكس جهود الموظفين الحقيقية	0	0	1	45	20				4.29	0.489	4	مرتفعة
		0%	0%	1.5%	682%	30.3%							
42	الترقية المهنية في المؤسسة ترتبط مباشرة بالأداء والإنجازات	0	3	2	23	38				4.45	0.768	3	مرتفعة
		0%	4.5%	3%	34.8%	57.6%							
		الإجمالي								4.41	0.342		مرتفعة
										196	21		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 39 الى 42 فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق بمحور " الدوافع الشخصية "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (4.29 و 4.48)، و الانحراف المعياري (0.489 و 0.768)، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعد الدافع الخارجي.

جدول 33 يوضح نتائج تحليل بعد الاستقلالية والمسؤولية

درجة الاستجابة	التزييب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة					العبارات	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1	بعد " الاستقلالية والمسؤولية "	
متوسط	3	0.815	2.83	3	8	30	25	0	لدي الحرية الكاملة في إدارة مهامى اليومية	43
				4.5 %	12.1 %	45.5 %	37.9 %	0%		
مرتفعة	2	0.463	4.70	46	20	0	0	0	المؤسسة تمنحني صلاحيات واضحة تناسب حجم مسؤولياتي	44
				69.7 %	30.3 %	0%	0%	0%		
متوسطة	3	0.815	2.83	3	8	30	25	0	أستطيع اختيار أساليب العمل التي تناسبني دون تدخل مستمر من الإدارة	45
				4.5 %	12.1 %	45.5 %	37.9 %	0%		
مرتفعة	1	0.456	4.71	47	19	0	0	0	أتحمل مسؤولية نتائج قراراتي وأدائي الوظيفي	46
				71.2 %	28.8 %	0%	0%	0%		
			0.336	الإجمالي						
			36							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 43 الى 46 فهي تمثل البعد الثالث والذي يتعلق بمحور " الدوافع الشخصية "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات 2و4 هو 4.70 و 4.71، اما العبارات 1و3 فهو 2.83، و الانحراف المعياري ( 0.815 و 0.456 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة متوسطة تميل الى مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتماما لبعد الاستقلالية والمسؤولية.

جدول 34 يوضح نتائج تحليل بعد التقدير

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		1	2	3	4	5	موافق بشدة	موافق				
47	يتم الاعتراف بجهود في العمل وتقديرها بانتظام	0	0	0	28	38	0%	42.4%	4.58	0.498	1	مرتفعة
		0	0	0	28	38	0%	42.4%				
48	تحرص المؤسسة على تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات بارزة	0	1	0	49	16	0%	74.2%	4.21	0.512	4	مرتفعة
		0	1	0	49	16	0%	74.2%				
49	أجد أن مؤسستي تقدر مساهمتي في نجاح الفرق والمشاريع	0	1	0	29	36	0%	43.9%	4.52	0.452	2	مرتفعة
		0	1	0	29	36	0%	43.9%				
50	أشعر بالفخر عند حصولي على التقدير من زملائي ومديري	0	0	0	42%	24%	0%	63.6%	4.36	0.436	3	مرتفعة
		0	0	0	42%	24%	0%	63.6%				
الإجمالي									4.47	0.420	9	مرتفعة

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بالنسبة للعبارات من 47 الى 50 فهي تمثل البعد الرابع والذي يتعلق بمحور " الدوافع الشخصية "، وبعد تحليل النتائج استجابات افراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 4.21 و 4.58 )، و الانحراف المعياري ( 0.436 و 0.512 )، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في المؤسسة تميل الى قيمة مرتفعة، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام لبعدها التقدير.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات  
 الإشكالية الرئيسية: هل تساهم ادارة المعرفة في تعزيز راس المال البشري بناء على الدوافع الشخصية في صناعة التأمين لموسسة محل الدراسة؟  
 الفرضية الرئيسية:

➤  $H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وراس المال البشري محل الدراسة.

➤  $H_1$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وراس المال البشري محل الدراسة.

## الفرضيات الثانوية :

1.  $H_2$  توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة في البنك و راس المال البشري .
2.  $H_3$  توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و راس المال البشري.
3.  $H_4$  توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المعرفية و راس المال البشري.
4.  $H_5$  توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. بين تطبيق المعرفة و راس المال البشري.
5.  $H_6$  الدوافع الشخصية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري.

اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و راس المال البشري للمؤسسة محل الدراسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و راس المال البشري للمؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1$$

حيث:

المتغير التابع ( راس المال البشري ).

X1: المتغير المستقل ( إدارة المعرفة ).

a0: الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

جدول 35 نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معامل التباين	معامل R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R
0.043	4.252	1	1.676	1.676	بين المجموعات	0.062	0.250
		64	0.394	25.230	داخل المجموعات		
		65		26.906	المجموع		

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل ، حيث

تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 25% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup>

تشير إلى أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر 6.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة sig = 0.043 اقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك

دلالة معنوية كلية للنموذج.

جدول 36 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
راس المال	الجزء الثابت	1.314		0.956	0.342
البشري	إدارة المعرفة <	0.665	0.250	2.062	0.043

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الانحدار إدارة المعرفة 0.665 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل " إدارة المعرفة" بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 1.314 من المتغير التابع راس المال البشري.

كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 2.062 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.043 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان إدارة المعرفة هو متغير مفسر راس المال البشري وبالتالي نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية .

