

إدارة المعرفة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية
في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/

نفلا عبد الله صغير الدوسري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله حبًا وشكرًا على البدء والختام..

يسرني في هذا المقام أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداوشن لما وفرتة من بيئة علمية داعمة أسهمت في إتاحة الفرصة لمواصلة الدراسة والبحث العلمي، الأمر الذي كان له دور مهم في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي الكريمين على هذه الرسالة: الدكتور الفيصل عبد الحميد و الدكتور فايز جراد، لما قدماه من توجيهات علمية قيمة، وملاحظات بناءة، ومتابعة مستمرة خلال مراحل إعداد هذه الدراسة، حيث كان لإرشاداتهما وتوجيهاتهما العلمية أثر بالغ في تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المرجوة.

ويسعدني كذلك أن أعبر عن عميق الامتنان لإخواني وأخواتي وزوجي وجميع أفراد أسرتي الكرام، الذين كانوا - بعد توفيق الله تعالى - السند والداعم الأكبر في مسيرتي التعليمية، فقد أحاطوني بالدعم والتشجيع والدعاء الصادق، وكان لذلك بالغ الأثر في بلوغ هذه المرحلة وإتمام هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يتقبل هذا الجهد وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين في هذا المجال، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

والله ولي التوفيق..

اهداء

أهدي هذا النجاح لنفسى أولاً، ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً
لا عمر له ..

إلى من كافح في صمت وشمخ من أجل أن أشق طريق النجاح لأصل إلى ما أنا عليه الآن
.. أخي فهد

إلى من هودائماً الكتف والسند الذي لا يميل .. أخي فلاح
إلى اليد التي أنزلت عن طريقي الأشواك، والتي تحملت كل لحظة ألم مرت بها وساندتني .. أختي
صيته

إلى شريك أيامي، الذي امدني بالقوة ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا عليه الآن ..
نروجي فراس

إلى قرّة عيني ونبض قلبي وأول فرحة لي .. ابني عبدالله
إلى كل عضو في هيئة التدريس كان لي خير معلم، وساهم في بلوغي لهذا الهدف ...

جدول المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
جدول المحتويات	أ
قائمة الجداول	د
قائمة الاشكال	هـ
الملخص	و
الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أولاً: الأهمية العلمية	4
ثانياً: الأهمية العملية	4
اهداف الدراسة	4
تساؤلات الدراسة:	4
فرضيات الدراسة:	5
النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد الفصل الثاني	8
أولاً: الدراسات السابقة	9
التعقيب على الدراسات السابقة	17
ثانياً: الإطار النظري	18
المبحث الأول: إدارة المعرفة	18
المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة	18
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	20
المطلب الثالث: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة	21
المطلب الرابع: أبعاد إدارة المعرفة	22
المطلب الخامس: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	23
المطلب السادس: استراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة	23

24	المطلب السابع: التحديات ومشاكل إدارة المعرفة
24	التدابير المقترحة لمواجهة التحديات
24	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
24	مفهوم إدارة الموارد البشرية
25	أهداف وأهمية الموارد البشرية:
25	اسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
26	الإدارة الرقمية للموارد البشرية
26	مراحل التحول للإدارة الرقمية
27	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
31	تمهيد الفصل الثالث
32	المنهجية وطرق البحث
32	منهج الدراسة
32	مجتمع البحث
32	عينة الدراسة
33	مصادر جمع البيانات
33	أداة الدراسة
34	حدود الدراسة
34	التحليل الإحصائي المستخدم
35	اختبار الثبات
35	صدق الاستبانة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وتفسيرها	
39	تمهيد الفصل الرابع
40	التحليل الوصفي للدراسة
40	أولاً: وصف عينة الدراسة
44	ثانياً: التحليل الوصفي لآراء افراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة
45	اولا : إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة
48	ثانيا : مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة

51	اختبار الفرضيات
54	نتائج الدراسة
55	التوصيات
56	الحلول والمقترحات المستقبلية
59	المراجع العربية
62	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1-3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	35
جدول (2-3)	معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمتغير	35
جدول (3-3)	معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير	36
جدول (4-3)	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	37
جدول (5-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	40
جدول (6-4)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	41
جدول (7-4)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	43
جدول (8-4)	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	44
جدول (9-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة المعرفة	45
جدول (10-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة الموارد البشرية	49
جدول (11-4)	العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية	52
جدول (12-4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثر ادارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية	53

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	شكل (1-1)
40	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	شكل (2-4)
42	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	شكل (3-4)
43	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	شكل (4-4)

المخلص

تركز هذه الدراسة على استكشاف أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني شمل (384) موظفًا يمثلون مجتمع الدراسة، إلى جانب الاستعانة بالمصادر الثانوية من كتب ومقالات وأبحاث متخصصة في إدارة المعرفة والموارد البشرية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة مرتفع جدًا، مع اهتمام كبير بتدريب الموظفين، وتحديث البيانات والمعلومات، وتسهيل تبادل الخبرات، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة. كما أظهرت النتائج أن مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية مرتفع، ويبرز من خلال وضوح السياسات في استقطاب وتعيين الموظفين، ووضع وصف وظيفي واضح، وتطبيق معايير عادلة لتقييم الأداء، وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات. أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية جدًا بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية ($p < 0.01$ ، $r = 0.924$) فيما بين تحليل الانحدار الخطي أن إدارة المعرفة تفسر نحو 85% من التباين في تحسين إدارة الموارد البشرية ($p < 0.01$ ، $R^2 = 0.852$) مما يوضح الدور الحاسم للمعرفة في تعزيز الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية. توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في برامج إدارة المعرفة، وتطوير قنوات تبادل المعلومات، وترسيخ التدريب المستمر، ودمج المعرفة ضمن استراتيجيات الموارد البشرية لتعزيز الأداء والكفاءة المؤسسية. يظهر من النتائج أن دمج إدارة المعرفة ضمن ممارسات الموارد البشرية يمثل أداة استراتيجية فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الأول
المقدمة
وخلفية الدراسة

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة التطور المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي جعل المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التميز والاستدامة. ولم تعد القدرة التنافسية للمؤسسات قائمة على الموارد المادية فقط، بل أصبحت مرتبطة بمدى قدرتها على توليد المعرفة وتنظيمها وتبادلها وتوظيفها في دعم عملياتها المختلفة. وفي هذا الإطار برزت إدارة المعرفة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استثمار المعرفة التنظيمية بصورة فعّالة بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرات البشرية داخل المنظمة. (الصقهان و المستادي، 2021)

تُعَدّ إدارة الموارد البشرية من بين المجالات الإدارية الأكثر تأثراً بتطبيقات إدارة المعرفة، إذ يعتمد نجاحها بشكل كبير على قدرتها على توظيف المعرفة لتطوير الكفاءات البشرية، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز التعلّم التنظيمي. وقد أكدت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تُسهم عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها في زيادة كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم داخل المؤسسات. (السلمي، 2012)

وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال في الرياض، والتي تتسم بالنمو الاقتصادي وتوسع الشركات الصغيرة والمتوسطة، تبرز الحاجة إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل هذه الشركات. لم يعد تطوير رأس المال البشري مقتصرًا على ممارسات الموارد البشرية التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسات على الاستفادة من المعرفة التنظيمية وتوظيفها لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وأثرها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم تصور علمي يساعد المؤسسات على تعزيز الاستفادة من المعرفة التنظيمية في تطوير مواردها البشرية وتحسين كفاءتها المؤسسية.

مشكلة الدراسة

تُعَدّ الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ يرتبط نجاح المؤسسات بدرجة كبيرة بكفاءة أداء العاملين وفاعلية الممارسات الإدارية التي تُعنى بتطويرهم وتنمية قدراتهم. ومع ذلك، تواجه العديد من المنظمات

تحديات تتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتها، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة وما تفرضه من متطلبات معرفية وتنظيمية متجددة.

وفي هذا السياق، تشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة المعرفة تمثل أحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تسهم في دعم أداء الموارد البشرية من خلال توفير المعرفة اللازمة للعاملين، وتعزيز تبادل الخبرات بينهم، والاستفادة من المعرفة التنظيمية في تطوير مهاراتهم وتحسين جودة أدائهم الوظيفي. إلا أن الاستفادة الفعلية من إدارة المعرفة في دعم أداء الموارد البشرية قد لا تتحقق بالدرجة نفسها في جميع المؤسسات، حيث يختلف مستوى تطبيق ممارسات المعرفة ومدى توظيفها في تطوير الموارد البشرية باختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة المؤسسات.

وتبرز هذه الإشكالية بشكل أكثر وضوحاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها واستمرار نموها، لكنها في الوقت نفسه قد تواجه تحديات تتعلق بتطوير الأداء البشري نتيجة محدودية الإمكانيات أو غياب الأنظمة الإدارية المتكاملة التي تدعم توظيف المعرفة داخل المنظمة. وفي مدينة الرياض، التي تشهد توسعاً اقتصادياً متزايداً ونموً ملحوظاً في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، تزداد الحاجة إلى تحسين أداء الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة أو إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل، فإن الدراسات التي ركزت على دور إدارة المعرفة في دعم وتحسين أداء الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في البيئة السعودية ما تزال محدودة نسبياً، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بالحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في سياق تنظيمي محلي.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة إلى فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة في دعم وتحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، والتعرف على مدى إسهام ممارسات إدارة المعرفة في تطوير كفاءة الموارد البشرية وتحسين ممارساتها الإدارية داخل هذه الشركات.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى المواضيع الحيوية في عصرنا الحالي حيث تهدف إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض نموذجاً، والتي لم يتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن

تكون الدراسة الحالية بمثابة بحر من العلوم الحديثة ، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية حول العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم نموذج تطبيقي في بيئة العمل السعودية. كما تسهم في سد النقص في الدراسات المحلية التي تناولت هذا الترابط ضمن سياق التحول نحو الاقتصاد المعرفي. وستضيف هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه في دراسات لاحقة تتناول التأثير المتبادل بين إدارة المعرفة وكفاءة رأس المال البشري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: الأهمية العملية

من الناحية التطبيقية، يمكن أن تقدم الدراسة توصيات عملية لمتخذي القرار في مؤسسات مدينة الرياض حول كيفية دمج ممارسات إدارة المعرفة في سياسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسي. كما تساعد نتائجها في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات العاملين في إدارة وتبادل المعرفة، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر. كما يمكن أن تدعم صانعي السياسات في وضع خطط استراتيجية تعزز التميز المؤسسي.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

الاهداف الفرعية:

- التعرف على مدى ممارسة ادارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- التعرف على تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- التعرف على إثر ادارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

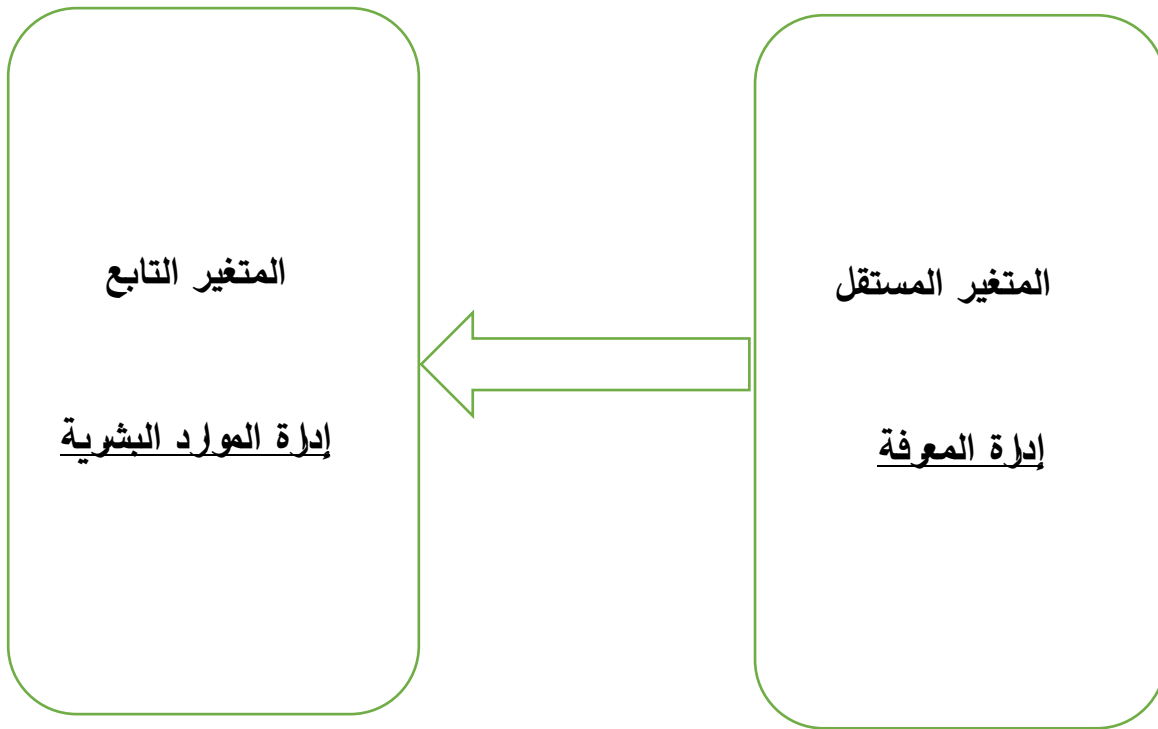
من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة سؤال البحث الرئيسي كما يلي : " ما دور ادارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما مستوى ممارسة ادارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
- ما مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
- ما أثر ادارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن اجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل ادناه:



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

الفروض الفرعية:

- ان مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض ضعيف.
- مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض منخفض.
- لا يوجد أثر لإدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث

ينطلق هذا البحث من النظرية المعرفية التنظيمية التي ترى أن المعرفة تعتبر المورد الاستراتيجي الأهم لأي مؤسسة، وأن إدارتها بشكل فعال تشكل عاملاً محورياً في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وفقاً لهذه النظرية، لا تقتصر إدارة المعرفة على جمع المعلومات أو تخزينها فحسب، بل تشمل أيضاً إنشاء المعرفة وتطويرها، ونقلها وتطبيقها في مختلف العمليات التنظيمية. ويستند البحث إلى مفهوم أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأكثر قدرة على استيعاب المعرفة وتوظيفها بشكل يحقق أهداف المؤسسة، إذ أن الموظفين هم المصدر الفعلي للمعرفة، وأدأؤهم مرتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

كما تفترض النظرية أن العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية ليست مجرد ارتباط شكلي، بل هي علاقة ديناميكية تعتمد على قدرة المنظمة على تنظيم المعرفة، وتعزيز تبادل الخبرات، وتطوير مهارات الموظفين، وربط المعلومات بالقرارات التشغيلية والاستراتيجية. وعليه، فإن تحسين ممارسات الموارد البشرية يتطلب دمج المعرفة ضمن السياسات والإجراءات والتدريبات، بما يضمن تطبيقها بفعالية في بيئة العمل.

