

## عنوان البحث

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية التجمع الصحي الأول (مستشفى المزاحمية) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

**"The Role of Knowledge Management Processes in Enhancing Human Resource Capabilities: An Applied Study on the First Health Cluster (Al-Muzahimiyah Hospital) in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia".**

إعداد الطالب: مفلح مرفوع الشمري

الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠٢٢٣٥

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي الثاني:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

## فهرس المحتويات

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| المقدمة:                      | ٣  |
| مشكلة الدراسة:                | ٦  |
| أهمية الدراسة:                | ٧  |
| أهداف الدراسة:                | ٩  |
| تساؤلات الدراسة               | ٩  |
| فروض الدراسة:                 | ١٠ |
| الدراسات السابقة:             | ١١ |
| الدراسات العربية:             | ١١ |
| الدراسات الأجنبية:            | ١٤ |
| التعقيب على الدراسات السابقة: | ١٧ |
| المنطلقات النظرية للدراسة:    | ١٩ |
| المنهجية وطرق البحث:          | ٢٣ |
| منهج الدراسة                  | ٢٣ |
| مجتمع الدراسة                 | ٢٤ |
| عينة الدراسة                  | ٢٥ |
| طرق جمع البيانات              | ٢٥ |
| الأساليب الإحصائية            | ٢٦ |
| أدوات الدراسة:                | ٢٧ |
| حدود الدراسة:                 | ٢٨ |
| المراجع:                      | ٢٩ |
| المراجع العربية               | ٢٩ |
| المراجع الاجنبية              | ٣١ |

## المقدمة:

الإدارة الحديثة والمعاصرة تمثل تحولاً جذرياً في الطريقة التي تُدار بها المنظمات لتحقيق أهدافها في عالم يتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد لم تعد الإدارة تقتصر على التخطيط والتنظيم التقليديين، بل أصبحت عملية ديناميكية تركز على الابتكار، واستثمار التكنولوجيا، وبناء علاقات إنسانية قوية داخل بيئة العمل تسعى الإدارة الحديثة إلى تمكين الموظفين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات، مما يعكس تحولاً من نموذج الإدارة الهرمي الصارم إلى نهج أكثر مرونة وشمولية كما تهتم بالتفاعل المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتطوير استراتيجيات متكيفة مع احتياجات السوق والتحديات الاقتصادية والاجتماعية (أمين، ٢٠٢٠، ٢٣٣)، في هذا السياق تبرز أهمية الإدارة القائمة على البيانات والتحليل المستمر للأداء، حيث أصبح اتخاذ القرارات يعتمد بشكل كبير على المعلومات المستقاة من التحليلات الدقيقة والتوقعات المستقبلية وتُعد الإدارة الحديثة عاملاً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحفيز الابتكار، وخلق قيمة مستدامة تلبي تطلعات العملاء والموظفين على حد سواء. (أرتيمة، ٢٠١٨، ١٥١)

تلعب عمليات إدارة المعرفة دوراً محورياً في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة تمثل إدارة المعرفة عملية منظمة تهدف إلى جمع المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتحليلها داخل المؤسسة، مما يضمن تحويل الخبرات الفردية والجماعية إلى أصول معرفية تعزز من قدرة المنظمة على الابتكار واتخاذ القرارات المستنيرة وتشمل هذه العمليات مجموعة من الأنشطة المتكاملة مثل تحديد المعرفة ذات القيمة، وتنظيمها بشكل يسهل الوصول إليها، وحمايتها من الاندثار، وتمكين الموظفين من استخدامها بفعالية لدعم الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (أبو الفيلات، ٢٠٢٢)

تعد إدارة المعرفة ركيزة أساسية في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم والتطوير المستمر، حيث تسهم في تعزيز التعاون بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعارف بشكل يثري بيئة العمل كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال يساعد المؤسسات على تحسين جودة العمليات والخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية ومن خلال

التركيز على التكنولوجيا الحديثة مثل نظم إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات تسريع عمليات جمع وتحليل البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق، مما يفتح المجال أمام فرص جديدة للابتكار والنمو المستدام. (بلحريزي، ٢٠١٩، ٦٦)

تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة لأي منظمة، حيث تُعد القدرات البشرية العنصر الأكثر قيمة وتأثيراً في تعزيز الأداء المؤسسي وتعتمد المنظمات الحديثة على تطوير مواردها البشرية واستثمار طاقاتها ومهاراتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة إن قوة الموارد البشرية تكمن في قدرتها على الابتكار، والتكيف مع التحديات، وتقديم حلول إبداعية تُسهم في تحسين العمليات والخدمات وعليه، فإن بناء قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر، وتطوير المهارات القيادية، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستدام، يُعد من الأولويات الرئيسة للإدارة الفعالة. (بو علاق، ٢٠٢١، ٤١١)

علاوة على ذلك، تُعد قدرات الموارد البشرية القوة الدافعة وراء التميز المؤسسي، حيث تعتمد المنظمات على رأس المال البشري لتحقيق الكفاءة التشغيلية والابتكار في مواجهة التحديات إن تمكين الموظفين عن طريق تعزيز مهاراتهم الفنية والسلوكية، وخلق بيئة عمل داعمة تُحفزهم على المشاركة الفاعلة، يُسهم في تعزيز مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي كما أن الاستثمار في قدرات الموارد البشرية لا يقتصر على تطوير الأفراد فحسب، بل يشمل أيضاً بناء فرق عمل متكاملة قادرة على التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا والتحول الرقمي، يمكن تعزيز الكفاءات البشرية وربطها بالابتكارات الحديثة، مما يُمكن المنظمات من تحقيق الريادة في أسواق تتسم بالتغير السريع. (جنان، ٢٠٢٢، ٤٩٢)

كما ظهرت العديد من الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بدور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث اتفقت بعضها على أن إدارة المعرفة تُعتبر أداة استراتيجية لتمكين الموظفين من تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم تشير هذه الدراسات إلى أن جمع المعرفة وتنظيمها ومشاركتها يساهم بشكل مباشر في بناء بيئة عمل تعاونية، يستطيع من خلالها الأفراد الوصول إلى المعلومات والخبرات بسهولة كما أكدت على أن هذه العمليات تساعد في تعزيز

التعلم المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والابتكار الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي تعزيز القدرات البشرية للمؤسسة ككل. (حمودة، ٢٠١٨، ٢٨٥)

من ناحية أخرى، ركزت دراسات أخرى على أن عمليات إدارة المعرفة ليست فعالة بنفس الدرجة في جميع المؤسسات، حيث تختلف النتائج بناءً على الثقافة التنظيمية ومستوى الدعم الإداري والتكنولوجي المتاح. أوضحت هذه الدراسات أن بعض المؤسسات تواجه صعوبات في تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة نتيجة ضعف البنية التحتية أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين وبالتالي، قد تؤدي هذه العقبات إلى تعطيل عملية نقل المعرفة أو تقليل الاستفادة منها، مما يحد من تأثيرها الإيجابي على الموارد البشرية. (الزبيدي، ٢٠٢٣، ٤٤٩)

وقد تناولت بعض الدراسات أيضاً دور التكنولوجيا في تعزيز عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على الموارد البشرية، حيث اتفقت على أن استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي يساهم في تسهيل تخزين واسترجاع المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة. ومع ذلك، أشارت دراسات أخرى إلى أن الاعتماد المفرط على التكنولوجيا قد يؤدي إلى تقليل التفاعل البشري والتعاون المباشر بين الموظفين، مما قد يؤثر سلباً على العلاقات المهنية ويضعف الفائدة المتوقعة من إدارة المعرفة (سايح، ٢٠٢٣، ٢٤١)، وفيما يتعلق بالجانب القيادي، أجمعت مجموعة من الدراسات على أهمية دور القيادة في توجيه عمليات إدارة المعرفة لتعزيز قدرات الموارد البشرية، حيث أكدت أن وجود قيادة داعمة يعزز من مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة وتطوير مهاراتهم إلا أن دراسات أخرى ترى أن هذا الدور القيادي قد يكون محدوداً في بيئات عمل تعاني من ضعف في نظام الحوافز أو عدم وضوح السياسات المتعلقة بإدارة المعرفة، مما يقلل من دافعية الموظفين للمشاركة في هذه العمليات، وبالتالي يضعف تأثيرها على تطوير قدراتهم. (السعيد، ٢٠٢٤، ٢٣)