- اذن نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على انها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و راس المال البشري للمؤسسة محل الدراسة.

$$Y = 1.314 + 0.665 X_1$$

إختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية 1 : **h2** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة في البنك و راس المال البشري

إختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر اكتساب المعرفة في البنك على راس المال البشري ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة في البنك و راس المال البشري
- $H_1$ : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة في البنك و راس المال البشري

جدول 37 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.			
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	T	B	مستوى الدلالة Sig	
1.791	0.186	0.165	0.027	5.575	5.447	0.000	الثابت
				-1.338	-0.321	0.186	اكتساب المعرفة

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = -1.338$  عند مستوى دلالة 0.186 وهي أكثر من 0,05 مما يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية  $h_0$  والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و راس المال البشري عند مستوى دلالة 0,05.

- الفرضية الفرعية 2 : h3 توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و راس المال البشري

إختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر تخزين المعرفة على راس المال البشري، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

- H0 : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و راس المال البشري
- H1 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و راس المال البشري

جدول 38 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.			
مستوى الدلالة Sig	T	B	الثابت	R2	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة
0.055	1.959	2	الثابت	0.065	0.254	0.039	4.429
0.039	2.105	0.503	تخزين المعرفة				

المصدر : من إعداد اللطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26 .

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = 2.105$  عند مستوى دلالة 0.039 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F = 4.429$ ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.254$  وهذا يعني أن 6.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع "راس المال البشري" راجع إلى التغير في المتغير المستقل "إدارة المعرفة".

وبناء على هذه النتائج نقبل H1 والتي تنص على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية تخزين المعرفة و راس المال البشري عند مستوى دلالة 0,05.

المعادلة:

$$Y = 2 + 0.503 X_1$$

- الفرضية الفرعية 3 : h4 توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المعرفية و راس المال البشري. إختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر المشاركة المعرفية على راس المال البشري، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

- H0 : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المعرفية و راس المال البشري
- H1 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المعرفية و راس المال البشري

جدول 39 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03

المنعوية الكلية لنموذج الانحدار.		المنعوية الجزئية لمعاملات الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المنعوية الكلية لنموذج الانحدار.	
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	T	B	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة
3.199	0.078	0.218	0.048	1.789	0.331	0.078	3.199
				3.401	2.720	0.001	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = 1.789$  عند مستوى دلالة 0.078 وهي أكثر من 0,05 مما يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المعرفية و راس المال البشري عند مستوى دلالة 0,05

- الفرضية الفرعية 4: h5 توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. بين تطبيق المعرفة و راس المال البشري. إختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة أثر تطبيق المعرفة على راس المال البشري ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

- H0 : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و راس المال البشري
- H1 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. بين تطبيق المعرفة و راس المال البشري

#### جدول 40 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04

المنوية الكلية لنموذج الانحدار.		القدرة التفسيرية .		المنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.	
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2	B	T
10.297	0.002	0.372	0.139	1.018	1.042
				0.732	3.209

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = 3.209$  عند مستوى دلالة  $0.002$  وهي أقل من  $0,05$  مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F = 10.297$ , وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.139$  وهذا يعني أن  $37.2\%$  من التغير الحاصل في المتغير التابع "راس المال البشري" راجع إلى التغير في المتغير المستقل "إدارة المعرفة".

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. بين تطبيق المعرفة و راس المال البشري عند مستوى دلالة  $0,05$ .

المعادلة:

$$Y = 1.018 + 0.732 X_1$$

جدول 41 يمثل النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين ابعاد إدارة المعرفة وراس المال البشري

الدلالة الإحصائية	المعادلة	الفرضية
دال	$Y = 1.314 + 0.665 X_1$	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و راس المال البشري
✓ غير دال		توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و راس المال البشري
✓ دال	$Y = 2 + 0.503 X_1$	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و راس المال البشري
✓ غير دال		توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المعرفية و راس المال البشري
✓ دال	$Y = 1.018 + 0.732 X_1$	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. بين تطبيق المعرفة و راس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

ثانيا: اختبار فرضية الوساطة

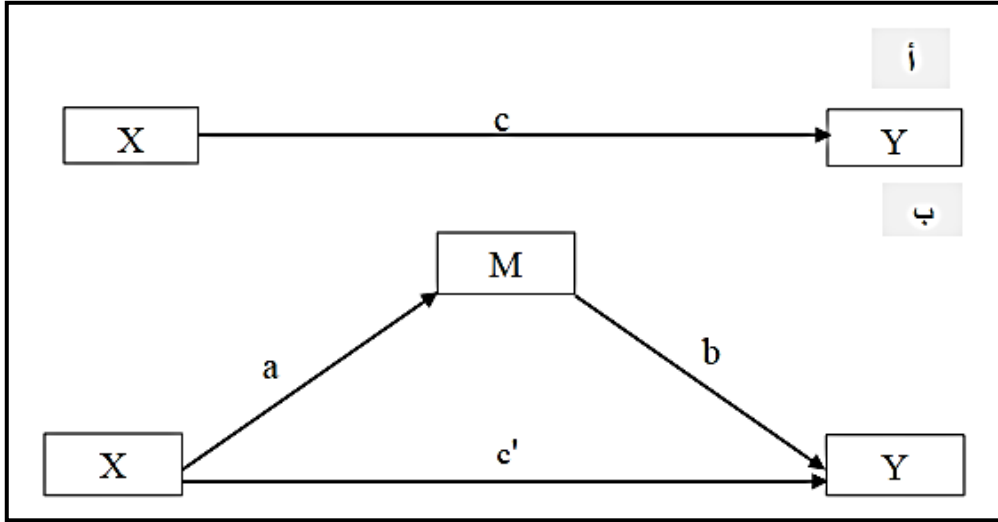
**H7** : الدوافع الشخصية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري.

تحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسيطية التي تقود الأثر والنتيجة (Cause and effect)

من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، وبمعنى آخر، فإن المتغير الوسيط يستلزم بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب المتغير التابع، فهو يهتم بالتأثيرات (المباشرة وغير المباشرة). فيعتبر تحليل الوسيط طريقة إحصائية تستعمل للإجابة على الأسئلة حول كيف يؤثر  $X$  على  $Y$ ، والميكانيزم الذي يؤثر فيه ( $M$ ) الوسيط في علاقة المستقل  $X$  والمتغير التابع ( $Y$ ) .

نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن هناك مسارين من خلالهما المتغير ( $X$ ) يؤثر على ( $Y$ ) و تمثل الحروف ( $a$ ،  $b$ ،  $c$  و  $c'$ ) الأثر المتعلق لكل العلاقات. وعند اجراء اختبار نموذج التوسط يجب الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، ومن أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة، تأثير  $X$  على  $M$ ، بالإضافة لتأثير  $M$  على  $Y$  . حيث يوجد متغيرين تابعين  $M$  و  $Y$  في هذا النموذج التوسطي.

شكل 12 النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة



المصدر: Bruin, J. 2006. newtest: command to compute new test.

UCLA:

Statistical Consulting Group.

<https://stats.oarc.ucla.edu/stata/ado/analysis/>.

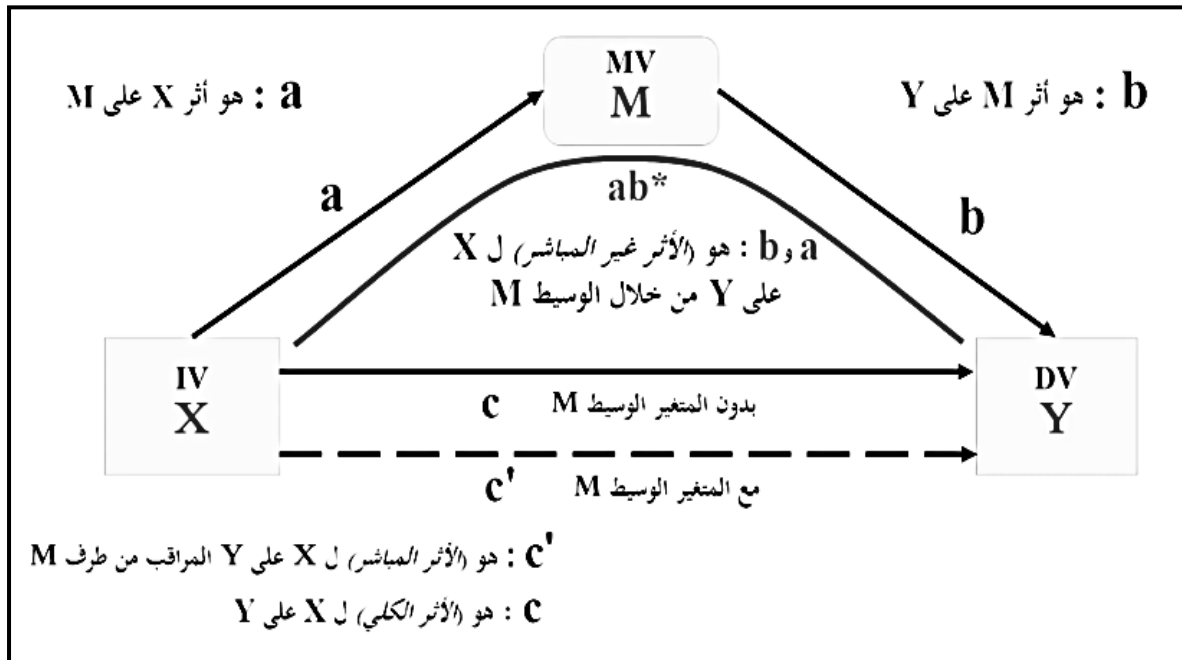
يقيس المسار  $c$  الأثر الكلي ل  $X$  على  $Y$  ويتم الحصول عليه من خلال  $c' + ab = c$  ، ومن أجل

تقدير أو قياس هذا الأثر يجب تحليل مسارات أخرى والمتمثلة في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في الشكل

السابق.  $a$  هو معامل التنبؤ لأثر  $X$  على  $M$  ، و  $b$  و  $c'$  هما معاملي تنبؤ لأثر  $X$  على  $M$  وعلى  $Y$  على

التوالي.

شكل 13 تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج Hayes 2013



المصدر: ع. حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018-2019.