استند البحث أيضاً إلى المبادئ التحليلية التي تربط بين المتغيرات، بحيث يُنظر إلى إدارة المعرفة كمتغير مستقل له أثر مباشر على تحسين إدارة الموارد البشرية، ويُعتمد على تحليل البيانات لفهم مدى قوة هذا الأثر ودرجة تأثيره على الأداء المؤسسي. وتتيح هذه النظرية تفسير العلاقة بين المعرفة والموارد البشرية بشكل واضح، مع توضيح كيف يمكن للممارسات المعرفية أن ترفع مستوى الكفاءة والقدرة التشغيلية للموظفين، بما يساهم في تحقيق أهداف الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة ريادية تنافسية.

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد الفصل الثاني

يشكل هذا الفصل الركيزة الأساسية لفهم موضوع البحث من خلال استعراض الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، والارتباط بينهما. يُنظر إلى إدارة المعرفة اليوم على أنها أحد الموارد الاستراتيجية الأكثر أهمية لأي مؤسسة، حيث تمثل المعرفة محور التطوير المؤسسي والابتكار، وتساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تشمل إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المرتبطة بإنشاء المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها في بيئة العمل، بما يضمن تحويل المعلومات إلى أدوات عملية تدعم الأداء المؤسسي.

من جانب آخر، تُعد إدارة الموارد البشرية عنصراً محورياً في أي منظمة، فهي المسؤولة عن تخطيط القوى العاملة، واستقطابها، وتطوير مهاراتها، وتحفيزها، وتقييم أدائها بما يحقق الأهداف التنظيمية. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال قدرتها على استثمار المعارف الفردية والجماعية للموظفين، وتحويلها إلى ممارسات فعالة تؤثر على الأداء العام للشركة. ويتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين إدارة الموارد البشرية، مسلطاً الضوء على النتائج التي أظهرت أهمية دمج المعرفة مع ممارسات الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التطوير المؤسسي المستدام. ويهدف الفصل إلى بناء أساس مفاهيمي واضح يوجه التحليل الميداني ويُسهّم في تفسير النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً.

أولاً: الدراسات السابقة

يُعد الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، وتعتبر إدارة المعرفة من أبرز المجالات الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين لما لها من دور جوهري في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فقد تم الرجوع الى العديد من الدراسات التي تناولت دراسة إدارة المعرفة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية في بيئة الاعمال العربية والأجنبية ومنها:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (غضبان، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على صناعة الأدوية باعتبارها قطاعاً رائداً ومهماً من الناحية الحكومية والاقتصادية. اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان مكون من خمسة محاور رئيسية: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، رضا العمل، وأداء الموارد البشرية، وشمل 51 بنداً. تم توزيع الاستبيان على 350 موظفاً، وتم استرجاع 317 إجابة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة قدره 96.2%. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة المعرفة وبين التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، ورضا العمل، كما تبين أن تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية كان ضعيفاً بشكل مباشر، ولكنه أصبح مهماً عند النظر إلى المتغيرات الوسيطة. من أبرز توصيات الدراسة ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة لتعزيز أداء الموارد البشرية وتحسين فعالية العمليات التنظيمية.

- دراسة (طرفة، 2018)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التكامل بين إدارة المعرفة وعمليات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في شركة "الجزائر تيليكوم موبيليس". اعتمد الباحث على استبيان موجه لعينة مكونة من 200 موظف على مستويات إدارية مختلفة، وتم تحليل 165 استبياناً صالحة باستخدام الأساليب الإحصائية، أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة المعرفة، بما يشمل ابتكار المعرفة، تخزينها، تبادلها، وتطبيقها. وأكدت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير معنوي وإيجابي على كل أبعاد إدارة المعرفة، ما يعكس أهمية دمج التكنولوجيا مع استراتيجيات المعرفة لتحسين إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (فيصل، إبراهيم ، و عبد الخالق، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية لتعزيز إدارة المعرفة في وزارة النقل، مع التركيز على التأثيرات على المديرين والممارسين. استخدم الباحثون استبيانًا مكونًا من 40 بندًا لجمع البيانات من 51 فردًا، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS وأساليب إحصائية متنوعة تشمل المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط سبيرمان. توصل البحث إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية لدى مديري الوزارة كانت فوق المتوسط، مع أهمية عالية لاستراتيجية التدريب والتطوير وأهمية أقل لاستراتيجية التعويضات. وأكد البحث وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، ما يوضح الدور الحيوي للموارد البشرية في دعم المعرفة. من أبرز توصيات الدراسة وضع استراتيجيات مرنة وطويلة الأمد للتعويضات مع التركيز على تنوع المهارات والخبرات المطلوبة بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة.

- دراسة (ماضي ، 2021)

ركزت الدراسة على تحديد دور عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب، تخزين، وتطبيق المعرفة) في تطوير الموارد البشرية، مع التأكيد على أهمية إدارة المعرفة كعنصر أساسي للحفاظ على الكفاءات في المؤسسات. أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة يمثل الأثر الأبرز لعمليات إدارة المعرفة على تطوير كفاءات الموارد البشرية، مما يبرز أهمية تبني الشركات لممارسات معرفية فعالة لتعزيز القدرات البشرية.

- دراسة (زرقوط، 2021)

هدفت الدراسة إلى توضيح موقف إدارة الموارد البشرية في ضوء التوجه نحو اقتصاد المعرفة، مع التركيز على كيفية تكيف الموارد البشرية مع متطلبات المؤسسات المعتمدة على المعرفة، أشارت الدراسة إلى أن المورد البشري هو المفتاح لنجاح المؤسسات، وأن الاستثمار في رأس المال البشري بطريقة مناسبة ومرنة يؤدي إلى ميزة تنافسية. وقدّمت الدراسة رؤية حديثة لإدارة الموارد البشرية في سياق اقتصاد المعرفة، مع التركيز على استراتيجيات تطوير الموظفين والقدرات التنظيمية.

- دراسة (المومني، 2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية في بنك تنمية المدن والقرى بالأردن، مع قياس وعي الموظفين بأهمية المعرفة وتطبيقها لتحسين الأداء، أظهرت النتائج أن أداء الموارد البشرية وأبعاد إدارة المعرفة كانت على مستوى عالٍ، كما كان هناك تأثير إحصائي

معنوي لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام المعرفة في المؤسسات المالية لتحسين فعالية الأداء.

- دراسة (بركاتي ، 2016)

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة. ركزت الدراسة على الجوانب النظرية والتطبيق الميداني على مجموعة من منظمات الأعمال الناشطة بولاية المسيلة، وأكدت أن دمج المعرفة مع تنمية الموارد البشرية يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ومواجهة التحديات الاقتصادية الحديثة.

- دراسة (يوسف و سايح، 2023)

هدفت الدراسة إلى معالجة تأثير إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية داخل مؤسسة اقتصادية باستخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة، حيث تم توزيع استبيان على 90 موظفًا وتم تحليل 57 إجابة صالحة باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي مهم لأبعاد إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05، ما يعكس دور المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات.

- دراسة (الصقهان و المستادي، 2021)

ركزت الدراسة على تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين الموارد البشرية داخل المؤسسة العامة للتدريب المهني في الرياض، مع عينة كبيرة بلغت 11,419 موظفًا من مختلف الإدارات. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائية بين تشخيص المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، وأداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بتوفير مكافآت للموظفين وتعزيز معايير تقييم موضوعية لتطوير الأداء ودعم المعرفة داخل المؤسسة.

- دراسة (بن زايد و السعيد، 2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، مع التركيز على تأثيرها في تعزيز رأس المال الفكري والبشري. أظهرت الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلب متطلبات بشرية وهيكلية وثقافية وتقنية، مع التركيز على إدارة القدرات والتعلم المستمر، مؤكدة أن الكفاءة والفعالية ترتبط مباشرة بتبني استراتيجيات المعرفة الحديثة.

- دراسة (بو علاق، 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الحديثة في ولاية بسكرة. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر بنسبة 33.2% على التغيير في إدارة الموارد البشرية الحديثة،

مع تأثير إيجابي على جميع أبعاد المعرفة (اكتساب، تخزين، نشر، تطبيق)، مؤكدة أهمية تعزيز ممارسات المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة (بن بلقاسم و بن عيسى ، 2018)

ركزت الدراسة على دور توجيه المعرفة في تفعيل عمل الموارد البشرية في الجزائر تيليكوم - وكالة تبسة، مع اعتبار المعرفة عنصراً حيوياً للتميز المؤسسي. أظهرت النتائج الاهتمام باستخدام المعرفة لدعم سرعة العمل واتخاذ القرار، وأكدت على أهمية دمج المعرفة في تقييم أداء الموارد البشرية لتعزيز التميز المؤسسي.

- دراسة (ابراهيم، 2025)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور تقنية المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة في مراكز المعلومات وكليات جامعة واسط. أظهرت النتائج أن أبعاد تقنية المعلومات تؤثر بدرجات متفاوتة على إدارة المعرفة، وكان الأثر الأعلى للموارد البشرية، مع توصيات لتطوير استراتيجية دمج الذكاء الاصطناعي وأدوات إدارة المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة (مرجي، 2020)

هدفت دراسة مرجي (2020) إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأثرها في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، مع توضيح أهميتها والاستراتيجيات المرتبطة بتطبيقها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية. تم تطبيق الدراسة على أصحاب العمل في الإدارة العليا والوسطى في بعض البنوك التجارية السودانية، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها عبر برنامج (SPSS). أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تسهم المعرفة في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز الاستفادة من قدراتهم. كما أكدت النتائج أهمية توظيف إدارة المعرفة لدعم الأداء التنظيمي وتحسين فعالية الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة المعرفة لرفع مستوى الأداء المؤسسي ومواكبة التطورات الإدارية الحديثة.

- دراسة (Khoualdi & Althomali, 2020)

هدفت دراسة (Khoualdi & Althomali, 2020) إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية، وبشكل خاص في مجال تدريب وتطوير الموظفين في المؤسسات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من

(271) موظفًا في مستشفى الهدى بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحثان المنهج الاستنتاجي لتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة مطبقة بدرجة مرتفعة في المستشفى، وأنها تؤثر إيجابيًا في تطوير مهارات العاملين وبرامج التدريب المقدمة لهم. كما بينت النتائج أن توظيف المعرفة المؤسسية يسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي وتعزيز قدرات الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصحية لدعم برامج التدريب والتطوير وتحسين كفاءة الموارد البشرية.

- دراسة (Alharbi & Aloud, 2024)

هدفت دراسة (Alharbi & Aloud, 2024) إلى فحص تأثير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في خلق المعرفة وجمعها ومشاركتها وتطبيقها على الأداء التنظيمي في مؤسسات قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان إلكتروني على عينة بلغت (605) مديرين في قطاع الخدمات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن عمليات إنشاء المعرفة وجمعها وتطبيقها تؤثر بشكل إيجابي في الأداء التشغيلي والابتكاري للمؤسسات، بينما لم يظهر تأثير معنوي لمشاركة المعرفة على الأداء. كما أوضحت النتائج أن تطبيق المعرفة يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التشغيلي، في حين يسهم خلق المعرفة في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة إدارة المعرفة داخل المؤسسات، وتطوير قنوات الاتصال الداخلية، وتوفير الحوافز التي تشجع الموظفين على تبادل المعرفة.

