

عنوان المشروع:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب / تركي صلاح الدامغ

إشراف/الدكتور وليد عبد الجواد سليمان صديق

إشراف/الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

المحتويات

المحتويات	2
مقدمة:	4
مشكلة الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
الأهمية العلمية:	5
الأهمية العملية:	5
أهداف الدراسة	6
فرضية الدراسة:	6
حدود الدراسة:	6
الحدود الزمنية:	6
الحدود البشرية:	6
متغيرات الدراسة:	6
- المتغير المستقل:	6
- المتغير التابع:	6
منهجية الدراسة:	7
أدوات الدراسة:	7
الدراسات السابقة	8
1- دراسة (عبدالرحمن، 2021م) "إدارة المعرفة ودورها في تطوير الجامعات السودانية"	8
2- دراسة (الرابغي، 2021م) "عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة"	8
3- دراسة (خاطر، 2020م) "أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية"	9
4- دراسة (منتصر، 2021م) "إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية"	10
5- دراسة (السعيد، 2019) "دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية"	10
6- دراسة (معروف، 2017م) "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية /اربييل الآمال والطموح"	11
7- دراسة (جرجيس، 2014م) "إدارة المعرفة، مفهوما وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها"	12
8- دراسة (باجي، 2020م) "دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي"	13
9- دراسة (عبدالوهاب، 2008) "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"	13
الإطار النظري للدراسة	14
مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	15

15	تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
16	نماذج الإدارة الاستراتيجية
16	مفهوم إدارة المعرفة
16	نبذة تاريخية عن إدارة المعرفة
17	مفهوم المعرفة
18	عمليات إدارة المعرفة
18	أهمية إدارة المعرفة
19	الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية
19	مفهوم تنمية الموارد البشرية
19	وتشمل أنشطة تنمية الموارد البشرية ما يلي:
19	• التوظيف والاختيار:
19	• التدريب:
19	• التطوير الوظيفي:
20	• إدارة الأداء:
20	• المكافآت والتعويضات:
20	أهمية إدارة الموارد البشرية
20	• تحسين أداء الموظفين:
20	• زيادة رضا الموظفين:
20	• تعزيز الإبداع والابتكار:
20	• زيادة القدرة التنافسية:
20	المهارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
22	السلوكيات والاتجاهات والقيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
23	الإطار العملي للدراسة
24	مقدمة:
34	النتائج والتوصيات
34	أولا النتائج
35	ثانياً التوصيات:
36	المراجع

مقدمة:

تُعتبر المعرفة الركن الأساسي للجامعات في الوقت الحالي، وتُعتبر من الوسائل الإدارية الهادفة والتي تهدف إلى مواكبة التطورات التكنولوجية، حيث تعتبر هي المعرفة هي المورد الأهم في خلق الثروة وتحقيق الابداع والتميز في ظل المعطيات الفكرية التي عملت على تقوية الكثير من المفاهيم العديدة كالعولمة والخصخصة وثورة التكنولوجيا والاتصالات وتوسع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المتعددة.

تواجه المؤسسات في العصر الحالي مجموعة من التغيرات السريعة، كالتطور التكنولوجي المتسارع، فرضت عليها العمل لإيجاد مكانة لها حتى تضمن بقاءها ونموها والتوسع والدخول إلى أسواق جديدة، فالمنظمات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة، وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، برزت الحاجة لتبني أساليب جديد في الإدارة من خلال عملية تخطيط الادارة الإستراتيجية في الموارد البشرية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وما ينتج عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف قصيرة ومتوسطة المدى وتحويلها إلى برامج وخطط تنفيذية هي العنصر الأساسي في حياة المنظمات، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحديد الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، حيث تقوم بدراسة قدراتها وإمكانياتها الداخلية لتتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، ثم تسعى إلى وضع استراتيجيات الملائمة والمناسبة للتكيف مع بيئتها كاستغلال الفرص المتاحة وتحدي التهديدات للحفاظ على نموها واستمرارها وصولاً إلى غاياتها وأهدافها في جميع مجالات نشاطها (باجي، 2020م).

ويُعد تنمية الموارد البشرية مطلباً رئيسياً لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية والاستمرارية، فالمنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها تواجه موجه من التحولات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وعلى رأسها الثورة الرقمية والمعلوماتية والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة من الشبكة العالمية للاتصالات (الانترنت) وتحكم الموارد البشرية في تقنيات الاعلام الآلي والرقمنة وفي هذا العصر الذي تعتمد فيه المنافسة على السرعة والتعليم والخيال والمرونة والابتكار والابداع، أصبحت اقتصاديات الحجم اقل نفعاً إن لم نقل لا تجدي نفعاً في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، لذلك لم يعد بإمكان هذه الأخيرة اليوم الاعتماد على الأساليب والتقنيات التقليدية، لأن الاقتصادات الحديثة تفرض عليها تبني أساليب وتقنيات جديدة تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة (رضا، 2023م).