حيث المسار b يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل، والمسار c' من جهة أخرى، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المرآب من طرف الوسيط في لغة تحليل المسار، c' يقيس الأثر المباشر ل X على Y. بينما مخرج a و b يقيسان الأثر غير المباشر ل X على Y من خلال الوسيط M، المسار b يمكن كذلك اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع. الأثر غير المباشر ab\* هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. الأثر غير المباشر يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال M. (Prado, Korelo, y Lucena da Silva, 2014, P 08-09)

وعليه لدراسة ما إذا كانت الدوافع الشخصية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، أجريت تحليلات الوساطة باستخدام النموذج 4، الماكرو بروسيس (PROCESS macro) Model 4، وقد تم الاعتماد على تقدير التأثير غير المباشر (bias-corrected 95 (BC) confidence intervals)، وفواصل الثقة (5000 intervals (CI) .Hayes, 2013;

وبالتالي، يشير نموذج الوساطة Mediation الى أن "تأثير إدارة المعرفة (MgtCons) على رأس

المال البشري (CptHum) من خلال الدوافع الشخصية (MotvPers) ، حيث:

- (X) المتغير المستقل : إدارة المعرفة (MgmtCons)
- (M) المتغير الوسيط : الدوافع الشخصية (MotvPers)
- (Y) المتغير التابع : رأس المال البشري (CptHum)
- نموذج PROCESS رقم 4 وهو النموذج المعتمد لتحليل الوساطة باستخدام أداة Hayes .test

جدول 42 يمثل النموذج التحليلي والنتائج الإحصائية للعلاقة بين إدارة المعرفة، الدوافع الشخصية، ورأس

المال البشري

المسار (Path)	معامل التأثير غير المعياري (B)	الخطأ المعياري (SE)	القيمة t	مستوى الدلالة (p)	فاصل الثقة 95% (LLCI - ULCI)	الدلالة الإحصائية	التأثير المعياري (Beta)
MgmtCons → MotvPers	0.3722	0.1745	2.1333	0.0367	0.0237 - 0.7208	✓ دال	0.2577
MgtCons → CptHum (مباشر)	0.1856	0.2413	0.7689	0.4448	-0.02967 - 0.6678	✗ غير دال	0.0696
MotvPers → CptHum	1.2889	0.1671	7.7157	0.000	0.9551 - 1.6228	✓ دال	0.6986
MgtCons → CptHum (كلي)	0.6653	0.3226	2.0621	0.0433	0.0208 - 1.3098	✓ دال	0.2496
MgtCons → MotvPers → CptHum	0.4797	0.2463	-	-	0.6678 - 0.0696	✗ غير دال	0.1800

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Test HAYES Ver 4.4 PROCESS macro)

أولاً. تحليل نموذج الوسيط **MotvPers** كمتغير تابع مفترض:

النتائج:

- $R = 0.2577$  (معامل ارتباط متوسط)
- $R^2 = 0.0664$  (إدارة المعرفة) تفسر حوالي **6.64%** من تباين الدوافع الشخصية.
- $p = 0.0367$  (دلالة إحصائية)

معاملات الانحدار:

**MgmtCons → MotvPers:**

- $B = 0.1856, p = 0.000$
  - التأثير موجب ودال إحصائياً
  - معامل بيتا المعياري  $0.2577$
- وعليه، نستنتج أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً وبشكل دال على الدوافع الشخصية.

ثانياً: نموذج التأثير الكلي والجزئي على **(CptHum)**

1- التأثير المباشر:

**MgmtCons → CptHum:**

- $B = 0.1856, p = 0.4448$  (غير دال احصائياً)
- بيتا =  $0.0696$

**MotvPers → CptHum:**

- $B = 0.6986, p = 0.000$  (دال احصائياً)

الاستنتاج: للدوافع الشخصية لها تأثير مباشر قوي ودال على رأس المال البشري، بينما ليس لإدارة المعرفة تأثيراً مباشراً دالاً على رأس المال البشري.

2- التأثير الكلي: **(Total Effect)**

$B = 0.6653, p = 0.0433$  ويشير إلى التأثير الإجمالي لإدارة المعرفة على رأس المال البشري (قبل إدخال الوسيط)

ثالثًا. التأثير غير المباشر / **Indirect Effect** (وساطة) : حيث تم استخدام طريقة المعاينة المعادة (Bootstrap) من (5000) عينة باستخدام النموذج 4 في الماكروبروسيس ل هايز (2013) للتحقيق في آثار الوساطة.

التأثير غير المباشر (MgmtCons → MotvPers → CptHum)

$$B = 0.0439, \quad \circ$$

$$\text{BootLLCI} = 0.0946 \quad \circ$$

$$\text{BootULCI} = 1,0472 \quad \circ \text{----- الوساطة غير دالة إحصائيًا (لأن فترة$$

الثقة تشمل الصفر)

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص أن إدارة المعرفة لا تؤثر على رأس المال البشري مباشرة نظرا لدلالاتها الإحصائية، إلا أن طبيعة التأثير غير المباشر غير دالة إحصائية، أي لا يوجد تأثير وساطة ذو دلالة إحصائية عبر الدوافع الشخصية. أي إدارة المعرفة لا تلعب دورا مباشرا في تعزيز رأس المال البشري، ولكن الدوافع الشخصية، رغم تأثيرها بإدارة المعرفة، لا تُعتبر وسيطاً فاعلاً في هذه العلاقة ضمن أفراد عينة الدراسة.

تفسير وتحليل النتائج:

حسب نتائج اختبار Hayes الموضحة من خلال معاملات التأثير للعلاقة المباشرة، والغير مباشرة والكلية، أظهرت نتائج الدراسة ولا يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لإدارة المعرفة على رأس المال البشري، كما بينت النتائج أن إدارة المعرفة تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الدوافع الشخصية للعاملين. ومع ذلك، لم تظهر الدوافع الشخصية كوسيط دال إحصائياً في العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، مما يشير إلى أن هذه الدوافع لا تلعب دوراً فاعلاً في تفسير تلك العلاقة ضمن السياق محل الدراسة.