وعليه تُعد إدارة المعرفة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مختلف المؤسسات المعاصرة، لما لها من دور حيوي في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية وقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار، خاصة في بيئات العمل الصحية

التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع، نظراً لما تتطلبه من اتخاذ قرارات دقيقة في وقت زمني قصير، بناءً على معطيات علمية وتراكمات معرفية دقيقة وتسهم إدارة المعرفة في تمكين العاملين من الوصول السريع إلى المعلومات، وتيسير تبادل الخبرات، وتحفيز الإبداع، وتطوير العمليات والخدمات، من خلال استثمار رأس المال البشري كأحد أهم الموارد غير الملموسة في المنظمات (الصفهان، ٢٠٢١، ٤٦)، وفي هذا السياق، تبرز أهمية البحث في "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية"، حيث يُعد المورد البشري جوهر النجاح لأي مؤسسة، ولا يمكن تنمية قدراته أو تطوير مهاراته بمعزل عن منظومة معرفية متكاملة تساعد على نقل المعرفة وتطبيقها وتوليدها ومن خلال دراسة تطبيقية على مستشفى المزاحمية - التابع للتجمع الصحي الأول بمدينة الرياض - يسعى هذا البحث إلى فهم الكيفية التي تسهم بها عمليات إدارة المعرفة (مثل الاكتساب، المشاركة، الحفظ، والتطبيق) في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم، خاصة في ظل التحول الصحي الذي تشهده المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، وما يرافقه من تحديات وتطلعات نحو خدمات صحية متطورة قائمة على المعرفة. (عجrad، ٢٠١٩، ٨٠)

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، ومن بينها مستشفى المزاحمية - أحد مرافق التجمع الصحي الأول في مدينة الرياض - تحديات متنامية تتعلق بتطوير كفاءة الموارد البشرية وتعزيز جاهزيتها للاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الطبي ومع تزايد التركيز على جودة الخدمات الصحية وسلامة المرضى وكفاءة الأداء، بات من الضروري إعادة النظر في الكيفية التي يتم بها استثمار المعرفة داخل المستشفيات بوصفها أحد أهم أصول المؤسسة إذ إن غياب إدارة فعالة للمعرفة أو ضعف تطبيق عملياتها الأساسية، مثل اكتساب المعرفة من الخبراء أو تبادلها بين الفرق الطبية أو حفظها وتطبيقها في المواقف العملية، قد يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرار، وتكرار الأخطاء، وفقدان فرص التطوير المهني، مما ينعكس سلباً على مستوى الرعاية الصحية المقدمة.

وعلى الرغم من أن مستشفى المزاحمية ينتمي إلى منظومة صحية تسعى جاهدة إلى تحقيق التحول المؤسسي ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن هناك تساؤلات جدية تُطرح حول مدى فاعلية إدارة المعرفة داخله، وإلى أي مدى تُسهم هذه العمليات في تعزيز القدرات البشرية للعاملين فيه فاعملون في القطاع الصحي يعتمدون بدرجة كبيرة على المعرفة التخصصية والخبرة التراكمية، وبالتالي فإن بناء بيئة تنظيمية محفزة على تبادل المعرفة وتطويرها يُعد عاملاً حاسماً في التمكين المهني وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على "ما دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض؟".

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية كبيرة لأنها تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة بتنمية قدرات الموارد البشرية، في سياق القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي يواجه تحديات متزايدة في ظل التطور التقني والمعرفي السريع فالكثير من الدراسات السابقة ركّزت على مفهوم إدارة المعرفة في بيئات الأعمال والتعليم، بينما تظل بيئة المستشفيات والمراكز الصحية بحاجة إلى مزيد من البحث لفهم آليات نقل وتبادل المعرفة المهنية والتخصصية فيها كما أن هذه الدراسة تسلط الضوء على البعد التطبيقي لإدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية، من خلال توظيف نموذج تطبيقي على مستشفى المزاحمية، ما يمنح الباحثين والدارسين فرصة لتطوير نماذج قياس فعالة قابلة للتطبيق في بيئات مماثلة.