مشكلة الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة على عدة أسئلة نصيغها على التساؤلات الآتية:

- ماهي نوعية العلاقة بين تنمية إدارة الموارد البشرية وبين عملية مشاركة المعرفة؟
- ما هو أثر عملية مشاركة المعرفة التنظيمية في تحقيق تطوير الأداء التنظيمي؟
- ماهي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة وأهميتها يمكننا ان نقسم أهمية الدراسة إلى قسمين:

الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية في ان هذه الدراسة تعد من المواضيع المهمة والجديدة على الساحة البحثية ويعمل على تقديم إطار نظري لدعم أهمية إدارة المعرفة على مستوى المملكة العربية السعودية، وما يمكن ان تضيفه للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المملكة ودراسة العديد من الدراسة السابقة المتعلقة بنفس الموضوع ومدى تأثيرها على تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، والتي ستعمل أيضا على الاهتمام برفع مستوى الأداء الوظيفي وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية.

الأهمية العملية:

تمثل الأهمية العملية في تطبيق الدراسة هي تسليط الضوء على عملية تنمية الموارد البشرية ومواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة.

وتمثل أيضا في تبين نقاط القوة المتمثلة في دراسة الحالة (الاستبانة) عن التطبيق في الواقع العملي ودورة في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على عملية إدارة المعرفة.
- توضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المملكة.
- توضيح طرق تنمية الموارد البشرية في المملكة.
- توضيح عملية مشاركة إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المملكة.
- العمل على استنتاج التوصيات والمقترحات والتي تستند على نتائج هذه الدراسة بهدف تحسين عملية إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والتي يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العلمي والعملية.

فرضية الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم عمل هذه الدراسة في بداية العام 2024م.

الحدود البشرية: بعض العاملين في التخصصات والأقسام الإدارية في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين:

- المتغير المستقل: تطبيق إدارة المعرفة.
- المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية الدراسة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها عبر استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss).

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها خصيصاً لاختبار فروض الدراسة، والتي تم إعدادها بناء على مراجعة الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير والمجلات العلمية المتخصصة في الموضوع. وتم تجميع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة عبر (Forms Google) وقياس اراء المبحوثين عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها وتم توزيعها على بعض العاملين في التخصصات والأقسام الإدارية في المملكة العربية السعودية.

1- دراسة (عبدالرحمن، 2021م) "إدارة المعرفة ودورها في تطوير الجامعات السودانية"

تناولت الدراسة إدارة المعرفة ودورها في تطوير الجامعات السودانية، هدفت الدراسة للتعرف على إدارة المعرفة وأهميتها في تطور الجامعات وتوضيح التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في السودان، تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات وتطوير العملية التعليمية مما يؤثر على مخرجات التعليم العالي وإعداد الخرجين للمنافسة في سوق العمل داخل السودان وعالمياً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة قوية بين أبعاد إدارة المعرفة وتطوير الجامعات، إدارة المعرفة تحفز الجامعات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وأن تطبيقها يحفز الجامعات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

2- دراسة (الرابعي، 2021م) "عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة"

تسعى المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بغرض تطوير أعمالها الإدارية لتتواءم مع متغيرات العصر، إلا أن معظم مشاريع إدارة المعرفة تفشل؛ نتيجة لوجود عوامل يغفل عنها المسؤولين والمدراء والممارسين، يطلق عليها عوامل الفشل الحاسمة.

لذلك، سعت هذه الدراسة إلى حصر الانتاج الفكري المتعلق بعوامل الفشل الحاسمة في إدارة المعرفة لتحليل محتواه، واستخلاص البيانات والمعلومات منه، بهدف تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة على شكل قائمة مراجعة، كما هدفت الدراسة التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها، والتعرف على مفهوم عوامل الفشل الحاسمة.

واعتمدت الدراسة في ذلك على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، لتحليل محتوى (30) دراسة سابقة. وكانت نتيجة الدراسة تحديد عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة على شكل قائمة مراجعة، كان أعلاها في الأهمية على التوالي: قصور في دعم والتزام الإدارة العليا لإدارة المعرفة. -ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة. -قصور في مشاركة المعرفة بين العاملين. -الهيكل المركزي والأنظمة والجراءات الإدارية معقدة. -ضعف التنسيق والاتصال الفعال بين العاملين بالمنظمة والادارات. -قصور في إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها. -قصور في تمويل مشاريع إدارة المعرفة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة بالتطبيق على عدة منظمات مختلفة، وباستخدام أكثر من منهج.

3- دراسة (خاطر، 2020م) "أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية"

إدارة المعرفة هي التقاط الدروس المستفادة في كل مراحل المشروعات ومن أهم هذه المراحل مرحلة نهاية المشروع لأنها تقييم لنتائج المشروع والخبرات المكتسبة وتوثيق الدروس المستفادة بحيث يمكن استخدامها لتحسين المشاريع المستقبلية"

وتأتى أهميتها في تحسيت اداء مدير المشاريع والادارات المعاونة لهم مع تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة والوصول الى اعلى مستوى من رضا العملاء.

كذلك زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ادارة المعرفة تتبنى فكرة الإبداع والابتكار عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات المتوقعة خلال خطوات ومراحل التنفيذ للمشروعات.

لذا فان ادارة المعرفة تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه مع تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها. كذلك فان ادارة المعرفة هي أداة لاستثمار المعلومات والخبرات للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة تؤدي الى نمو وازدهار المؤسسة والشركات.

لذا فان دراسة تطبيق ادارة المعرفة عامل في غاية الاهمية في ادارة المشروعات القومية ولاسيما مشروع العاصمة الادارية الجديدة بجمهورية مصر العربية.