1. التأثير المباشر لإدارة المعرفة على رأس المال البشري: أظهرت نتائج تحليل نموذج التأثير المباشر

أن إدارة المعرفة لا تؤثر بشكل مباشر على رأس المال البشري  $B = 0.1856$  ،  $p =$

0.4448، وهذا يعني أن الممارسات التي تعتمدها المؤسسة في إدارة المعرفة، مثل التشارك في

المعرفة وتوثيق الخبرات وتسهيل الوصول إلى المعلومات لا تتر في تطوير مهارات وخبرات الموظفين.

2. تأثير إدارة المعرفة على الدوافع الشخصية: كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ودالة

إحصائياً بين إدارة المعرفة والدوافع الشخصية  $B = 0.1856$  ،  $p < 0.01$  ، مما يدل على

أن بيئة المعرفة داخل المؤسسة تشجع العاملين على الانخراط وتحقيق الذات وتحفيز الإنجاز، ما يدعم الأدبيات السابقة التي تربط بيئة المعرفة بالتحفيز الذاتي.

3. تأثير الدوافع الشخصية على رأس المال البشري أظهرت نتائج نموذج الوساطة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية ورأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ( $B=0.6986$ ) عند مستوى دلالة ( $p < 0.01$ ) وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير مباشر إيجابي وقوي للدوافع الشخصية في تنمية رأس المال البشري، بما يعكس أن ارتفاع مستوى الدوافع الشخصية لدى الأفراد يُسهم بشكل فاعل في تعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، والتي تشكل بدورها عناصر جوهرية في بناء رأس المال البشري..

4. تحليل الوساطة: (**Mediation Analysis**) تبين من خلال اختبار التأثير غير المباشر (**Mediation Effect**) أن الدوافع الشخصية لا تمثل مساراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، حيث كانت قيمة التأثير غير المباشر صغيرة وغير دالة  $BootLLCI = 0.0946$ ،  $BootULCI = 1,0472$  يشير هذا إلى أن أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري يتم بشكل مباشر أكثر من كونه يتم عبر المتغيرات النفسية الداخلية.

#### مناقشة النتائج:

تتفق نتائج الدراسة جزئياً مع الأدبيات التي تؤكد دور إدارة المعرفة في تعزيز رأس المال البشري، لكنها في المقابل تختلف من حيث الدور الوسيط للدوافع الشخصية. ففي حين تؤكد دراسات مثل دراسة *Nonaka & Takeuchi (1995)* و *Davenport & Prusak (1998)* على أهمية العوامل النفسية والداخلية كوسيط في العلاقات التنظيمية، لم تسجل هذه الدراسة دلالة واضحة لهذا الوسيط.

قد يُعزى هذا التباين إلى خصوصية بيئة الدراسة، مما يحد من التعميم. كما أن طبيعة أدوات القياس، أو مستوى الإدراك الذاتي للدوافع الشخصية من قبل الأفراد، قد تكون عوامل مؤثرة لم يتم التحكم بها بشكل كافٍ.

من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أهمية الاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة ليس فقط من منظور تنظيمي، بل كأداة مباشرة لتعزيز موارد المؤسسة البشرية دون الحاجة لوسيط نفسي دائماً، خاصة في البيئات التي تعاني من ضعف في ثقافة التحفيز الداخلي.

## خلاصة الفصل:

في الفصل الثالث من هذه الدراسة، تم التركيز على الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية في شركة التأمين الدولية وإعادة التأمين (CIAR). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق المفاهيم والنظريات المتعلقة بالتأمين وإدارة المخاطر في بيئة عمل حقيقية، مما ساهم في فهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجهها شركات التأمين في الجزائر.

تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع موظفي الشركة، وتحليل الوثائق والتقارير السنوية، بالإضافة إلى استبيانات موجهة للعملاء. أظهرت النتائج أن CIAR تعتمد على استراتيجيات فعالة في تقديم الخدمات التأمينية، وتولي أهمية كبيرة لإدارة علاقات العملاء، كما تسعى إلى تبني التكنولوجيا في عملياتها التشغيلية.

كما بينت الدراسة أن الشركة تواجه بعض التحديات، مثل الحاجة إلى تطوير منتجات تأمينية جديدة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتعزيز قدراتها في مجال التسويق الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء.

بشكل عام، قدم الفصل الثاني رؤية شاملة حول ممارسات CIAR في مجال التأمين، مما يساهم في تقييم فعالية السياسات والإجراءات المتبعة في هذا القطاع الحيوي، ويساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين أداء الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مابين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وان الدوافع الشخصية لاتلعب دور الوساطة ولا تفسر العلاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة متغير مستقل و رأس المال البشري كمتغير تابع، كما ان بعد اكتساب المعرفة و المشاركة المعرفية ليس لهم علاقة ذات دلالة إحصائية، في شركة التامينات CIAR.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت دور إدارة المعرفة في تعزيز رأس المال البشري من خلال دراسة الدوافع الشخصية في صناعة التأمين، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أهمية التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تُعد أداة استراتيجية فعّالة في تطوير رأس المال البشري، حيث تسهم في تحسين مهارات الموظفين، وتعزيز قدراتهم على الابتكار والتكيف مع التغيرات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي. كما تبين أن الدوافع الشخصية للعاملين، مثل الرغبة في التعلم، والالتزام، والمبادرة، تلعب دورًا محوريًا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات التأمينية. فكلما زادت هذه الدوافع، زادت فعالية إدارة المعرفة، مما ينعكس إيجابًا على تطوير رأس المال البشري، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وأن الدوافع الشخصية لا تلعب دور الواسطة ولا تفسر العلاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة متغير مستقل و رأس المال البشري كمتغير تابع، كما ان بعد اكتساب المعرفة و المشاركة المعرفية ليس لهم علاقة ذات دلالة إحصائية، في شركة التامينات CIAR.