وتتجلى الأهمية العلمية أيضاً في الربط الذي تقدمه الدراسة بين عمليات إدارة المعرفة الأربعة الأساسية - وهي: توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، واستخدامها - وبين عناصر تعزيز قدرات الموارد البشرية كالتدريب، والتطوير المهني، والتمكين الوظيفي هذا الربط من شأنه أن يسهم في بناء فهم أعمق للعلاقات السببية بين هذه المتغيرات، ما يفتح الباب أمام مزيد من الدراسات المقارنة أو البيئية التي تعتمد على التحليل الكمي والنوعي في آنٍ واحد كما تدعم هذه الدراسة الاتجاهات

المعاصرة التي تنظر إلى المعرفة كأصل استراتيجي داخل المؤسسات الصحية، مما يعزز التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة المعرفية القائمة على رأس المال البشري.

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تطرح أداة قياس مطورة مبنية على تحليل الأدبيات والممارسات المعاصرة في مجال إدارة المعرفة والموارد البشرية، ما يمكن أن يفيد الباحثين مستقبلاً في تطوير دراسات مشابهة أو اختبار النموذج الحالي في بيئات صحية أو إدارية أخرى داخل المملكة أو خارجها كما تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة، خاصة في ظل قلة الأبحاث التطبيقية التي تربط بين المعرفة والموارد البشرية في المستشفيات الإقليمية، مقارنة بالمستشفيات الكبرى أو الجامعية التي غالباً ما تحظى بالاهتمام الأكاديمي الأكبر.

### الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من ارتباطها المباشر بواقع العمل في المستشفيات السعودية، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في تحسين الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة وتفعيل أثرها على العاملين في القطاع الصحي وبما أن مستشفى المزاحمية يعد من المراكز الصحية التابعة للتجمع الصحي الأول، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد صناع القرار على تطوير برامج داخلية تعزز تبادل المعرفة بين الطواقم الطبية والإدارية، وتقلل من فقدان الخبرات عند التقاعد أو التنقلات، وتزيد من كفاءة نقل الخبرة للموظفين الجدد من خلال إنشاء أنظمة أرشفة معرفية قابلة للوصول.

كما توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن تتبناه المستشفيات والمراكز الصحية المماثلة لوضع سياسات إدارة معرفة واضحة، مثل إنشاء وحدات معرفية داخل الأقسام، أو تطوير قواعد بيانات معرفية تشاركية، أو تفعيل المجتمعات المهنية الإلكترونية داخل بيئة العمل وهذه السياسات سيكون لها تأثير إيجابي في تطوير القدرات الفردية والجماعية للعاملين، مما ينعكس على تحسين الأداء العام للمؤسسة، سواء في سرعة اتخاذ القرار أو جودة تقديم الرعاية الصحية أو الاستجابة الفعالة للأزمات.

إضافة لذلك، يمكن أن تعتمد الجهات المسؤولة عن التطوير الوظيفي في القطاع الصحي على مخرجات هذه الدراسة لتصميم برامج تدريبية مبنية على المعرفة المتاحة داخلياً، وتوجيه الموظفين

لاكتساب المهارات المطلوبة فعلياً من خلال نظم تعلم تشاركية كما يمكن الاستفادة من التوصيات الخاصة بهذه الدراسة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الموارد البشرية، وتطوير أدوات تقييم الأداء المهني بناءً على مدى التفاعل مع المعرفة المؤسسية وبهذا تصبح الدراسة ذات قيمة تطبيقية ليس فقط لمستشفى المزاحمية، وإنما لمختلف المنشآت الصحية الراغبة في تحسين أدائها من خلال الاستثمار الذكي في المعرفة.

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في الدراسة في "بيان دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض".

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. بيان دور عملية مشاركة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض.

٢. بيان دور عملية تطبيق المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض.

٣. بيان دور عملية توليد المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض.

### تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي في الدراسة في "ما دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض؟"

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. ما دور عملية مشاركة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض؟

٢. ما دور عملية تطبيق المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض؟

٣. ما دور عملية توليد المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض؟

### **فروض الدراسة:**

#### **الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض

#### **الفرضية الفرعية الاولى Ha**

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض.

#### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض.

#### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية بمدينة الرياض.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

أبو الفيلات، سامر خالد راجي (٢٠٢٢). أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، مشاركة، تطبيق المعرفة) وأداء الموارد البشرية، مع اختبار الدور التعديلي لتكنولوجيا المعلومات في هذه العلاقة، وذلك ضمن بيئة العمل الأردنية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي عدد من المؤسسات الصناعية والخدمية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٢٢٠ موظفاً استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتضمن أسئلة موزعة على محاور الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، كما أثبتت تكنولوجيا المعلومات أنها عامل تعزيز مهم لهذه العلاقة وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتعزيز تأثير إدارة المعرفة في المنظمات.

أرتيمة، ماجدة سليمان (٢٠١٨). إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" في الأردن.

تناولت هذه الدراسة الأثر الذي تتركه عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى تنمية الموارد البشرية داخل شركة أورانج في الأردن استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على دراسة الحالة تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة البالغ عددهم ١٥٠٠، وقد تم اختيار عينة مكونة من ٣٠٠ موظف بطريقة طبقية عشوائية تم اعتماد استبانة مغلقة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة وتطبيقها كان لهما الأثر الأكبر في تطوير الكفاءات والمهارات لدى الموظفين، في حين كان لتوليد المعرفة أثر أقل نسبياً وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد برامج تدريبية موجهة لتمكين الموظفين من تطبيق المعرفة المكتسبة في أعمالهم اليومية.

أمين، محمد عمرو (٢٠٢٠). أثر إدارة المعرفة على نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع الفنادق بمدينة القاهرة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة ١٨٠ موظفاً إدارياً من العاملين في خمس سلاسل فندقية كبرى تم تصميم استبانة شاملة وجرى تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل التباين أشارت النتائج إلى أن تطبيق المعرفة يسهم بشكل مباشر في تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية، بينما مشاركة المعرفة تحفز الموظفين على الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة أوصى الباحث بضرورة دمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات تطوير نظم المعلومات المؤسسية لضمان التحديث المستمر لقاعدة بيانات الموظفين وكفاءة التشغيل الإداري.

بلحريزي، زينب (٢٠١٩). إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة بأبعادها (توليد، مشاركة، وتطبيق المعرفة) على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت في الجزائر استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في ١٢٠ موظفاً من مختلف الإدارات داخل المؤسسة تم جمع البيانات من خلال استبانة منظمة، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS توصلت النتائج إلى أن جميع أبعاد إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على مستوى أداء الموارد البشرية، وخاصة في تحسين مهارات العاملين وتحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة وأوصت الباحثة بضرورة تفعيل آليات نقل المعرفة بين الأقسام، وتدريب الموظفين على كيفية استخدام المعرفة المكتسبة في تطوير أدائهم اليومي.

بو علاق، نوال (٢٠٢١). علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين مفاهيم إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التدريب، والتقييم، والتوظيف الاستراتيجي اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة موظفي عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعينة بلغت ٢١٠ موظفاً تم جمع البيانات عبر استبانة مكونة من محاور تعكس متغيرات الدراسة الأساسية، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام معاملات الارتباط والانحدار أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وفعالية إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجالات التدريب واتخاذ القرار وأوصت الدراسة بدمج إدارة المعرفة ضمن السياسات العامة للموارد البشرية، لضمان استمرارية التطوير الوظيفي ورفع كفاءة العنصر البشري.