- دراسة (Hakami & AbdIwahed, 2022)

هدفت دراسة (Hakami & AbdIwahed, 2022) إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (43) موظفًا يعملون في أكثر من (30) شركة صغيرة ومتوسطة. تم استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) المبنية على إطار القيم المتنافسة (CVF)، والذي يتضمن أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما بينت الدراسة أن البيئة التنظيمية الداعمة تسهم في تعزيز أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات والعمل على تطويرها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- دراسة (Alkhalaf, 2019)

هدفت دراسة (Alkhalaf, 2019) إلى استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة في تبني هذه الممارسات. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المتعددة باستخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أصحاب الشركات والمديرين والموظفين. أظهرت النتائج وجود تباين ملحوظ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة وحتى داخل الشركة الواحدة. كما كشفت الدراسة عن تأثير السمات الشخصية والنفسية للمالك أو المدير في تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. وأشارت النتائج إلى أهمية السياق المؤسسي في تفسير الاختلافات في الممارسات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير فهم أعمق لآليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بما يتناسب مع طبيعة البيئة السعودية.

- دراسة (Al-bahussin & El-garaihy, 2013)

هدفت دراسة (Al-bahussin & El-garaihy, 2013) إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي وتأثيرها في الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال جمع البيانات من عينة مكونة من (203) مدير موارد بشرية يعملون في منظمات كبيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل العوامل التأكيدية (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تعزيز الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، والتي بدورها تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية تعزز ثقافة المعرفة والابتكار داخل المنظمات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Alshammakhi & Sheikh, 2025)

هدفت دراسة (Alshammakhi & Sheikh, 2025) إلى تحليل دور قدرات الذكاء الاصطناعي في تعزيز ريادة الأعمال المستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة، مع التركيز على إدارة المعرفة كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على نموذج نظري يستند إلى الرؤية القائمة على المعرفة ونظرية القدرات الديناميكية والنظرية المؤسسية. تم جمع البيانات من الشركات

الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحقيق الاستفادة عندما تمتلك المؤسسات أنظمة فعالة لإدارة المعرفة قادرة على تحويل البيانات إلى ممارسات عملية. كما تبين أن التوجه الريادي والدعم الحكومي يعززان تحويل المعرفة إلى نتائج مستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (Hafeez,2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الأساليب التعاونية والشبكات المعرفية في دعم التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات من خلال تحليل (108) دراسة منشورة في قواعد بيانات علمية مثل Scopus و Web of Science. أظهرت النتائج أن الجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والوسطاء المعرفيين تلعب دوراً مهماً في دعم اكتساب المعرفة ونقل التكنولوجيا للشركات الصغيرة والمتوسطة. كما كشفت النتائج عن وجود آليتين رئيسيتين للتعاون المعرفي، هما التعاون عبر سلسلة القيمة والتعاون عبر الأنظمة البيئية للابتكار. وأكدت الدراسة أن القدرات التنظيمية والثقافة المؤسسية تعد من العوامل الأساسية التي تعزز استغلال المعرفة في التحول الرقمي. وأوصت بضرورة تطوير شبكات التعاون المعرفي لتعزيز الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات.

دراسة (Alyoubi وآخرون، 2018)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير عمليات وأساليب إدارة المعرفة على رضا الموظفين الوظيفي وأداء العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي مكتبة الملك فهد الوطنية في جدة بالمملكة العربية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ومنهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS). أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة مثل مشاركة المعرفة والاحتفاظ بها على رضا الموظفين الوظيفي. كما تبين أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة يسهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز رفاهيتهم في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات لدعم أداء الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي.

دراسة (Khalilzadeh وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة ودراسة أثرها في الأداء التنظيمي مع اختبار دور رأس المال البشري كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان مكون من (48) فقرة تم توزيعه على موظفي أحد أكبر البنوك الخاصة في إيران، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة (334) استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS) و (SmartPLS). أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لعوامل مثل الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والاستراتيجية والثقافة والثقة في تعزيز تطبيق إدارة المعرفة. كما تبين أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي بشكل مباشر ومن خلال رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير البنية التنظيمية لدعم تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

دراسة (Ferdows & Das, 2010)

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية ودور العاملين المعرفيين في تحقيق التكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن العاملين المعرفيين يمثلون عنصراً أساسياً في خلق المعرفة وتطويرها داخل المنظمة، وأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في إدارة هذه المعرفة وتنظيمها. كما أكدت الدراسة أن إدارة المعرفة تعد أحد المجالات الأساسية التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات إدارة المعرفة ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية لضمان استثمار المعرفة التنظيمية بشكل فعال.

دراسة (Figurska, 2009)

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن المعرفة أصبحت من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية. كما بينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً أساسياً في خلق بيئة تنظيمية تشجع على إنتاج المعرفة وتبادلها بين العاملين. وأكدت الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يعتمد بدرجة كبيرة على تطوير سياسات الموارد البشرية التي تدعم التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الممارسات الإدارية التي تشجع مشاركة المعرفة وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمات. أظهرت النتائج أن المعرفة أصبحت موردًا استراتيجيًا رئيسيًا تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق النجاح والاستدامة. كما بينت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من الابتكار. وأكدت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة الأصول المعرفية داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة لضمان تحقيق النمو المؤسسي وتعزيز الأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية، يتضح أن هذه الدراسات قد اهتمت بدرجات متفاوتة بتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات، سواء في البيئات العربية أو الأجنبية. وقد ركزت معظمها على إبراز الدور المتنامي للمعرفة باعتبارها موردًا استراتيجيًا يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرات العاملين.

وتظهر أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في تركيزها على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، حيث أكدت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في تطوير أداء الموارد البشرية وتحسين كفاءتها التنظيمية، كما في دراسة غضبان (2018)، والمومني (2022)، ويوسف وسايح (2023)، إضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية التي أشارت إلى الدور المحوري للمعرفة في دعم أداء العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية. كما تشترك هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وهو ما يعكس طبيعة الموضوع الذي يتطلب تحليل تصورات العاملين واتجاهاتهم نحو ممارسات المعرفة داخل المؤسسات.

وعلى الرغم من هذا التشابه، فإن هناك عددًا من أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. فقد ركزت بعض الدراسات على قطاعات محددة مثل القطاع الصحي أو المصرفي أو المؤسسات الحكومية، بينما اتجهت دراسات أخرى إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الثقافة التنظيمية أو الابتكار أو الأداء التنظيمي بشكل عام. في

المقابل، تتجه الدراسة الحالية إلى التركيز بشكل مباشر على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو مجال لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام في كثير من الدراسات السابقة، خاصة في البيئة التنظيمية لمدينة الرياض. كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت إدارة المعرفة من زاوية تقنية أو تنظيمية بحتة، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تحليلها من منظور إداري يركز على تأثيرها في الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل تنمية الكفاءات وتطوير الأداء وتعزيز الاستفادة من رأس المال البشري.

أما فيما يتعلق بالفجوة البحثية، فيمكن ملاحظة أن العديد من الدراسات السابقة تناولت إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي بصورة عامة، أو ركزت على مؤسسات كبيرة أو قطاعات حكومية محددة، في حين أن الدراسات التي تناولت الشركات الصغيرة والمتوسطة كانت محدودة نسبياً، على الرغم من الدور المتزايد الذي تؤديه هذه الشركات في الاقتصاد. كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من جوانب إدارة المعرفة مثل مشاركة المعرفة أو تطبيقها، دون تناول العمليات المعرفية بشكل متكامل. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في إطار شامل يراعي مختلف أبعاد إدارة المعرفة، مع تطبيق ذلك في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وانطلاقاً من ذلك، تتميز الدراسة الحالية بمحاولتها تقديم تحليل متكامل لدور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، مع التركيز على كيفية توظيف المعرفة في تطوير أداء العاملين وتعزيز كفاءة الممارسات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في سياق تنظيمي يتسم بالتنافسية والتغير السريع، الأمر الذي يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال، ويقدم إطاراً يمكن أن تستفيد منه المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية وتحسين استثمارها للموارد البشرية.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة:

لقد اكتسبت المعرفة أهمية متزايدة في مختلف المؤسسات، حيث أصبحت أداة رئيسة لتحقيق النجاح والتميز في بيئة عمل شديدة التنافسية. لقد شهد العالم في العقود الأخيرة توسعاً كبيراً في نطاق المعرفة وأثرها على الاقتصاديات ومجالات الحياة المتنوعة. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى توضيح جذور إدارة المعرفة، تطورها، وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

رغم أن إدارة المعرفة كفكرة قديمة قدم البشرية، إلا أن الحديث عنها بصورة مؤسسية بدأ يتبلور حديثاً. فالإنسان منذ القدم يعتمد على المعرفة لنقل الخبرات بين الأجيال، سواء من خلال الحرف اليدوية أو الممارسات اليومية. مع ذلك، لم تحظ إدارة المعرفة كمنهج فكري باهتمام واسع إلا مع نهاية القرن العشرين، حيث شهد العالم موجة من التطورات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإعادة الهندسة (Re-engineering).

وفي مطلع التسعينيات، بدأ مفهوم إدارة المعرفة يكتسب أهمية واضحة، خاصة بين المؤسسات الغربية التي أدركت أن المعرفة تمثل المورد الأهم في تعزيز الأداء التنافسي. ظهرت وظائف جديدة ضمن الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى لتعكس الحاجة لإدارة المعرفة بفعالية. وقد أصبح مجتمع المعرفة محور الاقتصاد الحديث، حيث اعتبرت المعرفة المورد الرئيس مقارنة بالعناصر التقليدية للإنتاج مثل رأس المال أو المواد الخام. (حسن، 2009: 45)

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة تطور حديثاً، إلا أن جذوره تعود إلى المدرسة العلمية للإدارة، التي ركزت على الكفاءة والفعالية وتقسيم العمل. ومع مرور الزمن، أصبحت إدارة المعرفة مجالاً أكاديمياً ومهنياً يعنى بإنشاء المعرفة، تخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وتطبيقها. ويرى الباحثون أن نجاح برامج إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على المبادئ السليمة التي تقوم عليها. (عيسى، 2019: 145)

مفهوم إدارة المعرفة

يختلف تعريف إدارة المعرفة تبعاً للمداخل العلمية المستخدمة والخلفيات الأكاديمية للباحثين، بالإضافة إلى تأثيرها بالتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال. عموماً، يمكن اعتبار إدارة المعرفة نهجاً إدارياً يركز على توظيف الأصول الفكرية للمؤسسات بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. (الصقهان و المستادي، 2021)

تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل توليد المعرفة، جمعها، تخزينها، توزيعها، واستخدامها بفعالية لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. هذه العملية تسعى إلى ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت الملائم، مما يتيح اتخاذ قرارات فعالة وحل المشكلات بطرق مبتكرة. (معمر، 2015: 18)

تطور مفهوم إدارة المعرفة:

يشير الباحثون إلى أن إدارة المعرفة تطورت نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم. فقد أسس بيتر دراكر، المعروف بـ "أبو الإدارة الحديثة"، مبادئ أساسية لإدارة المعرفة في

خمسنيات القرن الماضي، حين أشار إلى أن المؤسسات التقليدية القائمة على رأس المال المادي ستفسح المجال للمؤسسات القائمة على رأس المال الفكري. (بن بلقاسم و بن عيسى ، 2018)

في الثمانينيات، ساهمت العولمة والابتكار التكنولوجي في تعزيز أهمية المعرفة كمورد رئيسي للمؤسسات، حيث ركزت الجهود على تقييم الأصول الفكرية بدلاً من الاعتماد على الأصول المادية التقليدية. بحلول التسعينيات، أصبح من الواضح أن إدارة المعرفة ليست مجرد تنظيم للمعلومات، بل أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً جوهرياً في تعزيز أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة، خاصة في ظل بيئات الأعمال الديناميكية. فهي تمثل أداة فعالة لتوجيه الأنشطة المختلفة نحو تحقيق أهداف استراتيجية محددة.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

- تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال مساهمتها الفعالة في الجوانب التالية:
- تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة: تسهم إدارة المعرفة في تنسيق العمليات المختلفة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعزيز الكفاءة والإنتاجية: تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. (محمد، 2020: 28)
- خفض التكاليف: تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية عبر تقليل ازدواجية الجهود وزيادة فعالية استخدام الموارد.
- الابتكار والتجديد: تشجع على تطوير قدرات المؤسسة الإبداعية من خلال تبادل المعرفة واكتشاف أفكار جديدة.
- مواكبة التغيرات البيئية: تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وضمان استمرارية الأداء المتميز. (موفق، 2023)

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستفادة القصوى من الموارد الفكرية. ومن أبرز هذه الأهداف:
- جمع المعرفة وتوثيقها: ضمان توحيد المعرفة داخل المؤسسة لتكون متاحة لجميع الأفراد المعنيين.

- تعزيز المشاركة في المعرفة: تشجيع العاملين على تبادل الأفكار والخبرات مما يساهم في بناء ثقافة التعاون.
 - تحسين اتخاذ القرار: دعم الإدارة ببيانات دقيقة ومعرفة متخصصة تساعدها في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
 - رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية: تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم الإنتاجية. (إبراهيم، 2018: 58)
 - تحقيق ميزة تنافسية: توفير المعرفة اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات بما يلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
 - بناء بيئة تعليمية: غرس ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة لضمان التجديد والابتكار. (بركاتي ، 2016)
- نستنتج مما سبق بأنها تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال قدرتها على توفير إطار شامل لتحسين الأداء المؤسسي على جميع المستويات. فهي تمثل عنصراً أساسياً لتحقيق التميز والابتكار، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويضمن استدامتها.