4- دراسة (منتصر، 2021م) "إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، لملائمته لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف كل من أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع ومدخل إدارة المعرفة، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها إنشاء مركز لإدارة المعرفة بالجامعة يختص بإدارة شئون عملية التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، ونظم التعلم القائمة على المعرفة، بالإضافة إلى تنفيذ المشروعات البحثية على مستوى الجامعة، وتقديم برامج لإدارة المعرفة، وكذلك تقديم دورات تدريبية في إدارة المعرفة للتعرف على كيفية إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها داخل الجامعة. وتوجيه البحث العلمي نحو التركيز على الإبداع والابتكار والتجديد بما يعود بالنفع على المجتمع. مع توفير البنية الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.

5- دراسة (السعيد، 2019) "دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ومنها المؤسسات الجامعية لمواكبة التغيرات البيئية لاسيما ما تعلق منها بالتكنولوجيا وثورة المعلومات في عصر اقتصاد المعرفة أين أصبحت المعرفة هي المورد الرئيسي للمنظمات وعامل حاسم في نجاحها، وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب جملة تغييرات في المؤسسة، وخاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالمؤسسات الجامعية معنية بتطبيق إدارة المعرفة لكونها منظمات معرفية والمركز الجامعي بميله كعينة، ومن أجل تحليل شامل لمختلف المتغيرات المؤثرة في مفردات البحث، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لفهم ماهية إدارة المعرفة وآليات تطبيقها في المؤسسة عامة ودورها في إدارة الموارد البشرية وفعاليتها، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لفهم كيفية تطبيقها في المؤسسة الجامعية، مع دراسة ميدانية لمؤسسة المركز الجامعي لميلة لمعاينة تطبيق إدارة المعرفة فيها وفي إدارة الموارد البشرية بها والنتائج المحققة، والصعوبات وكيفية معالجتها، بهدف تنمية وتطوير الرأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة وخاصة وظيفة الموارد البشرية يستدعي مجموعة من المتطلبات البشرية، الهيكلية، التكنولوجية والثقافية، إضافة إلى مجموعة من التغيرات خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية تتعلق بالخصوص بتغير أدوار المديرين والتوجه نحو تسيير الرأس المال الفكري والبشري، علاقات واسعة مع أصحاب المصلحة، التركيز على إدارة استراتيجية للقدرات، والتعلم المستمر، كما توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الكفاءة والفعالية بمفهومها الحديث مقرونتان بتبني ونجاح تطبيق إدارة المعرفة والمركز الجامعي لميلة كمؤسسة معنية بتكريس هذا التوجه وانجاحه إذا ما أراد استمرار نشاطه وتطويره.

6- دراسة (معروف، 2017م) " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية /اربيل الآمال والطموح"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات الأهلية /اربيل وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعات (نولج، البيان، جيهان) عند مستوى معنوية 0.05 حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المبحوثة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة في الجامعة التي ينتمي إليها التدريسي، المؤهل العلمي، وقام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ستة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، إذ وزعت هذه الاستبانة على 190 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المذكورة، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت". وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المبحوثة كانت متوسطة بشكل عام. وفي الترتيب جاء مجال نقل ومشاركة المعرفة أولاً، تلاه مجال تطبيق المعرفة وعمليات خزن وتنظيم المعرفة، وأخيراً مجال تكوين وتوليد المعرفة.

7- دراسة (جرجيس، 2014م) " إدارة المعرفة، مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في

المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها"

أدت التطورات السريعة والمتلاحقة في قطاع المكتبات إلى فرض الأخذ بمفهوم المعرفة كونه من الركائز التي يجب الإعتماد عليها إذا ما أرادت هذه المكتبات أن تبقى صامدة وقادرة على زيادة فاعليتها.

لذا أصبح تبني مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات كباقي المنظمات التي تسعى الى التميز من أهم الإستراتيجيات التي تركز عليها لتفعيل المعرفة بكونها مورداً مهماً من حيث انتاجها، وتنظيمها والتشارك بها، وجعلها متاحة لمختلف المستفيدين منها سواء لتغطية حاجات العاملين أنفسهم داخل المكتبة أو غيرهم من الدارسين والباحثين المستفيدين من خدماتها. ومنطلقات إدارة المعرفة في ذلك أن العنصر البشري هو المورد ورأس المال الذي يتعامل مع المعرفة ويمتلكها ويتحكم عليه الإفصاح عنها والمشاركة بها، من أجل دعم الإبداع المعرفي في كل أرجاء المكتبة، بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأداة فعالة في إدارة المعرفة بما ينعكس بشكل إيجابي على خدمات المعلومات المقدمة.

لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات العامة الإماراتية من وجهة نظر مدراء تلك المكتبات، وتحديدًا، هدفت الدراسة إلى:

- قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في هذه المكتبات
- معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى خدمات المعلومات فيها.
- معرفة العوائق التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة.
- تقديم المقترحات اللازمة لتفعيل وتطوير واقع إدارة المعرفة في هذه المكتبات بما ينسجم ويتوافق مع التطلعات المستقبلية.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني بالاعتماد على الإستبيان في جمع البيانات. وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة إيجابية ومرتفعة، وأن المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة قد تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة بها، وأنها بحاجة إلى دعم أكبر فيما يخص توفير الإستراتيجيات والهيكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، والتدريب وورش العمل حول مستجدات إدارة المعرفة، ومتطلبات دعم التشارك بالمعرفة.