جنان، رضا (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وبرامج تدريب الموارد البشرية، بهدف فهم كيف تسهم ممارسات توليد وتطبيق ومشاركة المعرفة في تحسين جودة التدريب وتطوير المهارات الوظيفية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة ١٨٥ موظفاً من خمس مؤسسات جزائرية تنشط في القطاع الصناعي والخدماتي تم بناء استبيان مخصص للدراسة، وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كشفت النتائج أن إدارة المعرفة تسهم في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية، كما تساعد على نقل الخبرات بين الموظفين وتعزيز التعلم التنظيمي وأوصت الدراسة بتأسيس بيئات عمل تشجع على تبادل المعرفة، وتكامل إدارات التدريب مع استراتيجيات إدارة المعرفة المؤسسية.

حمودة، عبدالناصر محمد علي (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة التبادلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم) وعمليات إدارة المعرفة في القطاع المصرفي المصري اعتمد الباحث

على المنهج الوصفي التحليلي، واختار عينة من ٢٥٠ موظفًا يعملون في أربعة بنوك رئيسية استخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات شبه المنظمة مع بعض مديري الإدارات أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة تمهد لتطبيق إدارة المعرفة بكفاءة، كما أن وجود إدارة معرفة متقدمة يعزز من قدرات الموارد البشرية ويزيد من أدائها المؤسسي وأوصى الباحث بضرورة التكامل بين الإدارتين، وتوفير التدريب المستمر للعاملين لتعزيز الثقافة المعرفية داخل البنوك.

#### الدراسات الأجنبية:

**(Hasan et al. (2023) – أثر إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية على نجاح**

#### المؤسسات

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بين عمليات إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح المؤسسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي باستناد إلى مراجعة الأدبيات وتحليل حالات من مؤسسات متعددة القطاعات شمل مجتمع الدراسة خبراء في إدارة المعرفة ومدراء الموارد البشرية؛ وتم اختيار عينة قصدية مكونة من ١٨٠ مشاركًا من هذه الفئات استخدم الباحثون استبيانات تضمنت أسئلة حول طرق توليد المعرفة، ونقلها، وتطبيقها في العمليات الإدارية، وتأثيرها على كفاءة أداء الموظفين والتزامهم كشفت النتائج وجود تأثير مباشر ومعنوي لإدارة المعرفة على فعالية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تنسيق جهود وحدات إدارة المعرفة مع الإدارة العليا، وتفعيل نظم معلومات إدارية متكاملة لدعم عمليات التطوير والتمكين الوظيفي.

**(Khawaldeh (2020) – أثر إدارة المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية وفق نموذج**

#### ACHIEVE (دراسة حالة: بنوك عمانية)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية داخل وسائل مصرفية عمانية، استناداً إلى نموذج ACHIEVE. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف موظفي أربعة بنوك في عمان، حيث توزعت استبيانات على ٢١٠ موظفًا، وتم

تحليل ١٧٥ إجابة ركزت الأسئلة على جوانب توليد المعرفة، توزيعها، وتطبيقها، إلى جانب تقييم الأداء في التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم أسفرت النتائج عن وجود أثر كبير وإيجابي من إدارة المعرفة على جودة أداء الموارد البشرية وأوصت الدراسة بضرورة تأسيس وحدات لإدارة المعرفة ضمن البنوك، وتعزيز دمجها في البرامج التدريبية والتطوير الوظيفي لتعزيز الكفاءة المؤسسية.

(Zaim et al. (2018 - أثر عمليات إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية: دور

#### استخدام المعرفة كوسيلة

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الثلاث - توليد، مشاركة، تطبيق - وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية، عبر دور وسيط لمعرفة "استخدام المعرفة" اتبعت المنهج الكمي، واستخدمت تحليل المعادلات الهيكلية (SEM)، مع استبانة تم توزيعها على ٢٢٠ موظفًا يعملون في قطاع الاتصالات بتركيا أوضح التحليل أن جميع عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على أداء الموارد البشرية؛ لكن كان لتطبيق المعرفة الدور الوسيط الأقوى في تعزيز هذه العلاقة استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المشاركة الداخلية وتفعيل آليات استخدام المعرفة في الأعمال اليومية لضمان تحقيق الأداء البشري الأمثل.