أساسيات إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وضمان استمرارياتها في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، ويعتمد تحقيق هذا النجاح على مجموعة من المبادئ والعناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، إضافةً إلى أبعادها ومتطلبات تطبيقها. (بن زايد و السعيد، 2019)

المطلب الثالث: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تسهم في تنفيذها بفعالية، كما ترتكز على مبادئ رئيسية تسهم في تحقيق أهدافها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

- التعاون: يُعد التعاون بين أفراد المؤسسة أحد أهم العوامل في خلق المعرفة، حيث يساهم في تحسين الاتصال، رفع المعنويات، وتبادل البيانات، مما يعزز من فاعلية إدارة المعرفة.
- الثقة: تسهم الثقة المتبادلة بين العاملين في تسهيل عملية تبادل المعرفة بطريقة مفتوحة وصادقة.
- التعلم: يُعد التعلم عملية مستمرة تمكّن الأفراد من اكتساب المعرفة الجديدة واستخدامها في اتخاذ القرارات وإدارة المهام بفعالية. (عصام، 2010: 38)

- البيانات والمعلومات: تشكل البيانات الأساس لإدارة المعرفة، حيث يتم تصنيفها وتحليلها لتصبح معلومات يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الخبرة: تُعد الخبرة المكتسبة عبر الزمن ضرورية لتطوير المعرفة، فهي تمثل القاعدة التي تُبنى عليها عمليات تحسين الأداء.
- الإبداع التنظيمي: يركز على قدرة المؤسسة على خلق الأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة التي تضيف قيمة للعملاء.
- تكنولوجيا المعلومات: تُعد من العناصر الحاسمة لدعم إدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات التي تسهل تخزين واسترجاع ونشر المعرفة. (ابراهيم، 2025)

ثانيًا: مبادئ إدارة المعرفة

1. المعرفة كأصل اقتصادي: تُعد المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق التميز والبقاء الاقتصادي للمؤسسات.
2. الاستثمار في المعرفة: يتطلب نجاح إدارة المعرفة تخصيص موارد بشرية ومالية لتطويرها وصيانتها.
3. التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على التفاعل الفعال بين الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.
4. الإدارة الفعالة: تحتاج إدارة المعرفة إلى قيادة متخصصة تشرف على عمليات جمع وتصنيف ونشر المعرفة لضمان تحقيق أهدافها. (محمد عواد، 2008: 62-64)
5. التطوير المستمر: تتطلب إدارة المعرفة الابتكار المستمر لتحسين العمليات والاستفادة من الفرص الجديدة.

المطلب الرابع: أبعاد إدارة المعرفة

- تتنوع أبعاد إدارة المعرفة لتعكس الجوانب المختلفة التي تؤثر على فعاليتها وتطبيقها في المؤسسات.
- البعد الاقتصادي: يتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الاستفادة من رأس المال البشري والمادي بفعالية.
 - البعد التنظيمي: يتناول كيفية تصميم العمليات والهيكل التنظيمية التي تدعم استخدام المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة. (سمهان، 2022: 189)
 - البعد التكنولوجي: يركز على استخدام التكنولوجيا لتعزيز عمليات تخزين واسترجاع ونشر المعرفة.
 - البعد الاجتماعي: يتضمن بناء ثقافة تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين وتعزيز التعاون فيما بينهم. (أحلام، 2018: 19)

المطلب الخامس: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

- لتطبيق إدارة المعرفة بنجاح، تحتاج المؤسسات إلى تلبية مجموعة من المتطلبات الأساسية:
- الثقافة التنظيمية: يجب أن تكون القيم السائدة داخل المؤسسة داعمة لثقافة التعلم وتبادل المعرفة.
 - القوى البشرية: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على توفر الكفاءات البشرية المؤهلة التي تسهم في توليد واستخدام المعرفة. (ايناس، 2019: 94)
 - الهياكل التنظيمية المرنة: تتيح الهياكل التنظيمية المرنة حرية الابتكار والتكيف مع المتغيرات.
 - القيادة التنظيمية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة قيادة واعية قادرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (ربحي مصطفى، 2011: 182)
 - تكنولوجيا المعلومات: تُعد أداة رئيسية لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتبادلها بين العاملين بفعالية.

المطلب السادس: استراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

- تتنوع الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق إدارة المعرفة بشكل فعال، ومنها:
- استراتيجية النمو التدريجي: تُطبّق هذه الاستراتيجية تدريجياً مع المؤسسات ذات الموارد المحدودة. يتم بناء قدرات إدارة المعرفة بشكل متأنٍ لتقليل المخاطر وضمان نجاح العملية.
 - استراتيجية التروي والحذر: تعتمد على البدء في تطبيق إدارة المعرفة بشكل محدود، ثم توسع نطاق التطبيق تدريجياً بناءً على احتياجات المؤسسة وظروفها.
 - استراتيجية دعم التوجهات الإبداعية: تركز على تعزيز الابتكار والتفكير المستقبلي ضمن إطار إدارة المعرفة. تستهدف هذه الاستراتيجية المؤسسات الطموحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. (هيثم، 2014: 75)
 - استراتيجية الترميز: تهدف إلى تحويل المعرفة الصريحة إلى شكل منظم يسهل تخزينه ونشره عبر الشبكات المؤسسية.
 - استراتيجية التفاعل الشخصي: تركز على تعزيز التواصل المباشر بين الأفراد لتبادل المعرفة الضمنية، حيث يعتمد ذلك على الخبرة والمشاركة العملية.

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

- تمر إدارة المعرفة بمراحل متسلسلة لتحقيق أهدافها، وهي:
- ✓ مرحلة المبادرة: يتم التركيز فيها على بناء البنية التحتية المناسبة لإدارة المعرفة، بما يشمل العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية. (نعيم، 2009: 94)

✓ مرحلة النشر: يتم فيها تحليل الأفكار وتبويبها، إلى جانب توظيف التكنولوجيا لمراقبة وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة.

✓ مرحلة التكامل الداخلي: تستهدف دمج المعرفة كجزء من الأنشطة اليومية للمؤسسة، مع تكوين فرق عمل متخصصة لتطوير الجودة.

المطلب السابع: التحديات ومشاكل إدارة المعرفة

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي تحققها إدارة المعرفة، فإن تطبيقها يواجه عدة تحديات ومشكلات، أبرزها:

- الاعتماد الزائد على التكنولوجيا: دون التركيز على مواءمة الحلول التقنية مع احتياجات المؤسسة.
 - نقص الدعم الإداري: غياب الالتزام من القيادة العليا قد يعيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة.
 - عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة: يؤثر على جودة البرامج التدريبية ومستوى المشاركة الفعالة في عمليات المعرفة.
 - مقاومة التغيير: يحد من قدرة المؤسسة على تبني أساليب جديدة في إدارة المعرفة.
 - ضيق الوقت: قد يعيق الموظفين عن توثيق ونشر المعرفة ضمن أوقات العمل المزدحمة.
- (عمر، 2013: 144)

التدابير المقترحة لمواجهة التحديات

للتغلب على هذه العقبات، يمكن للمؤسسات تبني التدابير التالية:

- ❖ تعزيز فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ❖ توفير حوافز مادية ومعنوية لتشجيع مشاركة المعرفة.
- ❖ تطوير قيادات تدعم ثقافة التعلم والابتكار.
- ❖ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ❖ استخدام التكنولوجيا بطرق تضمن الفاعلية والمرونة. (ابراهيم، 2025)

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى الممارسات والأنشطة والبرامج المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات فضلاً عن تقييمهم ومتابعتهم في سياق تنظيمي سليم، حيث تنوي تحقيق

أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع كما يؤثر ذلك في إنتاجية وخدمات المنظمة من منظور العنصر البشري كمورد يحقق عوائد للمؤسسات بشكل عام (احمد، 2014)

أهداف وأهمية الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية في أهدافها إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، حيث تنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة والمتمثلة في الآتي: (السلمي، 2012)

الهدف الأول: زيادة إنتاجية التنظيم المعروف منذ وقت بعد كهدف رئيسي للمؤسسات، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

الهدف الثاني: يرتبط هذا الهدف بالهدف الأول ولكن يتميز بالوضوح حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

أهمية الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية محور فاعلية كل نشاط كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد، تعد تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة تضع الخطط المناسبة للتدريب، تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، تختار الأفراد المناسبين للعمل.

اسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية وظهورها ليست حديثة بل ظهرت بالتدرج نتيجة لتطورات عديدة يرجع بدايتها للثورة الصناعية، ولعل من أهم تلك الأسباب الآتي:

- توسعة النطاق الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة.
- زيادة فرص التعليم والثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي.
- أصبحت الحكومات تتدخل في العلاقات بين العمال في العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية.
- ظهور المنظمات العمالية والنقابات التي تدافع عن الموارد. (عزام، 2014)

كما يحدد معظم الباحثين الأسباب والمبررات التي تعمل على وجود إدارة القوى العاملة في المنشأة، والمتمثلة في الآتي:

- زيادة التحديات التنافسية بين المؤسسات.
- ظهور نظام العولمة.
- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل وتنمية الموارد الأخرى انطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على مستوى زيادة الإنتاج. (احمد، 2014)

الإدارة الرقمية للموارد البشرية:

مفهوم الإدارة الرقمية (الإدارة الإلكترونية)

بأنها عملية تطبيق تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية من أجل تقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية (عزام، 2014)

مراحل التحول للإدارة الرقمية

لقد مرت الإدارة الرقمية بعدة مراحل يمكن توضيحها في النقاط التالية: (مفتي، 2018)

1. إقرار الإدارة العليا بضرورة التغيير المواكبة التطور الرقمي والتكنولوجي.
2. العمل على ضرورة تدريب العاملين بالمؤسسة لقدرتهم على التفاعل ومواكبة مجريات الأمور والتطور المستمر في بيئة العمل
3. توفير وتطوير إجراءات العمل لكل مؤسسة ومنظمة
4. العمل على توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
5. العمل على توثيق المعاملات الورقية إلكترونياً. (ابراهيم، 2025)

تهدف الإدارة الرقمية أو الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي اكتسبتها بتحول أنظمتها من تقليل كافة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، فضلاً عن زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والقضاء على البيروقراطية بمفهومها المعياري، إضافة إلى إلغاء عامل المكان والزمان والتأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث. كما تهدف الإدارة الرقمية للموارد البشرية إلى العمل على تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية

مناسبة، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار، وأخيراً، الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

عناصر الإدارة الرقمية

هناك مجموعة مكونات للإدارة الرقمية والمتمثلة في الآتي: (الأقرع ، 2020)

- الحاسب الآلي.
- برامج الحاسوب (البرمجيات)
- شبكات الاتصال.
- العنصر البشري (الخبراء والمختصين).

متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية.

- المتطلبات الإدارية.
- المتطلبات التقنية.
- المتطلبات البشرية.
- المتطلبات المادية. (الأقرع ، 2020)

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي. لم يعد التفوق التنافسي قائماً فقط على امتلاك الموارد المادية، بل أيضاً على القدرة على إدارة المعرفة واستثمارها بفعالية في مختلف العمليات التنظيمية. في هذا السياق، برزت إدارة المعرفة كإطار إداري يهدف إلى تنظيم عمليات توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية القدرات البشرية. في المقابل، تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم المجالات الإدارية التي تتأثر بشكل مباشر بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة، نظراً لارتباطها الوثيق بتنمية رأس المال البشري، وتعزيز مهارات الموظفين، ورفع مستويات الأداء. (المومني، 2022)

تتجلى العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في كون الموارد البشرية المصدر الرئيسي لإنتاج المعرفة داخل المنظمة، والمستفيد الأكبر من عمليات إدارة المعرفة. يمتلك موظفو المنظمة الخبرات والمهارات التي تُشكل أساس المعرفة التنظيمية، ومن خلال تفاعلهم وتبادلهم للخبرات، تتولد

معارف جديدة تُسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء. لذا، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في دعم إدارة المعرفة من خلال توفير بيئة تنظيمية ملائمة تُشجع التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الموظفين. (الصقهان و المستادي، 2021)

تُساهم إدارة المعرفة أيضًا في تطوير العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تُوفر المعلومات والمعرفة اللازمة لدعم تخطيط القوى العاملة، واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين. كما تدعم أنظمة تقييم الأداء، وتحفز الموظفين على الابتكار وتحسين أساليب عملهم. وعندما تُدمج إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، فإنها تُعزز قدرة المؤسسة على الاستثمار في رأس مالها البشري بكفاءة أكبر، مما يُؤثر إيجابًا على أداء الأفراد والمؤسسة على حد سواء. (بركاتي ، 2016)

من جهة أخرى، تُساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز فعالية إدارة المعرفة من خلال مجموعة من السياسات والممارسات التي تُشجع إنتاج المعرفة ومشاركتها داخل المؤسسة. ويشمل ذلك بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، وتقديم حوافز تُشجع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات، وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهاراتهم المعرفية وتمكينهم من التكيف مع بيئة العمل سريعة التغير. علاوة على ذلك، يُساهم تبني ممارسات إدارية مرنة تدعم التعاون والعمل الجماعي في خلق بيئة تنظيمية تُسهل توليد المعرفة وتطبيقها بفعالية. (مرجي، 2020)

يُعدّ دمج إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية لدعم الابتكار المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تُدير معارفها بنجاح تكون أكثر قدرة على تطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما يُحسن هذا الدمج نقل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، مما يُساعد على تقليص فجوات المعرفة داخل المؤسسة والاستفادة من الخبرات المتراكمة للموظفين. (الصقهان و المستادي، 2021)

في ضوء ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية علاقة تكاملية ومؤثرة متبادلة. تُساهم إدارة المعرفة في دعم وتحسين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تهيئة بيئة تنظيمية تُمكن من التطبيق الفعال لإدارة المعرفة. عندما تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكامل، تصبح أكثر قدرة على الاستفادة من مواردها البشرية والمعرفية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة العمل المعاصرة.