8- دراسة (باجي، 2020م) "دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال خطوات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، والإختيار الاستراتيجي. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تحديد التوجه الاستراتيجي يساعد المنظمة على التعرف وفهم بيئتها وتبرير سبب وجودها ويحدد المسار والوجهة التي تسير إليها، إن عملية التحليل الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي كونها تحدد بدقة كافة المتغيرات التي تؤثر في المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية، ويعتبر الاختيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة والتي تتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وعليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم وأنجح الأساليب الإدارية الذي يعني بالإستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة

ومن خلال إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، ومعرفة واقع تطبيق دور عمليات إدارة في تخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، تم التوصل إلى أنه توجد علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر إدارة الشركة.

9- دراسة (عبدالوهاب، 2008) "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

يقدم هذا البحث عرضاً عن المداخل المختلفة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، نموذج تنافسية الموارد البشرية ونموذج الكفاءات من الموارد البشرية.

إن الفرضية الأساسية التي مكن اعتبار فيها الأفراد مورداً، ثروة أو كفاءة دفعت الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى اختبار صحتها، وذلك بتطوير مداخل متعددة. فأمام هذا التنوع في النماذج والمداخل نستطيع أن نفهم التناقض المسجل لحد الآن مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الإطار النظري للدارسة

مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن مصطلح إدارة الأفراد (GP) فصح المجال فصح السنوات الأخيرة إلى مصطلح إدارة الموارد البشرية، ومصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فما هي إذا الفروقات الموجودة بين هذه المصطلحات؟

إذا كان بعض الكتاب ينظرون إلى تغيير المصطلحات على أنه مجرد تغيير أسماء ليست لها تأثيرات فعلة على دور وممارسات وظيفة الموارد البشرية، فإن اختلافات كبيرة يمكن أن توجد بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكن إبرازها في الآتي:

- إذا كانت إدارة الافراد تركز على مراقبة المرؤوسين، فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة فريق العمل والتعاون بين افراده.
- إذا كانت إدارة الافراد لا تهتم بكل جوانب التأطير داخل التنظيم، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وظيفة الموارد البشرية وتجعل منها أولوية من أجل التنسيق بين الموارد المتاحة.
- إذا كانت إدارة الافراد تهتم بالجوانب التقنية، فإن إدارة الموارد البشرية تعطي أهمية كبيرة للإدارة والجوانب الثقافية (ثقافة المؤسسة) وللأبعاد الاجتماعية داخل المنظمة.
- إذا كانت إدارة الافراد تنظر للأفراد على أنهم تكلفة، فإن إدارة الموارد البشرية تنظر إليهم على أنهم مورداً كباقي موارد المنظمة.
- إذا كانت إدارة الافراد تعتمد على الجانب الإداري في تسييرها للأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية تركز على البعد الاستراتيجي في التسيير.

تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعرف استراتيجية الموارد بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (عبد الوهاب، 2008).

من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر استراتيجية الموارد البشرية في الآتي:

- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

نماذج الإدارة الاستراتيجية

يمكن أن نعد أربعة نماذج أساسية تشرح العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية، وبين استراتيجية تطوير المنظمة:

- نموذج محاسبة الموارد البشرية ويدرس عملية الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مفهوم القيمة.
- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويركز على تحليل مساهمات إدارة الموارد البشرية (GRH) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- نموذج تنافسية الموارد البشرية ويركز على تطوير العلاقة بين استراتيجية الموارد واستراتيجية المنظمة.
- نموذج الكفاءات من الموارد البشرية، ويركز على اعتماد استراتيجية الموارد البشرية كعامل في صالح تنافسية المنظمة من خلال مفهوم الموارد (خطاب، 2003م).

مفهوم إدارة المعرفة

نبذة تاريخية عن إدارة المعرفة

لقد مر التطور الاقتصادي للمجتمع بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في الاقتصاد الزراعي الذي كانت ركيزته الأساسية الأرض، ثم تلتها المرحلة الثانية والمتمثلة في الاقتصاد الصناعي والذي كان قوامه رأس المال المادي القائم على الآلة، واستمرت هذه المرحلة فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. ومع ثورة الحاسوب وتزايد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات ظهرت المرحلة الثالثة والمتمثلة في الاقتصاد المعلومات.

وبتعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث عنه على نطاق متزايد هو اقتصاد المعرفة، والذي يمثل المرحلة الحالية للتطور الاقتصادي.

مفهوم المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام منذ آلاف السنين، والواقع أن دراسة نوناكا ايكوجيرو البروفيسور بمعهد علوم الأعمال وجامعة هوتو تسوباشي اليابانية. والتي نشرها عام 1991م حول الشركات الخلاقة للمعرفة كانت هي البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة والشركات القائمة على المعرفة التي تحقق ميزتها من قدرتها على توليد المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.

ويرى نوناكا ايكوجيرو " أنه في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما الأسواق تتطور والتكنولوجيا تتكاثر والمنافسون يتزايدون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن الشركات الناجحة هي تلك التي تنشئ بشكل متسق وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة وتجسدها بسرعة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة. وهذه الأنشطة هي التي تحدد الشركات الخلاقة للمعرفة" (زدوري، 2016م).