بناءً على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسات التأمينية، من خلال نشر الوعي بأهميتها وتشجيع مشاركة المعرفة بين العاملين بكافة مستوياتهم.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير مهارات الموظفين في إدارة المعرفة، بما يشمل تقنيات جمع المعرفة وتوثيقها وتبادلها وتطبيقها عمليًا.
- تحفيز الدوافع الشخصية للموظفين، كالرغبة في التعلم وروح المبادرة، عبر أنظمة حوافز فعالة تربط الأداء الفردي بالمكافآت، وتُشجع على الابتكار والمشاركة المعرفية.
- دعم القيادة الإدارية في تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، من خلال توفير التدريب اللازم للمديرين حول دورهم كقادة معرفيين يساهمون في بناء بيئة عمل محفزة على التعلم المستمر.
- دمج إدارة المعرفة ضمن السياسات العامة للموارد البشرية، بحيث تصبح جزءًا من التقييمات الوظيفية، وخطط التطوير المهني، والتوظيف الداخلي.
- الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم إدارة المعرفة، مثل قواعد البيانات، ومنصات تبادل المعلومات، ونظم إدارة المحتوى المؤسسي.

إجراء تقييمات دورية مدى فاعلية تطبيق إدارة المعرفة، وقياس أثرها على تطوير رأس المال البشري، مع مراجعة السياسات بناءً على النتائج المتحققة.

تشجيع البحث العلمي في هذا المجال، ودعم الدراسات التي تربط بين إدارة المعرفة والدوافع النفسية والموارد البشرية في قطاعات مختلفة، لتعزيز الفهم العميق للعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة .

### الآفاق المستقبلية:

في ضوء نتائج هذه الدراسة، يُمكن استشراف عدد من الآفاق المستقبلية التي قد تُسهم في تعظيم الاستفادة من إدارة المعرفة في تعزيز رأس المال البشري داخل المؤسسة:

1. تعزيز البنية التحتية المعرفية: من المتوقع أن تتجه المؤسسات التأمينية إلى بناء أنظمة أكثر تطوراً في إدارة المعرفة، تشمل أدوات رقمية ذكية لتحفيز التعلم المستمر وتيسير مشاركة المعرفة بشكل أكثر فاعلية.
2. التركيز على ثقافة التعلم الفردي: رغم أن الدوافع الشخصية لم تثبت دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري في هذه الدراسة، إلا أن تعزيز ثقافة التعلم الذاتي قد يكون مفتاحاً لتفعيل أثر إدارة المعرفة على المدى البعيد.
3. إعادة النظر في آليات المشاركة المعرفية: نظراً لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي اكتساب المعرفة والمشاركة المعرفية مع رأس المال البشري، ينبغي تطوير أساليب جديدة وأكثر تحفيزاً لمشاركة المعرفة، كأنظمة المكافآت أو التعلم التعاوني.
4. الاستفادة من التحول الرقمي: يمكن للمؤسسات التأمينية أن تستثمر في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار المعرفي وتعزيز تنمية الكفاءات البشرية بشكل موجه وفعال.
5. التركيز على القيادة المعرفية: مستقبل تطوير رأس المال البشري قد يعتمد على تمكين القادة داخل المؤسسات للعب دور محوري في إدارة ونقل المعرفة، ما يتطلب إعداد برامج قيادية مخصصة لذلك.

المراجع

## أولاً: باللغة العربية :

## الكتب

1. أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج(عمان: علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009)،
2. أشواق قدور محمد، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي (عمان: دار الياة للنشر والتوزيع، 2012)، ص 27.
3. حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال(عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)
4. لي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع ،، 2112
5. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011)

## المؤتمرات

1. ثائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013
2. سعد زناد درويش، اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 14/12 أيار 2003

## المذكرات

1. بو طالب قويد، بوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004،

2. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999،

ثانياً: بالفرنسية :

### Livres

1. Christiane Alcouffe, Yassine Louzzani, **Mesure de l'investissement immatériel: Indicateurs d'évaluation et performance**, les notes de Irihe, N ° 381, Juillet 2003,
2. Dietrich A., **La Dynamique Des Compétences, Point Aveugle Des Techniques Managériales** , *Formation Emploi*, n° 67, juillet-septembre.,1999
3. The future of the global economy, OECD,1999,

### journales

1. Nonaka I., Takeuchi H. **La Connaissance Créatrice – La Dynamique Del'entreprise Apprenante**, Bruxelles : De Boek , 1997,
2. Tsoukas H., V. Iadimirou E **What Is Organizational Knowledge ?**, *Journal of Management Studies*, 38/7.2001,

### memoires

1. Blackler F. (1995), **knowledge Work and Organizations: Overview and Interpretation**, *Organization Studies*, 16/6,
2. Michel Grundstein, **Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, research report, mg conseil, juillet 2002,

### Sites

1. Hay, David C, **Knowledge Management**. 2000 p.06. / <http://www.odtug.com>]. Le 2/08/2003

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية



# استبيان

أخي الموظف المحترم أختي الموظفة المحترمة:

أسعد الله أوقاتكم وبعد يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول " إدارة المعرفة كاداة لتغزيز راس المال البشري دراسة الدوافع الشخصية في صناعة التامين وكالة التامين عين تموشنت.

نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (x) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

بلوادي فاطمة الزهراء بثينة

المعلومات الشخصية :

الجنس: ذكر ( ) انثي ( )

السن: من 20 الى 30 ( ) من 31 الى 40 ( )

من 41 الى 50 ( ) اكثر من 50 ( )

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي ( ) دراسات عليا ( )

المنصب: عون تنفيذي ( ) عون تحكم ( ) إطار ( )

إطار سامي ( )

الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( )  
أكثر من 10 سنوات ( )

ثانيا: ادارة المعرفة كأداة لتعزيز رأس المال البشري دراسة الدوافع الشخصية في صناعة التامين

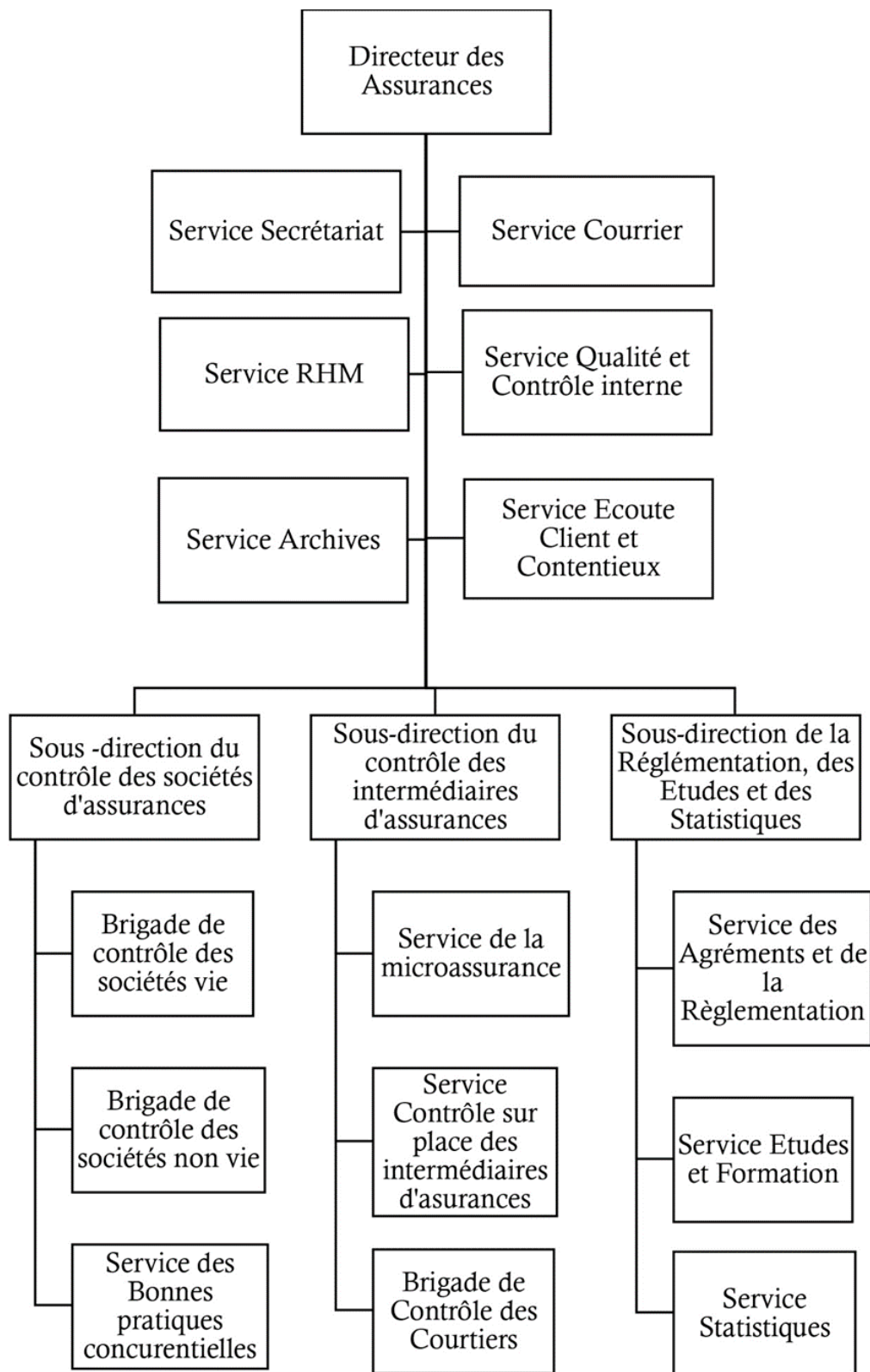
أولا: أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
اكتساب المعرفة					
1	تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة				
2	لدى المؤسسة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة				
3	لدى المؤسسة مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل العملاء، الشركاء والموظفين				
4	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل				
5	تعمل المؤسسة على اكتساب المعارف اللازمة من مصادر خارجية				
تخزين المعرفة					
6	تساعد البيئة التنظيمية للمؤسسة على تخزين المعرفة بواسطة العاملين				
7	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع اليها				