(Alavi & Leidner (2001 - إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات: منظور متكامل لتحسين

#### أداء الموظف

تناولت هذه الدراسة الرائدة العلاقة بين أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء الفردي للموظف داخل المؤسسات هدفت إلى بناء إطار نظري يوضح كيف تسهم عمليات إدارة المعرفة (التوليد، المشاركة، التطبيق) في تطوير الكفاءات الوظيفية من خلال دعم تقني متكامل استخدم الباحثان المنهج التحليلي الكيفي من خلال تحليل محتوى عدد من الدراسات السابقة والنماذج المطبقة في شركات كبرى مثل IBM و HP لم تعتمد الدراسة على استبيان تقليدي بل استندت إلى تحليل الوثائق وتقارير الأداء المؤسسي أظهرت النتائج أن تفعيل إدارة المعرفة عبر نظم معلومات ذكية يؤدي إلى رفع الأداء والابتكار وتعزيز قدرات الموارد البشرية بشكل مباشر أوصت الدراسة

بدمج استراتيجيات إدارة المعرفة ضمن السياسات الإدارية وتعزيز الوعي بأهميتها في مختلف مستويات المؤسسة.

### **(Choi & Lee (2003) – الأنماط التنظيمية لإدارة المعرفة وأثرها على كفاءة الموارد**

#### **البشرية**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير أنماط إدارة المعرفة داخل المؤسسة (المنهجية الجماعية مقابل الفردية) على تعزيز أداء العاملين وكفاءتهم الوظيفية استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وجمعت البيانات من خلال استبيانات وزعت على ٣٠٠ موظف في شركات كورية تعمل في مجالات التصنيع والخدمات ركزت على العمليات الثلاث لإدارة المعرفة (التوليد، المشاركة، التطبيق) وربطتها بمؤشرات الأداء الوظيفي مثل الرضا المهني، الإبداع، ومهارات حل المشكلات أظهرت النتائج أن النمط الجماعي لإدارة المعرفة – والذي يشجع على تبادل الخبرات وتطوير المعرفة جماعياً – يحقق تأثيراً أقوى على تحسين أداء الموارد البشرية أوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات تشاركية لإدارة المعرفة ضمن سياسات التدريب والتطوير، مع ضرورة ربط ذلك بتقييم أداء الموظفين.

### **(Yahya & Goh (2002) – إدارة الموارد البشرية كعامل وسيط بين إدارة المعرفة والأداء**

#### **التنظيمي**

بحثت هذه الدراسة الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي العام استخدمت منهجاً كمياً معتمداً على استبانة وزعت على ٢٢٠ موظفاً في شركات صناعية في ماليزيا تضمنت محاور الاستبانة عناصر إدارة المعرفة (توليد، مشاركة، تطبيق)، وممارسات الموارد البشرية (تدريب، تقييم، تحفيز)، ومؤشرات الأداء المؤسسي (جودة الخدمة، رضا العملاء، كفاءة العمليات) أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تشكل جسراً رئيسياً بين المعرفة والتنفيذ، وتساهم في تحويل المعرفة المكتسبة إلى سلوك وظيفي فعال أوصت الدراسة بدمج وحدات إدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية، وضرورة تبني برامج تدريب قائمة على المعرفة لتعزيز الأداء.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

### أوجه التشابه بين الدراسات:

تتشابه الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لفهم العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات الموارد البشرية، كما لاحظنا في دراسة أبو الفيلات (٢٠٢٢) و (Khawaldeh 2020) وبلحريزي (٢٠١٩) كذلك، اتفقت هذه الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما ساعد في القياس الكمي للمتغيرات، وأتاح للمؤلفين تحليل الروابط الإحصائية بدقة.

إلى جانب المنهج والأداة، أظهرت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (بأبعادها: التوليد، المشاركة، التطبيق) وبين تحسين أداء أو قدرات الموارد البشرية فقد أكدت جنان (٢٠٢٢) أن المعرفة تعزز فاعلية التدريب، وأشار (Zaim et al. 2018) إلى دور "استخدام المعرفة" كوسيط فاعل لتحسين الأداء البشري.