كما يعرفها (Wig):

بأنها جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته. ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى المفاهيم أوسع وأشمل (حجازي، 2014م).

ويشير (Harri & Henderson):

إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالاشارات (Signals) وتتدرج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للإبتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابداع والابتكار (فارة، 2004م).

وفي تعريف آخر:

هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة (الظاهر، 2009م).

تعريف آخر:

المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة، أو مجال معين، أو مشكلة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع، وتوفر القدرة على فهم وإدراك طبيعة الاحداث والوقائع هذه وما ترتبط بها، ومن ثم فإن المعرفة هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات، والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة (خلف، 2007م).

عمليات إدارة المعرفة

إن دورة إدارة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة التنظيمية إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام (خضير، 2010م)

أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

مفهوم تنمية الموارد البشرية

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اتباعها لتحقيق النجاح والتميز. حيث تساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، وتعزيز رضاهم الوظيفي، وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الممارسات والجهود التي تسعى إلى تطوير القدرات والإمكانات البشرية من خلال التعلم والتدريب والتطوير، بهدف تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة".

تعريف آخر

عملية مستمرة من تخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين، وتطوير قدرات ومهارات الموظفين، وتعزيز رضاهم الوظيفي، وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتشمل أنشطة تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- التوظيف والاختيار: اختيار الموظفين المناسبين للوظائف المناسبة.
- التدريب: تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية.
- التطوير الوظيفي: مساعدة الموظفين على النمو والتطور في وظائفهم.

- إدارة الأداء: تقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة.
- المكافآت والتعويضات: مكافأة الموظفين على أدائهم ومساهماتهم.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية في الآتي:

- تحسين أداء الموظفين: تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في وظائفهم.
- زيادة رضا الموظفين: تساهم تنمية الموارد البشرية في تعزيز رضا الموظفين عن عملهم، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بالمؤسسة.
- تعزيز الإبداع والابتكار: تساهم تنمية الموارد البشرية في تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية: تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية (الزهراني، 2019م).

المهارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

- إدارة وظيفة الموارد البشرية وجعلها وظيفة مؤثرة وجزء هام وفعال في المنظمة.
- المساهمة في تطوير ثقافة المنظمة وبيئة العمل والهيكل التنظيمي والنظم وعمليات وإجراءات العمل.
- إعداد وتنفيذ أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية.
- تحديد وتحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة والتنبؤ بهذه الاحتياجات المستقبلية.
- تخطيط وتنفيذ ورقابة عملية التسكين الوظيف، وعمليات الاستغناء عن القوى العاملة الزائدة عن الحاجة وذلك لمواجهة احتياجات المنظمة.
- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين.

- تخطيط واقتراح وتنفيذ ورقابة عمليات التدريب والتعليم لمقابلة احتياجات العاملين واحتياجات المنظمة على السواء.
- وضع الإجراءات اللازمة للتأكد من أن المنظمة تطبق القوانين واللوائح المنظمة للعمل والعاملين بفاعلية.
- اقتراح وتنفيذ والرقابة على الاستراتيجيات الخاصة بعلاقات العاملين متضمنة العلاقات مع ممثلي العاملين والنقابات.
- وضع وتنفيذ الإجراءات الفعالة للانضباط والشكاوى والتظلمات.
- إنشاء ووضع وتنفيذ الإجراءات والنظم التي تساعد على التعرف على آراء العاملين والاتصال الفعال بهم.
- إعداد وتنفيذ وإدارة والرقابة على السياسات والنظم الملائمة للاستحقاقات والمزايا والمكافآت والتقدير والتي تتماشى وتتكامل مع استراتيجيات المنظمة والتي تشجع العاملين على الالتحاق بالمنظمة والمساهمة والمشاركة الفعالة في الجهود المبذولة في العمل وأيضاً تشجيعهم على البقاء في المنظمة.
- تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة عن العاملين في المنظمة.
- التأكد من أن نظام معلومات الموارد البشرية يوفر المعلومات الدقيقة والمطلوبة للإدارة لاستخدامها في اتخاذ القرارات.
- اقتراح وتنفيذ والرقابة على معايير ومقاييس كمية تستخدم في تقييم فاعلية وأثر إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.
- إعداد وتطوير وتنفيذ والرقابة على نظام إدارة الأداء والذي يتماشى ويتواءم مع احتياجات المنظمة وثقافتها وقيمتها.
- اقتراح التغيير في الهياكل التنظيمية والتوظيف وثقافة المنظمة لمقابلة احتياجات المنظمة الطارئة.
- تنفيذ وإعلان التغيير في المنظمة بما يحقق احتياجات المنظمة ويساند العاملين من خلال عمليات التغيير.

- تحديد أفضل وسائل وطرق تقديم خدمات الموارد البشرية سواءاً من داخل المنظمة أو خارجها والقيام بتقييم مقدمي هذه الخدمات في كل وقت (التعيينات، والتدريب ... الخ) (الزهراني، 2019م).