					تسعى المؤسسة الى المحافظة على العمال الذين يثبتون الخبرة والمعرفة	8
					يتم توثيق المشاكل التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	9
المشاركة المعرفية						
					تعمل المؤسسة على عملية تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة	10
					يبادر مسؤولي المصالح والمشرفين على الوحدات بالمؤسسة في طرح وتقديم المعارف للموظفين	11
					تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات ومطبوعات للإسهام في نشر المعرفة في الوسط المهني	12
					تعمل المؤسسة على تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين	13
					تسود بين الموظفين في المؤسسة ثقافة التشارك في المعرفة	14
تطبيق المعرفة						
					لدى المؤسسة مسارات محددة لأداء المهام تسهم بتطبيق المعرفة	15
					تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة	16
					تستخدم المؤسسة معايير ومقاييس للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة	17
					تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة	18

ثانياً: أبعاد المتغير التابع (رأس المال البشري)					
تنمية المهارات					
					19 توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتنمية المهارات
					20 يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الموظفين
					21 تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة من خلال التعلم الذاتي
					22 يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات التعلم والتطوير المهني
تحسين الأداء والإنتاجية					
					23 ساهمت برامج التطوير المهني في زيادة كفاءتي وإنتاجيتي
					24 أشعر أن أدائي يتحسن بشكل مستمر بفضل الفرص التدريبية المتاحة
					25 المؤسسة تقوم بتقييم الأداء بطرق تساعد في تطوير القدرات الوظيفية
					26 يتم تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف أداء واضحة ومدروسة
الابتكار والابداع التنظيمي					
					27 تشجع المؤسسة الموظفين على التفكير الابتكاري واقتراح أفكار جديدة
					28 يوجد دعم واضح لتنفيذ المشاريع الإبداعية والتجريبية

					الابتكار جزء أساسي من استراتيجية المؤسسة للنمو والتطور	29
					تساعد بيئة العمل على تبادل الأفكار الخلاقة بين الموظفين	30
<b>الانتماء التنظيمي</b>						
					أشعر بالولاء لمؤسستي نتيجة للاستثمار في تطويري المهني	31
					أفضل البقاء في مؤسستي حتى عند توفر فرص عمل أخرى	32
					توفر مؤسستي بيئة تساعد على النمو المهني والشخصي	33
					أشعر بالانتماء لمؤسستي وأعمل على تحقيق أهدافها بجدية	34
<b>ثالثاً: أبعاد المتغير الوسيط (الدوافع الشخصية)</b>						
<b>الدافع الداخلي (التحفيز الذاتي)</b>						
					أجد متعة في أداء مهامي الوظيفية حتى دون وجود مكافآت خارجية	35
					أعتبر عملي فرصة لتطوير ذاتي وتحقيق طموحاتي الشخصية	36
					أشعر بالرضا الشخصي عند إنجاز عملي بشكل متميز	37
					أحرص على تحسين مهاراتي بشكل مستمر لتحقيق النجاح الوظيفي	38
<b>الدافع الخارجي (المكافآت والحوافز)</b>						
					الحوافز المالية والمكافآت تحفزني على تقديم أداء أفضل	39

					التقدير المعنوي يزيد من دافعتي للعمل وتحقيق الإنجازات	40
					أشعر أن سياسة المكافآت عادلة وتعكس جهود الموظفين الحقيقية	41
					الترقية المهنية في المؤسسة ترتبط مباشرة بالأداء والإنجازات	42
الاستقلالية والمسؤولية						
					لدي الحرية الكاملة في إدارة مهامي اليومية	43
					المؤسسة تمنحني صلاحيات واضحة تناسب حجم مسؤولياتي	44
					أستطيع اختيار أساليب العمل التي تناسبني دون تدخل مستمر من الإدارة	45
					أتحمل مسؤولية نتائج قراراتي وأدائي الوظيفي	46
التقدير						
					يتم الاعتراف بجهودي في العمل وتقديرها بانتظام	47
					تحرص المؤسسة على تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات بارزة	48
					أجد أن مؤسستي تقدر مساهمتي في نجاح الفرق والمشاريع	49
					أشعر بالفخر عند حصولي على التقدير من زملائي ومديري	50



## ملحق رقم 03: اختبار الوساطة

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : CaptHumn  
X : MgmtConn  
M : MotvPers

Sample  
Size: 66

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
MotvPers

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2577	,0664	,1153	4,5511	1,0000	64,0000
	,0367					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6149	,7432	3,5184	,0008	1,1301	4,0996
MgmtConn	,3722	,1745	2,1333	,0367	,0237	,7208

Standardized coefficients

	coeff
MgmtConn	,2577

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
CaptHumn

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7196	,5179	,2059	33,8365	2,0000	63,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-2,0560	1,0851	-1,8948	,0627	-4,2244	,1123
MgmtConn	,1856	,2413	,7689	,4448	-,2967	,6678
MotvPers	1,2889	,1671	7,7157	,0000	,9551	1,6228

Standardized coefficients

	coeff
MgmtConn	,0696

MotvPers ,6986

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CaptHumn

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,2496	,0623	,3942	4,2524	1,0000	64,0000
	,0433					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3144	1,3743	,9564	,3425	-1,4312	4,0599
MgmtConn	,6653	,3226	2,0621	,0433	,0208	1,3098

Standardized coefficients

	coeff
MgmtConn	,2496

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_cs	,6653	,3226	2,0621	,0433	,0208	1,3098
	,2496					

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_cs	,1856	,2413	,7689	,4448	-,2967	,6678
	,0696					

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MotvPers	,4797	,2463	,0946	1,0472

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MotvPers	,1800	,0731	,0464	,3353

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----