وفي إطار الشركات الصغيرة والمتوسطة، تكتسب هذه العلاقة أهمية أكبر نظرًا لاعتماد هذه الشركات بدرجة كبيرة على المعرفة والخبرات المتوفرة لدى العاملين فيها، حيث تمثل المعرفة عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية. ومن هنا فإن تبني ممارسات فعالة لإدارة المعرفة

يمكن أن يسهم في دعم إدارة الموارد البشرية داخل هذه الشركات من خلال تطوير قدرات العاملين وتعزيز الاستفادة من معارفهم وخبراتهم في تحسين الأداء وتحقيق النمو التنظيمي.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد الفصل الثالث

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث، وتقديم إطار شامل لكيفية جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمزج بين الوصف الدقيق للظاهرة كما هي موجودة في الواقع والتحليل الكمي لقياس أثر إدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. يتيح المنهج الوصفي فهم خصائص المجتمع البحثي من حيث توزيع الموظفين وفقًا للمؤهلات العلمية والجنس والوظائف، فيما يتيح المنهج التحليلي دراسة العلاقة بين المتغيرات وفحص الفرضيات المقترحة بدقة.

يتناول هذا الفصل أيضًا مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، موضحةً كيفية تحديد حجم العينة اعتمادًا على المعادلات العلمية لضمان التمثيل الصحيح للعينة المستهدفة، كما يبين الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، مثل الاستبيان المصمم خصيصًا لتقييم إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية، بالإضافة إلى المصادر الثانوية التي تشمل المراجع العلمية والمقالات والدراسات السابقة. ويستعرض الفصل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لوصف البيانات واختبار الفرضيات، بما في ذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي، مؤكدًا على دقة ومصداقية النتائج المستخلصة. ويشكل هذا الفصل الأساس الذي يُمكن من تقديم تفسير علمي محكم للبيانات الميدانية في الفصل التالي.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث يركز على وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع وتحليلها من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها. وقد تم توظيف الجانب الوصفي في دراسة واقع إدارة المعرفة ومستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، من خلال التعرف على آراء العاملين في هذه الشركات حول ممارسات إدارة المعرفة وتطبيقاتها داخل بيئة العمل. أما الجانب التحليلي فقد تم استخدامه لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، وتحليل أثر إدارة المعرفة في تحسين ممارسات الموارد البشرية، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على اختبار الفرضيات وتفسير النتائج بصورة علمية دقيقة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتعد هذه الفئة من المؤسسات من أهم القطاعات الاقتصادية التي تسهم في دعم النشاط الاقتصادي وتوفير فرص العمل، كما تمثل بيئة تنظيمية تتطلب إدارة فعالة للمعرفة والموارد البشرية من أجل تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ويشمل مجتمع الدراسة مختلف المستويات الوظيفية داخل هذه الشركات، بما في ذلك الموظفون التنفيذيون والإداريون، ومديرو الإدارات، ونواب المديرين، وغيرهم من العاملين الذين يشاركون في العمليات التنظيمية والإدارية داخل الشركات.

عينة الدراسة:

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث بشكل مباشر، فقد تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. وقد تم تحديد حجم العينة بطريقة علمية تعتمد على المعادلات الإحصائية المستخدمة في الدراسات الاجتماعية والإدارية لتحديد حجم العينة المناسب للمجتمعات الكبيرة، تتمثل عينة البحث من (384) فردًا من مجتمع الدراسة والذين تستوفي صفاتهم معايير الدراسة، فقد تم تحديد حجم العينة بطريقة علمية ومنهجية، بالاعتماد على معادلة كوتشران (Cochran, 1977)، التي تُعد من أكثر الطرق استخدامًا في تحديد حجم العينة

للمجتمعات الكبيرة أو غير المحددة بدقة. وتبعًا للمعادلة، فإن الحجم الأولي للعينة يكون على النحو التالي:

$$\frac{z^2 \times p \times q}{2e} = 0n$$

حيث ان:

- $Z=1.96$ وهو المستوى الثابت عند لمعامل الثقة عند نسبة 95%
- $P=0.5$ وهو تقدير احتمالية النجاح أو الخاصية في المجتمع، وهو الافتراض الأكثر تحفظاً عندما لا تتوفر معلومات دقيقة.
- $q = 1-P = 0.5$
- $\alpha = 0.05$ وهو هامش الخطأ المقبول

وبتطبيق القيم السابقة في المعادلة، نحصل على:

$$\frac{0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{(0.05)^2} = 384$$

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية في الكتب العلمية والمراجع المتخصصة في مجال إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى المقالات العلمية والدراسات السابقة المنشورة في المجالات الأكاديمية، وكذلك التقارير والدوريات العلمية والمواقع الإلكترونية المتخصصة. وقد ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث.

المصادر الأولية: وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها إلى الصيغة الإلكترونية باستخدام Google forms وتم نشر الاستبيان إلى مجتمع البحث المستهدف.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك نظرًا لملاءمتها للدراسات المسحية التي تهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات الأفراد تجاه موضوع معين. وقد تم إعداد الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، بحيث تعكس الفقرات المطروحة الأبعاد المختلفة للمتغيرات المدروسة.

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ حيث تضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية المتعلقة بخصائص أفراد العينة مثل المؤهل العلمي والجنس والوظيفة، بينما تضمن القسم الثاني مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، وهي إدارة المعرفة وتحسين إدارة الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة واقع إدارة المعرفة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- **الحدود المكانية:** تم تنفيذ البحث في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ البحث خلال الفصل الثالث من العام 2025م والفصل الأول من العام 2026م.

التحليل الإحصائي المستخدم:

1. **اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):**
 - ❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.
 - ❖ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.
2. **الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:**
 - ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
 - ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
 - ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
3. **الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:**
 - ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
 - ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

اختبار الثبات

تم اختبار معامل الثبات، باستخدام ألفا كرونباخ لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل " ألفا كرونباخ"، والجدول (1) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم(1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	.773	10
إدارة الموارد البشرية	.916	10
الاستبانة كاملة	.930	20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشار الجدول اعلاه ، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.930، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة 60%، وهذا يشير الى أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة ، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير إدارة المعرفة(.773)، وإدارة الموارد البشرية (.916)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

جدول 2: معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمتغير

إدارة المعرفة	معامل الارتباط	الدلالة
تحرص الشركة على تنظيم دورات تدريبية (داخلية أو خارجية) لإكساب الموظفين معارف جديدة.	.572**	.000
تقوم الشركة بإجراء دراسات أو بحوث داخلية تهدف إلى تطوير المعرفة لدى الموظفين	.658**	.000
تحرص الشركة على تزويد الموظفين بالمستجدات المعرفية المرتبطة بمجال العمل بشكل مستمر	.598**	.000
عمل الشركة على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بها بصفة منتظمة	.675**	.000
تستخدم الشركة الوسائل التقنية والإلكترونية الحديثة لحفظ المعرفة والمعلومات	.650**	.000
تشجع إدارة الشركة الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم	.555**	.000
توفر الشركة قنوات واضحة وفعالة لتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام	.493**	.000

0.000	.650**	تسهّل الشركة الإجراءات التنظيمية التي تساعد على تطبيق المعرفة في بيئة العمل
0.000	.555**	يتم الاستفادة من خبرات وتجارب الموظفين السابقة في تحسين أساليب العمل
0.000	.493**	تسهّل إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج في جدول (2)، أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.493، 0.658)، والتي تعكس اتساقاً جيداً و بمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول 3: معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير

الدالة	معامل الارتباط	إدارة الموارد البشرية
0.000	.621**	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط المسبق لاحتياجات الشركة من الموارد البشرية
0.000	.526**	تلتزم إدارة الموارد البشرية بمراعاة الأنظمة واللوائح عند تخطيط الموارد البشرية
0.000	.667**	يتم تحليل الوظائف في الشركة بشكل واضح لتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة
0.000	.540**	يوجد وصف وظيفي مكتوب ومعتمد لجميع الوظائف في الشركة
0.000	.742**	يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير واضحة تتناسب مع متطلبات الوظيفة
0.000	.674**	تعتمد الشركة على أسس موضوعية في استقطاب وتعيين الموظفين.
0.000	.661**	تسهّل برامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات الموظفين
0.000	.533**	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء
0.000	.650**	تستخدم إدارة الموارد البشرية معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء الموظفين
0.000	.650**	تسهّل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم

أظهرت النتائج في جدول (3)، أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.526، 0.742)، والتي تعكس اتساقاً جيداً و بمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

الصدق البنائي

تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج ، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة ،والموضح كالتالي:

جدول (4): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	الدالة
إدارة المعرفة	.819**	.000
إدارة الموارد البشرية	.870**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشارت النتائج في الجدول اعلاه، إلى ان متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، وتحليلها بطريقة علمية دقيقة تهدف إلى الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة. يركز الفصل على استعراض البيانات التي تم الحصول عليها من استبيانات الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وتحليلها إحصائيًا باستخدام المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، مع توضيح مدى تحقق آراء العينة حول متغيرات الدراسة.

كما يتضمن الفصل تفسيرًا مفصلاً لكل محور من محاور الدراسة، بدءًا من مستوى ممارسة إدارة المعرفة، مرورًا بتقييم أثرها على تحسين إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين واختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط. ويقدم الفصل تفسيرًا علميًا للنتائج في سياق الدراسات السابقة، موضحًا أوجه التشابه والاختلاف، مع تقديم رؤى حول واقع إدارة المعرفة والموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. ويهدف الفصل إلى تقديم صورة واضحة وعميقة حول كيفية تأثير إدارة المعرفة على تطوير أداء الموظفين، وتعزيز قدرات الشركات على الابتكار وتحقيق أهدافها التنظيمية، مع تسليط الضوء على الدلالات العملية للنتائج وأهميتها للممارسين وصناع القرار.

التحليل الوصفي للدراسة

تم تناول وصف عينة الدراسة ، وعرض آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة (دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية)، وذلك من خلال التوزيع التكراري للبيانات الديمغرافيا لأفراد عينة الدراسة من حيث التكرار والنسب المئوية ، وعرضها على شكل جداول ومخططات بيانية مناسبة، ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة، والموضح كمايلي:

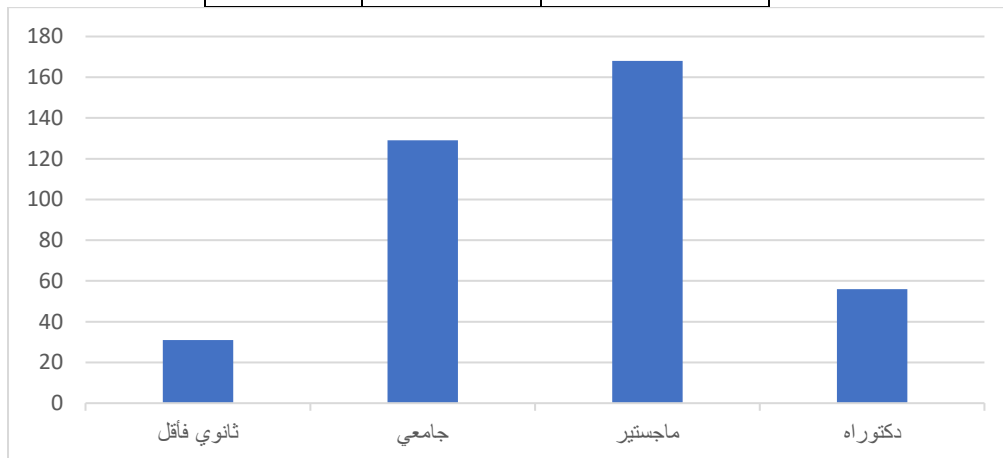
أولاً: وصف عينة الدراسة

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال المؤهل العلمي ، والجنس والوظيفة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول 5 : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	N	%
ثانوي فأقل	31	8.1
جامعي	129	33.6
دكتوراه	168	43.8
ماجستير	56	14.6
الاجمالي	384	100.0