السلوكيات والاتجاهات والقيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

- إظهار الوعي لاستخدام أفضل الممارسات الحالية والمتطورة في مجال إدارة الموارد البشرية
- إظهار وفهم دور ثقافة المنظمة وأنماط القيادة الإيجابية التي تساعد على تحسين والمحافظة على علاقات طيبة مع العاملين بالمنظمة.
- إظهار التفهم لتأثير قوانين وقواعد السرية في مجال معلومات الموارد البشرية والتأكد من أن السياسات الموضوعة تراعى كل ذلك.
- التأكيد على تكامل نظم إدارة الأداء مع خطط ونظم التدريب والتطوير الوظيفي ونظم الحوافز والاستحقاقات وتطوير أداء العاملين.

ويمكن ترتيب وتقييم الموارد البشرية ومستوياتها المختلفة كما يلي:

يمكن تطبيق ثلاثة مستويات أساسية لتحديد مستويات الجداريات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة حيث يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية وأيضاً عمليات الاختيار الخ.

المبتدئ: القدرة على تطبيق النظريات والمعارف المتعلقة بمهمة معينة في الوظيفة.

خبرة متوسطة: القدرة على تكامل مهام مختلفة واختيار المعارف والمهارات والأدوات اللازمة.

الخبير: القدرة على الابداع والتقدم في الوظيفة وكذلك تطوير العمل والمفاهيم الخاصة بالعمل.

جميع الخصائص المذكورة من شأنها أن تجعل الفرد مميزاً من بين الآخرين، اعتماداً على مستوى اكتسابه لهذه الخصائص، والجدير ذكره بأن الشخص الجدير أو المميز بالشئ غالباً ما يتجه نحو المستويات العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، اعتماداً على تميزه، وامتلاكه الخصائص والصفات التي لا يمتلكها الآخرون.

الإطار العملي للدراسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض اساليب الإحصائية الوصفية التي افترضتها الاستبانة، من خلال تحليل اراء المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية، حيث تم التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن اسئلة الدراسة سنستعين في إجابات المبحوثين الآتية:

تم ترميز الاجابات في برنامج التحليل الاحصائي كالتالي:

1	موافق جدا
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق جدا

نسبة تكرار الاسئلة:

السؤال الأول: تمتلك الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
47.6	47.6	20	موافق جدا
81	33.3	14	موافق
100	19	8	محايد
	100	42	الاجمالي

السؤال الثاني: تعمل الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة داخل العمل.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
52.4	52.4	22	موافق جدا

90.5	38.1	16	موافق
97.6	7.1	3	محايد
100	2.4	1	غير موافق
	100	42	الاجمالي

السؤال الثالث: يتم توجيه الموظفين لمشاركة معرفتهم وتجاربهم.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
42.9	42.9	18	موافق جدا
85.7	42.9	18	موافق
95.2	9.5	4	محايد
100	4.8	2	غير موافق
	100	42	الاجمالي

السؤال الرابع: هناك برامج تدريبية أو ورش عمل تعنى بتعزيز مهارات إدارة المعرفة للموظفين.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
45.2	45.2	19	موافق جدا
83.3	38.1	16	موافق
92.9	9.5	4	محايد
100	7.1	3	غير موافق
	100	42	الاجمالي

السؤال الخامس: يتم توثيق وتنظيم المعرفة المهمة داخل مقر عملك.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
42.9	42.9	18	موافق جدا
78.6	35.7	15	موافق
92.9	14.3	6	محايد

غير موافق	3	7.1	100
الاجمالي	42	100	

السؤال السادس: يتم مشاركة المعرفة والخبرة بين مختلف الأقسام والأقسام داخل مقر عملك.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	19	45.2	45.2
موافق	14	33.3	78.6
محايد	7	16.7	95.2
غير موافق	2	4.8	100
الاجمالي	42	100	

السؤال السابع: هناك استراتيجيات محددة للتحفيز وتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والابتكار.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	16	38.1	38.1
موافق	18	42.9	81
محايد	5	11.9	92.9
غير موافق	3	7.1	100
الاجمالي	42	100	

السؤال الثامن: توجد أقسام مخصصة داخل مقر عملك لإدارة المعرفة أو لديها وحدات خاصة بهذا الغرض.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	18	42.9	42.9
موافق	11	26.2	69
محايد	8	19	88.1
غير موافق	4	9.5	97.6

غير موافق جدا	1	2.4	100
الاجمالي	42	100	

السؤال التاسع: يتم تشجيع المشاركة في منصات التواصل الاجتماعي الداخلية أو الشبكات الاجتماعية لتبادل المعرفة.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	12	28.6	28.6
موافق	14	33.3	61.9
محايد	7	16.7	78.6
غير موافق	7	16.7	95.2
غير موافق جدا	2	4.8	100
الاجمالي	42	100	

السؤال العاشر: يتم قياس أو تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المعرفة في مقر عملك.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	14	33.3	33.3
موافق	20	47.6	81
محايد	6	14.3	95.2
غير موافق	2	4.8	100
الاجمالي	42	100	

السؤال الحادي عشر: توجد استراتيجية مكتوبة لتنمية الموارد البشرية داخل مقر عملك.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	20	47.6	47.6
موافق	7	14.7	64.3
محايد	9	21.4	85.7

غير موافق	6	14.3	100
الاجمالي	42	100	

السؤال الثاني عشر: تتم متابعة وتقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة لضمان تحسين أداء الموظفين.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	16	38.1	38.1
موافق	18	45.2	83.3
محايد	4	9.5	92.9
غير موافق	2	4.8	97.6
غير موافق جدا	1	2.4	100
الاجمالي	42	100	