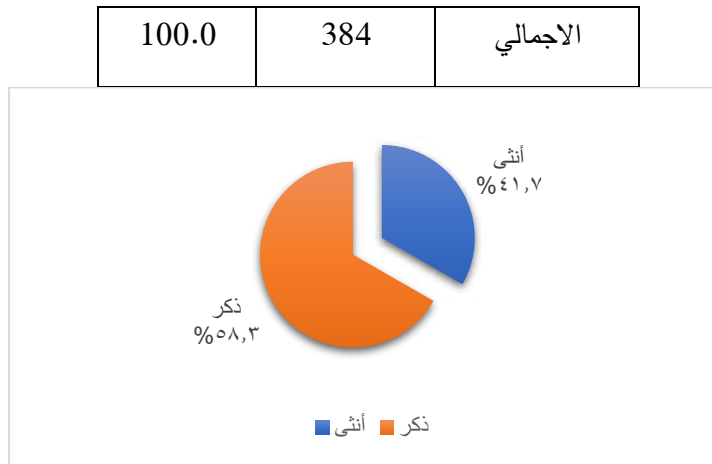
شكل 2 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (5) أن عينة الدراسة بلغت (384) مفردة، وقد توزعت وفقاً للمؤهل العلمي إلى عدة فئات. حيث أظهرت النتائج أن الفئة الأكبر من أفراد العينة كانت من حملة درجة الدكتوراه بعدد (168) فرداً ونسبة (43.8%) من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين في الدراسة يتمتعون بمستوى علمي مرتفع، الأمر الذي قد يساهم في تقديم آراء أكثر وعياً وإدراكاً لموضوع الدراسة المرتبط بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. كما جاءت فئة حملة المؤهل الجامعي (البكالوريوس) في المرتبة الثانية بعدد (129) فرداً ونسبة (33.6%) من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة تعكس مشاركة شريحة واسعة من الموظفين الحاصلين على تعليم جامعي، الأمر الذي يشير إلى تنوع المستوى العلمي للمشاركين في الدراسة ويعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها. أما فئة حملة درجة الماجستير فقد بلغ عددهم (56) فرداً بنسبة (14.6%) من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة تعكس وجود شريحة من العاملين ذوي التأهيل العلمي المتقدم، مما قد يساهم في تعزيز فهم الممارسات الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل الشركات. في حين جاءت فئة الثانوي فأقل في المرتبة الأخيرة بعدد (31) فرداً بنسبة (8.1%) من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن نسبة محدودة من أفراد العينة ينتمون إلى هذه الفئة التعليمية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الوظائف في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتطلب في كثير من الأحيان مستويات تعليمية أعلى، خاصة في الوظائف الإدارية أو المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية. وبوجه عام، يظهر من توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، حيث يشكل حملة المؤهلات الجامعية والدراسات العليا النسبة الأكبر من العينة. ويعكس ذلك قدرة أفراد العينة على فهم مفاهيم الدراسة واستيعاب فقرات الاستبانة بشكل جيد، الأمر الذي يعزز من دقة البيانات التي تم الحصول عليها ويساهم في تقديم نتائج أكثر موثوقية فيما يتعلق بدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول 6 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	N	%
نكر	224	58.3
أنثى	160	41.7



شكل 3 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

يبين الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس، وذلك بهدف التعرف على مدى تمثيل كل من الذكور والإناث ضمن عينة الدراسة. ويساعد هذا المتغير في إظهار مدى تنوع العينة من حيث الخصائص الديموغرافية، الأمر الذي يساهم في إعطاء صورة أكثر شمولاً عن آراء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تجاه موضوع الدراسة. يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (224) فرداً، بنسبة (58.3%) من إجمالي أفراد العينة، وهي النسبة الأكبر مقارنة بالإناث. وتشير هذه النتيجة إلى أن الذكور يمثلون الشريحة الأكبر من العاملين المشاركين في الدراسة، وقد يعكس ذلك طبيعة بعض الوظائف الإدارية والتنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يشغلها الذكور بنسبة أكبر.

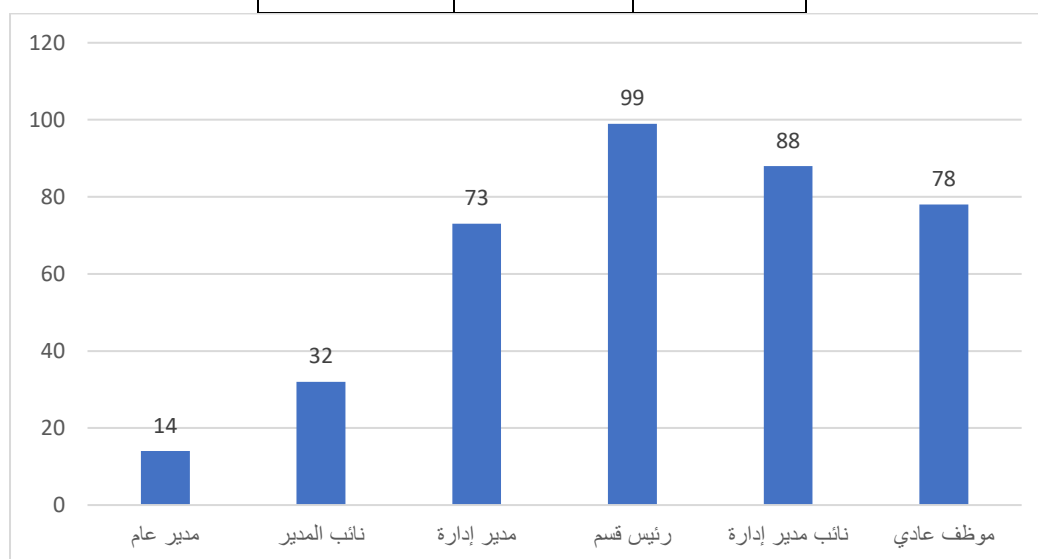
في المقابل، بلغ عدد الإناث في عينة الدراسة (160) فرداً بنسبة (41.7%) من إجمالي العينة، وهي نسبة تعد مرتفعة نسبياً وتعكس مشاركة ملحوظة للإناث في بيئة العمل داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تشير هذه النتيجة إلى تزايد مشاركة المرأة في مختلف المجالات المهنية والإدارية داخل المؤسسات، بما في ذلك المجالات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

وبشكل عام، يلاحظ من توزيع أفراد العينة حسب الجنس وجود تمثيل لكلا الجنسين في الدراسة، وإن كانت نسبة الذكور أعلى نسبياً من نسبة الإناث. ويعكس هذا التوزيع تنوعاً مقبولاً في خصائص العينة، الأمر الذي يساهم في توفير آراء متعددة ومتباينة حول موضوع الدراسة، ويعزز من شمولية النتائج المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول 7: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	N	%
مدير عام	14	3.6
نائب المدير	32	8.3
مدير إدارة	73	19.0
رئيس قسم	99	25.8
نائب مدير إدارة	88	22.9
موظف عادي	78	20.3
الاجمالي	384	100.0



شكل 4: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

يوضح الجدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة، وذلك بهدف التعرف على المستويات الوظيفية التي ينتمي إليها المشاركون في الدراسة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. ويساعد تحليل هذا المتغير في إظهار مدى تنوع العينة من حيث المناصب والمسؤوليات الوظيفية، الأمر الذي يساهم في تقديم صورة أكثر شمولية عن آراء العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية تجاه موضوع الدراسة.

تشير النتائج إلى تنوع المستويات الوظيفية التي شملتها الدراسة، الأمر الذي يعزز من شمولية النتائج وواقعيتها. فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت من رؤساء الأقسام بنسبة (25.8%) وبعده (99) فرداً، يليهم نواب مديري الإدارات بنسبة (22.9%) وبعده (88) فرداً، ثم الموظفون العاديون بنسبة (20.3%) وبعده (78) فرداً. كما بلغت نسبة مديري الإدارات (19.0%) وبعده (73) فرداً، في حين شكل نواب المديرين نسبة (8.3%) وبعده (32) فرداً، بينما جاءت أقل نسبة ضمن العينة لفئة المديرين العامين بنسبة (3.6%) وبعده (14) فرداً.

ويعكس هذا التوزيع مشاركة مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في الشركات محل الدراسة، مما يتيح الحصول على آراء متنوعة تعكس واقع ممارسات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من وجهات نظر متعددة، سواء من القيادات العليا أو الوسطى أو الموظفين التنفيذيين، وهو ما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها بدرجة أفضل.

ثانياً: التحليل الوصفي لآراء أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة

تم اعتماد الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي في فقرات الاستبانة (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، واعطيت الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي، واستخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، ثم استخراج مدى الأوزان، بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبداية سلم الإجابة (5 - 1 = 4)، و تحديد طول الفئة، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (5/4 = 0,80)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول 8: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	عالي (موافق)
4.21 - 5	عالي جداً (موافق بشدة)

أولاً : إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى ممارسة ادارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق لآراء افراد العينة حول فقرات متغير ادارة المعرفة ، والموضح في الجدول ادناه:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة المعرفة

درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ادارة المعرفة
عالي	91%	.566	4.56	تحرص الشركة على تنظيم دورات تدريبية (داخلية أو خارجية) لإكساب الموظفين معارف جديدة.
عالي	91%	.742	4.55	تقوم الشركة بإجراء دراسات أو بحوث داخلية تهدف إلى تطوير المعرفة لدى الموظفين
عالي	84%	.553	4.21	تحرص الشركة على تزويد الموظفين بالمستجدات المعرفية المرتبطة بمجال العمل بشكل مستمر
عالي	85%	.541	4.27	عمل الشركة على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بها بصفة منتظمة
عالي	82%	.394	4.11	تستخدم الشركة الوسائل التقنية والإلكترونية الحديثة لحفظ المعرفة والمعلومات
عالي	94%	.915	4.71	تشجع إدارة الشركة الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم
عالي	83%	.499	4.17	توفر الشركة قنوات واضحة وفعالة لتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام
عالي	90%	.689	4.48	تسهل الشركة الإجراءات التنظيمية التي تساعد على تطبيق المعرفة في بيئة العمل
عالي	91%	.624	4.54	يتم الاستفادة من خبرات وتجارب الموظفين السابقة في تحسين أساليب العمل
عالي	83%	.590	4.17	تسهم إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة
عالي	88%	.35926	4.3792	المتوسط الكلي

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (9) الخاص بفقرات متغير إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (4.3792) بانحراف معياري قدره (0.35926)، وبوزن نسبي بلغ (88%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في هذه الشركات جاء بدرجة عالية وفق آراء أفراد عينة الدراسة. وتعكس هذه النتيجة إدراكًا واضحًا لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة لأهمية إدارة المعرفة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية. كما تدل هذه النتائج على وجود اهتمام ملحوظ من قبل هذه الشركات بتبني ممارسات متعددة تتعلق بتوليد المعرفة وتخزينها وتبادلها

وتطبيقها داخل بيئة العمل، الأمر الذي يعكس توجهًا إيجابيًا نحو الاستفادة من المعرفة باعتبارها موردًا استراتيجيًا يدعم القدرة التنافسية ويعزز كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.

تفسير فقرات المحور: **الفقرة تُحرص الشركة على تنظيم دورات تدريبية (داخلية أو خارجية) لإكساب الموظفين معارف جديدة.** جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وبوزن نسبي قدره (91%) وبدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تولي اهتمامًا كبيرًا ببرامج التدريب والتطوير باعتبارها إحدى الوسائل الأساسية لاكتساب المعرفة وتنمية المهارات لدى العاملين. كما تعكس هذه النتيجة إدراك إدارات الشركات لأهمية التدريب المستمر في مواكبة التطورات المهنية والمعرفية التي تسهم في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم في بيئة العمل. **الفقرة تقوم الشركة بإجراء دراسات أو بحوث داخلية تهدف إلى تطوير المعرفة لدى الموظفين.** حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (4.55) ووزن نسبي (91%) وبدرجة تحقق عالية. وتدل هذه النتيجة على اهتمام الشركات بإجراء دراسات وبحوث داخلية تهدف إلى تطوير المعرفة التنظيمية لدى الموظفين. ويعكس ذلك توجهًا نحو دعم التعلم التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تشجيع البحث والتحليل المستمر للعمليات والأنشطة بما يسهم في تطوير الخبرات وتحسين الأداء المؤسسي. أما الفقرة **"تحرص الشركة على تزويد الموظفين بالمستجدات المعرفية المرتبطة بمجال العمل بشكل مستمر"** بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.21) وبوزن نسبي (84%) ودرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تعمل على إطلاع موظفيها بشكل مستمر على المستجدات المهنية والمعرفية المرتبطة بمجال العمل، الأمر الذي يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم المهنية والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة. بينما الفقرة **تعمل الشركة على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بها بصفة منتظمة.** جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.27) ووزن نسبي (85%) بدرجة تحقق عالية. وتدل هذه النتيجة على اهتمام الشركات بتحديث قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بها بصورة منتظمة، وهو ما يعكس وعيًا بأهمية توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم العمليات الإدارية واتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة وفعالية. والفقرة **"تستخدم الشركة الوسائل التقنية والإلكترونية الحديثة لحفظ المعرفة والمعلومات"** بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.11) وبوزن نسبي (82%) ودرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تعتمد بدرجة كبيرة على الوسائل التقنية الحديثة في حفظ المعرفة والمعلومات وتنظيمها، مما يسهم في تسهيل الوصول إليها والاستفادة منها عند الحاجة، كما يعزز من قدرة المنظمة على إدارة المعرفة بصورة أكثر كفاءة. بينما الفقرة **تشجع إدارة الشركة الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.** احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.71) وبوزن نسبي (94%) ودرجة تحقق عالية. وتعكس هذه النتيجة اهتمام إدارات الشركات بتعزيز ثقافة