السؤال الثالث عشر: يوجد برامج لتطوير القيادات داخل مقر عملك

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	18	42.9	42.9
موافق	16	38.1	81
محايد	5	11.9	92.9
غير موافق	3	7.1	100
الاجمالي	42	100	

السؤال الرابع عشر: هناك استراتيجيات لتطوير الكفاءات الأساسية للموظفين في مقر عملك.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	19	45.2	45.2
موافق	14	33.3	78.6
محايد	4	9.5	88.4
غير موافق	4	9.5	97.6

غير موافق جدا	1	2.4	100
الاجمالي	42	100	

السؤال الخامس عشر: تتضمن خطة تنمية الموارد البشرية تعزيز التنوع وتشجيع المساواة بين الموظفين.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	20	47.6	47.6
موافق	15	35.7	83.3
محايد	2	4.8	88.1
غير موافق	3	7.1	95.2
غير موافق جدا	2	4.8	100
الاجمالي	42	100	

السؤال السادس عشر: تشجع الإدارة على تبادل المعرفة والخبرة بين الموظفين كجزء من عملية تنمية الموارد البشرية.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	17	40.5	40.5
موافق	15	35.7	76.2
محايد	8	19	95.2
غير موافق	2	4.8	100
الاجمالي	42	100	

السؤال السابع عشر: تتعامل الإدارة مع قضايا الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	
موافق جدا	18	42.9	42.9
موافق	15	35.7	78.6

95.2	16.7	7	محايد
97.6	2.4	1	غير موافق
100	2.4	1	غير موافق جدا
	100	42	الاجمالي

السؤال الثامن عشر: توفر الإدارة فرصًا للموظفين للتعليم والتطوير خارج العمل.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
42.9	42.9	18	موافق جدا
81	38.1	16	موافق
90.5	9.5	4	محايد
97.6	7.1	3	غير موافق
100	2.4	1	غير موافق جدا
	100	42	الاجمالي

السؤال التاسع عشر: يتم تقييم احتياجات التنمية الوظيفية للموظفين وتوجيههم نحو البرامج والفرص المناسبة.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
42.9	42.9	18	موافق جدا
83.3	40.5	17	موافق
90.5	7.1	3	محايد
95.2	4.8	2	غير موافق
100	4.8	2	غير موافق جدا
	100	42	الاجمالي

السؤال العشرون: يتم تقييم أداء الموظفين وتحفيزهم على التحسين المستمر.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
------------------	----------------	---------	--

45.2	45.2	19	موافق جدا
85.7	40.5	17	موافق
92.9	7.1	3	محايد
97.6	4.8	2	غير موافق
100	2.4	1	غير موافق جدا
	100	42	الاجمالي

معدل المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين عبر برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

م	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
1	تمتلك الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة.	1.71	1.64	0.77
2	تعمل الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة داخل العمل.	1.59	1.52	0.73
3	يتم توجيه الموظفين لمشاركة معرفتهم وتجاربهم	1.76	1.66	0.82
4	هناك برامج تدريبية أو ورش عمل تعنى بتعزيز مهارات إدارة المعرفة للموظفين.	1.78	1.65	0.89
5	يتم توثيق وتنظيم المعرفة المهمة داخل مقر عملك.	1.85	1.72	0.92
6	يتم مشاركة المعرفة والخبرة بين مختلف الأقسام والأقسام داخل مقر عملك.	1.80	1.69	0.89
7	هناك استراتيجيات محددة للتحفيز وتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والابتكار.	1.88	1.76	0.88
8	توجد أقسام مخصصة داخل مقر عملك لإدارة المعرفة	2.02	1.82	1.11

			أو لديها وحدات خاصة بهذا الغرض.	
1.20	2.19	2.35	يتم تشجيع المشاركة في منصات التواصل الاجتماعي الداخلية أو الشبكات الاجتماعية لتبادل المعرفة.	9
0.82	1.82	1.90	يتم قياس أو تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المعرفة في مقر عملك.	10
1.13	1.81	2.02	توجد استراتيجية مكتوبة لتنمية الموارد البشرية داخل مقر عملك.	11
0.94	1.70	1.88	تتم متابعة وتقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة لضمان تحسين أداء الموظفين.	12
0.90	1.70	1.83	يوجد برامج لتطوير القيادات داخل مقر عملك	13
1.07	1.69	1.90	هناك استراتيجيات لتطوير الكفاءات الأساسية للموظفين في مقر عملك.	14
1.11	1.62	1.85	تتضمن خطة تنمية الموارد البشرية تعزيز التنوع وتشجيع المساواة بين الموظفين.	15
0.88	1.78	1.88	تشجع الإدارة على تبادل المعرفة والخبرة بين الموظفين كجزء من عملية تنمية الموارد البشرية.	16
0.95	1.72	1.85	تتعامل الإدارة مع قضايا الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.	17
1.01	1.70	1.88	توفر الإدارة فرصًا للموظفين للتعلم والتطوير خارج العمل.	18
1.06	1.68	1.88	يتم تقييم احتياجات التنمية الوظيفية للموظفين وتوجيههم نحو البرامج والفرص المناسبة.	19
0.95	1.63	1.78	يتم تقييم أداء الموظفين وتحفيزهم على التحسين المستمر.	20

وفي هذا الجدول مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والتابع، حيث يمثل ثقه بمقدار 95% كما هو موضح بالشكل الاتي:

Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95.0%
Confidence Interval Type	Percentile

		2-1Variable
	Pearson Correlation	0.349
	Sig. 2-tailed	0.27
.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل والمتغير التابع ، وهي علاقة معنوية نظرا لانخفاض قيمة مستوى الدلالة عن 1% كما هو موضح نجمتين فوق كل قيمة لمعامل الارتباط

النتائج والتوصيات

أولا النتائج

1. تساعد إدارة المعرفة الموظفين على الوصول إلى المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بشكل أكثر فعالية. وهذا يؤدي إلى تحسين جودة العمل.
2. تساعد إدارة المعرفة على تقليل الوقت والجهد الذي يقضيه الموظفون في البحث عن المعلومات. وهذا يؤدي إلى تحسين الكفاءة.
3. تساعد إدارة المعرفة الموظفين على التعاون وتبادل المعرفة والخبرات. وهذا يؤدي إلى تحسين الإبداع والابتكار.
4. تساعد إدارة المعرفة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال الوصول إلى التدريب والتعليم المستمر.
5. إن التخطيط الاستراتيجي يُعد عملية أساسية يجب على المنظمة التي ترغب في تحسين وتطوير والنمو.
6. يساعد التخطيط الإستراتيجي في إكساب الإدارة العليا القدرة على إتخاذ القرارات الصعبة ويساعدها على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية التي تطرأ على بيئة المنظمة .
7. المعرفة حقل قديم ومتجدد، وبرز الاهتمام به منذ آلاف السنين، واليوم تنظر إليها المنظمة على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا للحكمة الإدارية .
8. تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا في تخطيط الاستراتيجي من خلال تحقيق الميزة التنافسية، والتطوير.

ثانياً التوصيات:

9. يجب أن يكون لدى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ لإدارة المعرفة.
10. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية ان توفر الموارد اللازمة لإدارة المعرفة بما في ذلك التمويل وبناء البنية التحتية والموظفين.
11. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية أن تعمل على بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المعرفة.
12. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية تقييم أداء إدارة المعرفة بشكل دوري من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
13. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية أن يكون لديها سياسات وإجراءات تعمل على تنظيم إدارة المعرفة.
14. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير، لما تلعبه من دور كبير في تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية.
15. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية إستغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم إقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
16. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بتشجيع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.
17. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد مشاركة المنظمة في لقاءات خارجية ومؤتمرات التي تجرى حول المعرفة.
18. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإستمرار في ممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي كونه يساعد على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية.
19. يجب على الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية إستقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة.

المراجع

- أ د / السيد محمد خاطر. 2020م. أثر تطبيق ادارة المعرفة في تحسين اداء المشروعات القومية. جدة : المجلة العربية للنشر العلمي، العدد السادس والعشرون، ISSN:2663-5798، 2020م.
- أ. بلمهدي عبدالوهاب. 2008. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الجزائر : مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد (8)، 2008.
- الزهرة قسطل، فطوم باجي. 2020م. دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي. تبسة : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة العربي التبسي، 2020م.
- 2020م. دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي. الجزائر : جامعة العربي التبسي، 2020م.
- انس معن معروف. 2017م. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الاهلية في اربيل. اربيل : كلية ادارة الاعمال جامعة يوزونجويل، 2017م.
- بن زايد خالد، بيدي السعيد. 2019. دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية. الجزائر : معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.
- جنان رضا. 2023م. تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة. الجزائر : جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2- كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2023م.
- حمود خضير. 2010م. منظمة المعرفة. عمان، الاردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م.
- خالد عتيق سعيد، جاسم محمد جرجيس. 2014م. إدارة المعرفة، مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها. الامارات : قسم المكتبات والمعلومات في الجامعة الامريكية في الامارات، 2014م.
- د. أحمد يوسف أبو فارة. 2004م. العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. عمان، الاردن : المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، 2004م.
- د. أسماء زدوري. 2016م. إدارة المعرفة. إدارة المعرفة. الجزائر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016م، الصفحات 9-10.
- د. فليح حسان خلف. 2007م. اقتصاد المعرفة. عمان، الاردن : جدار الكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، 2007م.
- د. نعيم ابراهيم الظاهر. 2009م. إدارة المعرفة. عمان، الاردن : جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط1 ، 2009م.
- د. هيثم علي حجازي. 2014م. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. عمان، الاردن : الرضوان للنشر والتوزيع ص 46، 2014م.
- عبدالله الزهراني. 2019م. المواءمة الأفقية في إدارة الموارد البشرية. عمان، الاردن : المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، عدد 1 ، 2019م.

عيدة سيد خطاب. 2003م. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة : جامعه عين شمس، 2003م.

نادية ابراهيم حسون، ريم علي الراجحي. 2021م. عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة. جدة : المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثامن والثلاثون، برقم 5798-2663 ISSN، 2021م.

نجوى محمد الطيب القلع، ايمان محمد عبدالمحمود حبيب، حمزة عبدالله عبدالرحمن. 2021م. إدارة المعرفة ودورها في تطوير الجامعات السودانية. الخرطوم : مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مجلد رقم (4) العدد (2) ، 2021م.

هالة علي حواش منتصر. 2021م. إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية. القاهرة : مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية - كلية التربية - جامعة مدينة السادات العدد السابع عشر ، 2021م.