مشاركة المعرفة بين الموظفين، حيث يعد تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين أحد أهم الأساليب التي تسهم في نشر المعرفة التنظيمية وتعزيز التعلم الجماعي داخل المنظمة. والفقرة **توفر الشركة قنوات واضحة وفعالة لتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام**. بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.17) بوزن نسبي (83%) ودرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات توفر قنوات اتصال تنظيمية تساعد على تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يسهم في تعزيز التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة ويحد من العوائق التي قد تعيق تدفق المعرفة داخل المنظمة. أما الفقرة **تسهّل الشركة الإجراءات التنظيمية التي تساعد على تطبيق المعرفة في بيئة العمل**. جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.48) ووزن نسبي (90%) بدرجة تحقق عالية. وتدل هذه النتيجة على أن الشركات تعمل على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق المعرفة المكتسبة في العمل الفعلي، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات التنظيمية وتشجيع الموظفين على توظيف معارفهم وخبراتهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء. بينما الفقرة **يتم الاستفادة من خبرات وتجارب الموظفين السابقة في تحسين أساليب العمل**. بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.54) بوزن نسبي (91%) ودرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تسعى للاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الموظفين باعتبارها أحد المصادر المهمة للمعرفة التنظيمية. كما تعكس هذه النتيجة إدراك الشركات لأهمية توظيف الخبرات السابقة للعاملين في تحسين العمليات وتطوير أساليب العمل داخل المنظمة. والفقرة **تسهم إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة**. جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبوزن نسبي (83%) بدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعرفة المتاحة داخل المنظمة تسهم بدرجة كبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث تساعد المعلومات والمعارف المتوفرة في توفير بدائل أفضل للقرارات الإدارية وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

بشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور أن الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تولي اهتمامًا واضحًا بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل بيئة العمل، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى هذه الممارسات عبر مختلف الأبعاد المرتبطة باكتساب المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها. كما تشير النتائج إلى أن إدارات هذه الشركات تدرك أهمية المعرفة بوصفها أحد الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية. ويظهر ذلك من خلال اهتمامها بتنظيم البرامج التدريبية، وتشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين، والاستفادة من المعرفة المتراكمة لديهم، إضافة إلى استخدام الوسائل التقنية الحديثة في حفظ المعلومات والمعارف. ومن شأن هذه الممارسات أن تسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر والابتكار، الأمر الذي

ينعكس إيجابيًا على تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (المومني، 2022) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات جاء مرتفعًا وكان لها تأثير إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (يوسف وسايح، 2023) التي أكدت وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية. كذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Alharbi & Aloud, 2024) التي بينت أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة العمليات داخل المؤسسات.

ثانيا : مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق لآراء افراد العينة حول فقرات متغير تحسين إدارة الموارد البشرية، والموضح في الجدول ادناه:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق
تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط المسبق لاحتياجات الشركة من الموارد البشرية	4.14	.585	83%	عالي
تلتزم إدارة الموارد البشرية بمراعاة الأنظمة واللوائح عند تخطيط الموارد البشرية	4.40	.617	88%	عالي
يتم تحليل الوظائف في الشركة بشكل واضح لتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة	4.48	.733	90%	عالي
يوجد وصف وظيفي مكتوب ومعتمد لجميع الوظائف في الشركة	4.17	.742	83%	عالي
يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير واضحة تتناسب مع متطلبات الوظيفة	4.68	.739	94%	عالي
تعتمد الشركة على أسس موضوعية في استقطاب وتعيين الموظفين.	4.13	.732	83%	عالي
تسهم برامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات الموظفين	4.11	.614	82%	عالي
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء	4.59	.640	92%	عالي
تستخدم إدارة الموارد البشرية معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء الموظفين	4.34	.814	87%	عالي

تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم	4.55	.580	91%	عالي
المتوسط الكلي	4.3589	.51644	87%	عالي

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (10) الخاص بفقرات متغير تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (4.3589) بانحراف معياري قدره (0.51644)، وبوزن نسبي بلغ (87%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات جاء بدرجة عالية وفق آراء أفراد عينة الدراسة. وتعكس هذه النتيجة وجود اهتمام واضح من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع متطلبات العمل الحديثة، حيث تسعى هذه الشركات إلى تحسين عمليات التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، إضافة إلى اعتماد أساليب موضوعية في تقييم الأداء. كما تشير هذه النتائج إلى إدراك إدارات الشركات لأهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول التنظيمية التي تسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

تفسير فقرات المحور: الفقرة "تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط المسبق لاحتياجات الشركة من الموارد البشرية". بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.14) وبوزن نسبي (83%) وبدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارات الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة تحرص على التخطيط المسبق لاحتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العمل المستقبلية. ويعكس ذلك وعياً بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لضمان توفر الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة. بينما الفقرة "لتتزم إدارة الموارد البشرية بمراعاة الأنظمة واللوائح عند تخطيط الموارد البشرية". جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (4.40) ووزن نسبي (88%) بدرجة تحقق عالية. وتدل هذه النتيجة على التزام إدارات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة بتطبيق الأنظمة واللوائح التنظيمية عند تخطيط الموارد البشرية، وهو ما يعكس حرص الشركات على تحقيق العدالة والشفافية في إدارة شؤون العاملين، إضافة إلى ضمان توافق السياسات الإدارية مع الأطر التنظيمية المعتمدة. أما الفقرة "يتم تحليل الوظائف في الشركة بشكل واضح لتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة". بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.48) وبوزن نسبي (90%) بدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تهتم بإجراء تحليل دقيق للوظائف بهدف تحديد المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة بشكل واضح، الأمر الذي يسهم في تنظيم العمل وتحديد الأدوار الوظيفية بصورة دقيقة، كما يساعد على اختيار الموظفين المناسبين لكل وظيفة وفق متطلباتها. والفقرة "يوجد وصف وظيفي مكتوب ومعتمد لجميع الوظائف في الشركة". حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (4.17) ووزن نسبي (83%) وبدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تحرص على إعداد وصف وظيفي واضح ومعتمد لمختلف الوظائف داخل

المنظمة، وهو ما يسهم في توضيح المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بكل وظيفة، إضافة إلى دوره في تسهيل عمليات الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء. أما الفقرة "يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير واضحة تتناسب مع متطلبات الوظيفة". احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.68) وبوزن نسبي (94%) ودرجة تحقق عالية. وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركات بتطبيق معايير واضحة وموضوعية في اختيار الموظفين بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة، الأمر الذي يسهم في استقطاب الكفاءات المناسبة ويعزز من كفاءة الأداء الوظيفي داخل المنظمة. بينما الفقرة "تعتمد الشركة على أسس موضوعية في استقطاب وتعيين الموظفين". بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.13) وبوزن نسبي (83%) بدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات تعتمد على أسس ومعايير موضوعية في عمليات الاستقطاب والتعيين، مما يعكس توجهاً نحو تحقيق العدالة والشفافية في اختيار الموظفين، إضافة إلى ضمان توافق مهارات وقدرات المتقدمين مع متطلبات الوظائف المتاحة. والفقرة "تسهم برامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات الموظفين". جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ووزن نسبي (82%) ودرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن برامج التدريب التي تقدمها إدارات الموارد البشرية تسهم بدرجة كبيرة في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم المهنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي ويساعد العاملين على مواكبة التطورات في بيئة العمل. بينما الفقرة "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء". بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.59) وبوزن نسبي (92%) بدرجة تحقق عالية. وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركات بربط برامج التدريب بنتائج تقييم الأداء، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نقاط القوة والضعف التي تظهر من خلال عملية التقييم، وهو ما يسهم في توجيه التدريب نحو تطوير الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. والفقرة "تستخدم إدارة الموارد البشرية معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء الموظفين". حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (4.34) ووزن نسبي (87%) بدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارات الموارد البشرية تعتمد معايير واضحة وعادلة عند تقييم أداء الموظفين، الأمر الذي يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء داخل الشركة. الفقرة "تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم". بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.55) وبوزن نسبي (91%) بدرجة تحقق عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية، مما يعكس الدور الحيوي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تطوير رأس المال البشري وتعزيز الأداء المؤسسي.

بوجه عام، تشير نتائج هذا المحور إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تولي اهتمامًا ملحوظًا بتطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى هذه الممارسات في مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب والاختيار، إضافة إلى التدريب والتطوير وتقييم الأداء. كما تعكس هذه النتائج إدراك إدارات الشركات لأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين مستوى أداء العاملين، حيث تسعى الشركات إلى استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطوير مهارات الموظفين، وتطبيق معايير عادلة في تقييم الأداء. ومن شأن هذه الممارسات أن تسهم في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل المنظمة وتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية والفعالية في بيئة العمل.

مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (الصقهان والمستادي، 2021) التي توصلت إلى وجود علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن زايد والسعيد، 2019) التي أكدت أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. كذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Tal & Emeagwali, 2019) التي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات.

اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض والموضح كما يلي :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض وللإجابة على هذه الفرضية، تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون.

جدول 11 : العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية		
إدارة المعرفة	معامل الارتباط	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بهدف قياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغير إدارة المعرفة ومتغير تحسين إدارة الموارد البشرية، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة ومتغير إدارة الموارد البشرية بلغت (0.924)، وهي قيمة موجبة مرتفعة جدًا، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الاجتماعية والإنسانية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. وتعني هذه النتيجة أن زيادة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركات يقترن بزيادة مستوى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبعبارة أخرى، كلما ارتفع مستوى اهتمام الشركات بإدارة المعرفة من حيث اكتساب المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها، انعكس ذلك إيجابًا على كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة المعرفة تسهم في توفير المعلومات والخبرات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، الأمر الذي يساعد إدارات الموارد البشرية على تطوير سياساتها وممارساتها بشكل أكثر فاعلية. إضافة إلى ذلك، فإن تبني ممارسات إدارة المعرفة يعزز من التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات بين العاملين، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

وبناءً على ما سبق، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة المعرفة وتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المومني، 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير إحصائي معنوي لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات. كما تتشابه هذه النتيجة مع دراسة (يوسف وسايح، 2023) التي أكدت وجود تأثير مهم لأبعاد إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. كذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Tal & Emeagwali, 2019) التي بينت أن ممارسات إدارة المعرفة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي.

وعند تنفيذ تحليل الانحدار الخطي البسيط ، اشارت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لآثر ادارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.001	47.133	.028	1.238	إدارة المعرفة	.001	2221.556	.852	.924	إدارة الموارد البشرية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين متغير إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو تحسين إدارة الموارد البشرية بلغت (0.924)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.852)، وهو ما يدل على أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (85.2%) من التباين في مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، في حين تعود النسبة المتبقية (14.8%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (2221.556) عند مستوى دلالة إحصائية (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من القدرة التفسيرية، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية بل علاقة ذات دلالة إحصائية.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (b) لمتغير إدارة المعرفة بلغت (1.238)، مع خطأ معياري قدره (0.028)، كما بلغت قيمة (t) (47.133) عند مستوى دلالة إحصائية (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث إن أي زيادة في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركات يقابلها تحسن ملموس في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتعكس هذه النتيجة الدور المحوري الذي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ تسهم المعرفة التنظيمية في دعم عمليات التخطيط للموارد البشرية، وتحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، إضافة إلى تطوير برامج التدريب والتطوير، وتعزيز فعالية نظم تقييم الأداء. كما تساعد إدارة المعرفة على الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وبناء على ما سبق، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج وكذلك لمعامل الانحدار أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين إدارة الموارد البشرية، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المومني، 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير إحصائي معنوي لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات. كما تتشابه هذه النتيجة مع دراسة (يوسف وسايح، 2023) التي أكدت وجود تأثير مهم لأبعاد إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. كذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Khoualdi & Althomali, 2020) التي بينت أن تطبيق إدارة المعرفة يسهم بشكل إيجابي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجال تدريب وتطوير الموظفين.

نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الكلي لفقرات إدارة المعرفة (4.3792) بنسبة وزن نسبي بلغت (88%)، مما يشير إلى أن الشركات تولي اهتماماً واضحاً بتنظيم الدورات التدريبية، وتحديث المعلومات، وتبادل الخبرات بين الموظفين، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة في حفظ المعرفة، بما يعكس وعياً متقدماً بأهمية المعرفة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.
2. كشفت النتائج المتعلقة بفقرات إدارة المعرفة أن الشركات تشجع موظفيها على تبادل الخبرات والمعلومات بشكل مستمر، وتسهّل الإجراءات التنظيمية لتطبيق المعرفة في بيئة العمل، كما يتم الاستفادة من خبرات الموظفين السابقة في تحسين أساليب العمل، وهو ما يعكس دور إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز التعلم المؤسسي بشكل فعال.
3. بينت نتائج الدراسة أن مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض مرتفع أيضاً، حيث بلغ المتوسط الكلي للفقرات (4.3589) بنسبة وزن نسبي بلغت (87%)، مما يشير إلى التزام الشركات بتخطيط الموارد البشرية وفق أسس موضوعية، وتوظيف معايير عادلة في اختيار الموظفين، وتقديم برامج تدريبية مناسبة، فضلاً عن وجود نظام واضح لتقييم الأداء يسهم في رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين.

4. أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية جدًا وإيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.924) عند مستوى دلالة إحصائية (000.)، مما يدل على أن الممارسات الفعالة لإدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يؤكد أهمية المعرفة كعامل تمكيني لتطوير الأداء المؤسسي.
5. أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير ومباشر على تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار (1.238) بنسبة تأثير تفسيري $R^2 = 0.852$ عند مستوى دلالة إحصائية (001.)، مما يعكس أن 85.2% من التغيرات في تحسين إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال ممارسات إدارة المعرفة، وهو ما يبرز الدور الحيوي للمعرفة في دعم عمليات الموارد البشرية ورفع كفاءتها.
6. أظهرت النتائج الديموغرافية للعينة أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، حيث شكل حملة الدكتوراه والجامعيين ما يزيد عن 77% من العينة، مع تمثيل نسبي للذكور (58.3%) والإناث (41.7%)، وتنوع الوظائف بين الموظفين التنفيذيين والإداريين، مما يعكس شمولية العينة ويضمن مصداقية وموثوقية آراء المشاركين فيما يتعلق بتقييم ممارسات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

التوصيات

- توصي الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة بزيادة الاستثمار في برامج إدارة المعرفة، من خلال تنظيم دورات تدريبية متقدمة، وإنشاء قواعد بيانات معرفية، واستخدام الأدوات التقنية الحديثة لتسهيل حفظ المعلومات وتبادلها بين الموظفين، بما يعزز التعلم المؤسسي ويقوي القدرات البشرية داخل الشركة.
- توصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، وتشجيع الابتكار والمبادرات الفردية والجماعية، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل تحفز التعاون وتدعم تطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية والعملية.
- توصي الدراسة إدارة الموارد البشرية بوضع سياسات واضحة وعادلة لاختيار الموظفين وتعيينهم، مع التركيز على التطوير المستمر لمهاراتهم، ووضع خطط تدريبية متوافقة مع نتائج تقييم الأداء، لضمان رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحقيق توافق بين قدرات الموظفين ومتطلبات العمل.

- توصي الدراسة بإجراء تقييم دوري لممارسات إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الموارد البشرية، باستخدام مؤشرات أداء محددة، مما يساعد الشركات على التعرف على نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر.
- توصي الدراسة بدمج إدارة المعرفة مع استراتيجيات الموارد البشرية بشكل متكامل، بحيث تصبح المعرفة عاملاً محورياً في تحسين الأداء، وتعزيز اتخاذ القرار، وتطوير مهارات الموظفين، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة العمل بالرياض.

الحلول والمقترحات المستقبلية

- تعزيز تطبيق إدارة المعرفة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة، وإنشاء قواعد بيانات معرفية رقمية، واستخدام أدوات وتقنيات حديثة لتسهيل حفظ المعلومات وتبادلها بين الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى التعلم المؤسسي وتطوير القدرات البشرية.
- تشجيع ثقافة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين عبر سياسات تحفيزية ومبادرات تنظيمية تدعم التعاون الداخلي، بما يضمن استفادة الشركة من الخبرات السابقة وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل بيئة العمل.
- دمج إدارة المعرفة مع استراتيجيات الموارد البشرية بشكل متكامل، بحيث تصبح المعرفة محوراً أساسياً في تخطيط الوظائف، واستقطاب الكفاءات، وتطوير مهارات الموظفين، ووضع أنظمة تقييم عادلة، بما يعزز كفاءة الأداء الفردي والجماعي ويحقق التميز المؤسسي.
- إجراء تقييم دوري لممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على الموارد البشرية باستخدام مؤشرات أداء واضحة، مما يتيح للشركات التعرف على نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات تطويرية مستمرة لتعزيز الأداء المؤسسي.
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل شركات صغيرة ومتوسطة في مناطق مختلفة بالمملكة، واستخدام منهجيات كمية ونوعية متكاملة، لدراسة تأثير العوامل التكنولوجية والثقافية والتنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة وتحسين إدارة الموارد البشرية، بما يتيح بناء توصيات أكثر شمولية وتطبيقاً على مستوى أوسع.

الخاتمة

ختاماً، تؤكد نتائج هذه الدراسة أن إدارة المعرفة تشكل ركيزة أساسية لتطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، حيث أظهرت النتائج أن تبني ممارسات

معرفة فعّالة يرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، ويعزز من قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية. كما أبرزت الدراسة الدور الحيوي للتخطيط الموضوعي للموارد البشرية، واعتماد أنظمة تقييم عادلة، وتقديم برامج تدريبية موجهة، وخلق بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة والخبرات. وتشير النتائج إلى أن العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية قوية جدًا، وأن تأثير المعرفة على تحسين الموارد البشرية ليس فقط مباشرًا، بل استراتيجي، مما يجعل إدارة المعرفة أداة لا غنى عنها لتحقيق التميز المؤسسي. بناءً على ذلك، فإن دمج سياسات إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات الموارد البشرية يمثل مسارًا مستدامًا لتطوير الكفاءات البشرية، وزيادة الإنتاجية، ورفع جودة الأداء المؤسسي، مع ضرورة إجراء تقييم دوري لممارسات المعرفة، وتحديث الأساليب والأدوات بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل الحديثة ومتطلبات الابتكار المستمر. في المجمل، توفر نتائج هذه الدراسة دليلًا علميًا متينًا لصانعي القرار والمديرين التنفيذيين لتطبيق ممارسات معرفية تدعم إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في سياق ديناميكي متغير.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب

- إبراهيم، أحمد حافظ. (2025). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات المعتمدة على المعرفة ودورها في إدارة المعرفة الناجحة.
- الهوش، إيناس أبو بكر. (2019). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: دار حميترا للنشر والتوزيع.
- الشيخي، حسن عبد الرحمن. (2009). إدارة المعرفة: الرؤية المعرفية بديلاً. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2012). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر.
- عزام، علي. (2014). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دار البلدية ناشرون وموزعون.
- مرسي، محمد أحمد. (2014). إدارة الأفراد: الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

ثانياً: المقالات في المجلات الدورية

- البشير، أحمد، هويدي، عبد القادر محمد، & سالم، عبد الفتاح جمعة. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بطرابلس. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية.
- بن زايد، خالد، & السعيد، بيدي. (2019). دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية.
- بن بلقاسم، شيماء، & بن عيسى، فاطمة الزهراء. (2018). دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية.
- بو علاق، نوال. (2021). العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الحديثة.
- بركاتي، حسين. (2016). إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية: تحدٍ لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي.
- دحماني، أمل عبد الله. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة الهيلاندز للجلود في الجلفة. مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال.

زرقوط، سارة. (2021). الدور الديناميكي لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، 147-157.

الصقهان، غدير عبد الرحمن، & المستادي، ولاء عبد الله. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

فيصل، مثنى زاحم، إبراهيم، نور خليل، & عبد الخالق، وردة. (2016). دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة: بحث ميداني في وزارة النقل. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية.

ماضي، إلهام. (2021). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية.

المومني، ياسر عيسى. (2022). أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بنك تنمية المدن والقرى في الأردن. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة.

يوسف، رقية وداد، & سايج، حمزة. (2023). تأثير إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض. مجلة الباحث.

الأقرع، نور طاهر. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 133-164.

عقيل عبيد، معمر. (2015). دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 11(29).

ثالثاً: الرسائل الجامعية

عبابسة، أحلام، العياش، آمنة، & العياش، ميمونة. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

بواوي، أنس أيوب محمد. (2009). علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.

مفتي، إيمان. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية (رسالة جامعية غير منشورة). جامعة العقيد محمد أولحاج، كلية الحقوق، الجزائر.

طرفة، محمد. (2018). تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (رسالة جامعية غير منشورة).

غضبان، محمد. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (رسالة جامعية غير منشورة).

موفق، إيمان نفيسة. (2023). إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية (رسالة جامعية غير منشورة).

- Al-bahussin, S., & El-garaihy, W. (2013). The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*, 8(22), p1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p1>
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 378. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Alkhalaf, H. (2019). *Determinants of human resource management practices in Saudi SMEs: A case study approach* [Doctoral, Dublin City University]. <https://doras.dcu.ie/23513/>
- Alshammakhi, Q. M., & Sheikh, R. A. (2025). Driving Sustainable Entrepreneurship Through AI and Knowledge Management: Evidence from SMEs in Emerging Economies. *Sustainability*, 17(24). <https://doi.org/10.3390/su172410928>
- Al-Tal, M. J. Y., & Emeagwali, O. L. (2019). Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs. *Organizacija*, 52(1), 6–21. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0002>
- Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7(1), 13–24. <https://doi.org/10.2991/itm.r.7.1.2>
- Ferdows, S. S., & Das, S. (د.ت). *KNOWLEDGE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Figurska, I. (2009). *KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*. *Human Resources Management*.
- Hafeez, S., Shahzad, K., Helo, P., & Mubarak, M. F. (2025). Knowledge management and SMEs' digital transformation: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100728>
- Hakami, Y. M., & Abdlwahed, N. A. A. (2022). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance: A Study On

SMEs in Saudi Arabia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(4), 1–163.

Khalilzadeh, M., Banihashemi, S. A., & Bahari, A. (2024). Investigation of the Effects of Knowledge Management on Organizational Performance Through Human Resource Management as Mediator. *Business Perspectives and Research*, 12(4), 579–598. <https://doi.org/10.1177/22785337221148567>

Khoualdi, K., & Althomali, A. (2020). Impact of Knowledge Management on Employees' Training and Development: Applied Study on Al Hada Hospital - Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Management Studies*, 7(5), 119–122. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I5P118>

Kumar, A. A. (2016). *ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. <http://digitalrepository.cipmlk.org/handle/1/1215>

الملاحق

الإستبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالبة ماجستير (إدارة الموارد البشرية) في جامعة ميداوثن حالياً، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض"، وتهدف هذه الدراسة الى تحليل دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وأود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

أشكرك مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

القسم أ : الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

المؤهل العلمي	ثانوي واقل	جامعي	ماجستير	دكتوراه
الجنس	ذكر	انثى		
الوظيفة:	مدير عام	نائب المدير	مدير إدارة	رئيس قسم
				نائب مدير إدارة موظف عادي

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

المحور الاول المتغير المستقل: العبارات التالية تقيس واقع إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير التابع : إدارة المعرفة						
1.	تحرص الشركة على تنظيم دورات تدريبية (داخلية أو خارجية) لإكساب الموظفين معارف جديدة.					
2.	تقوم الشركة بإجراء دراسات أو بحوث داخلية تهدف إلى تطوير المعرفة لدى الموظفين					
3.	تحرص الشركة على تزويد الموظفين بالمستجدات المعرفية المرتبطة بمجال العمل بشكل مستمر					
4.	عمل الشركة على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بها بصفة منتظمة					
5.	تستخدم الشركة الوسائل التقنية والإلكترونية الحديثة لحفظ المعرفة والمعلومات					
6.	تشجع إدارة الشركة الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم					
7.	توفر الشركة قنوات واضحة وفعالة لتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام					
8.	تسهل الشركة الإجراءات التنظيمية التي تساعد على تطبيق المعرفة في بيئة العمل					
9.	يتم الاستفادة من خبرات وتجارب الموظفين السابقة في تحسين أساليب العمل					
10.	تسهم إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة					

المحور الثاني المتغير التابع: العبارات التالية تقيس مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير التابع : إدارة الموارد البشرية						
1.	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط المسبق لاحتياجات الشركة من الموارد البشرية					
2.	تلتزم إدارة الموارد البشرية بمراعاة الأنظمة واللوائح عند تخطيط الموارد البشرية					
3.	يتم تحليل الوظائف في الشركة بشكل واضح لتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة					
4.	يوجد وصف وظيفي مكتوب ومعتمد لجميع الوظائف في الشركة					
5.	يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير واضحة تتناسب مع متطلبات الوظيفة					
6.	تعتمد الشركة على أسس موضوعية في استقطاب وتعيين الموظفين.					
7.	تسهم برامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات الموظفين					
8.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج تقييم الأداء					
9.	تستخدم إدارة الموارد البشرية معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء الموظفين					
10.	تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم					

Abstract

This study aims to explore the impact of knowledge management on improving human resource management in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Riyadh. The study adopted the descriptive–analytical approach to collect and analyze data. An electronic questionnaire was designed and distributed to (384) employees representing the study population, in addition to relying on secondary sources such as books, articles, and academic studies related to knowledge management and human resource management. The results revealed that the level of knowledge management practices was very high, with significant attention given to employee training, updating data and information, facilitating the exchange of expertise, and utilizing modern technological tools. The findings also indicated that the level of improvement in human resource management was high, reflected in the clarity of policies related to employee recruitment and selection, the establishment of clear job descriptions, the application of fair performance evaluation standards, and the provision of continuous training programs to develop employee skills. The correlation analysis results showed a very strong positive relationship between knowledge management and human resource management ($r = 0.924$, $p < 0.01$). Furthermore, the linear regression analysis indicated that knowledge management explains approximately 85% of the variance in improving human resource management ($R^2 = 0.852$, $p < 0.01$), highlighting the crucial role of knowledge in enhancing organizational performance and operational efficiency. The study recommends strengthening investment in knowledge management programs, developing channels for information exchange, promoting continuous training, and integrating knowledge into human resource strategies to enhance organizational performance and efficiency. The results also demonstrate that integrating knowledge management into human resource practices represents an effective strategic tool for achieving sustainable competitive advantage and improving employee performance in small and medium-sized enterprises.

Keywords: Knowledge Management, Human Resource Management, Small and Medium-Sized Enterprises.

Midocean University

College of Management

Master\ Human Resource Management



Title in English

**Knowledge management and its role in improving
human resource management in small and medium-
sized enterprises in Riyadh**

Prepared by:

Nafla Abdullah Saghir Al-Dossari

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026