كذلك، نجد أن أغلب الدراسات ركزت على عينة من موظفي القطاعات الخدمية والصناعية، مثل دراسات أرتيمة (٢٠١٨) في قطاع الاتصالات، وأمين (٢٠٢٠) في قطاع الفنادق، و (Khawaldeh 2020) في البنوك، مما يمنح المقارنة طابعاً تطبيقياً واقعياً ضمن بيئات عمل مختلفة لكنها متقاربة في الديناميكية.

كما أن معظم هذه الدراسات - مثل بو علاق (٢٠٢١) و (Hasan et al. 2023) - انتهت إلى أوصاء بدمج إدارة المعرفة ضمن السياسات الاستراتيجية للموارد البشرية، وتفعيل أنظمة معلومات تساعد في تبادل المعرفة، وتحقيق بيئات عمل تشاركية محفزة على نقل المعرفة وتطبيقها.

### أوجه الاختلاف بين الدراسات:

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها في التركيز على المتغير الوسيط أو المعدل؛ حيث أن أبو الفيلات (٢٠٢٢) أضاف عنصر تكنولوجيا المعلومات كدور معدل في العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، وهو ما لم تتطرق له دراسات أخرى مثل بلحريزي (٢٠١٩) التي ركزت

فقط على العلاقة المباشرة أما (Zaim et al. 2018) فقد أدخل متغير "استخدام المعرفة" كوسيط بين المعرفة والموارد البشرية.

كما يوجد تباين واضح في النطاق الجغرافي والبيئة التنظيمية للدراسات؛ فالدراسات العربية ركزت على بيانات العمل في الأردن، مصر، والجزائر، مثل حمودة (٢٠١٨) وأرتيمة (٢٠١٨)، بينما اتجهت الدراسات الأجنبية إلى مؤسسات في تركيا، ماليزيا، وكوريا الجنوبية، ما يعطي كل دراسة خصوصية في فهم السياق الثقافي والتنظيمي.

كذلك، تختلف العينة وحجمها وطبيعة المؤسسات؛ فبعض الدراسات مثل أمين (٢٠٢٠) استهدفت الفنادق، بينما (Choi & Lee 2003) ركزت على الصناعات والخدمات، واختار Hasan et al. (2023) خبراء ومتخصصين مما أضفى عمقاً نوعياً على العينة أما جنان (٢٠٢٢) فركزت على الموظفين العاديين، ما يظهر اختلافاً في مستويات الفهم والتحليل للمعرفة.

أخيراً، تتباين أهداف وتوصيات الدراسات؛ إذ أن (Yahya & Goh 2002) اهتمتا بتحديد إدارة الموارد البشرية كوسيط، في حين أن (Alavi & Leidner 2001) هدفت إلى تأصيل نظري لإدارة المعرفة من منظور تكنولوجي دون الاعتماد على استبيانات تقليدية، ما يجعلها دراسة متميزة من حيث الطرح المنهجي والفكري.

#### الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي الحالية بأنها تجمع بين البعدين المعرفي والتطبيقي في سياق جديد لم تتطرق إليه معظم الدراسات السابقة، وهو القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مستشفى المزاحمية التابع للتجمع الصحي الأول في مدينة الرياض فبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على قطاعات الاتصالات أو التعليم أو المصارف أو الصناعة، فإن دراستي تسلط الضوء على بيئة عمل معقدة ومتغيرة كالمؤسسات الصحية، مما يضيف بعداً واقعياً وتحدياً مختلفاً في تطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل فرق طبية وإدارية متنوعة.

كما أن دراستي تضيف قيمة علمية وتطبيقية من خلال فحص تأثير كل من توليد المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها على تعزيز قدرات الموارد البشرية من حيث الكفاءة، والاحتراف، والتكيف

مع التحول الصحي الوطني وأسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تخدم متخذي القرار في القطاع الصحي السعودي، وتعزز من مواعمة ممارسات إدارة المعرفة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يجعلها دراسة معاصرة تواكب التحولات الراهنة وتسد فجوة واضحة في الأدبيات الحالية.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار الفكري والمنهجي لتحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز قدرات الموارد البشرية، وخاصة في بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية ويأتي هذا الانطلاق من المفهوم العام لإدارة المعرفة بوصفها نظاماً ديناميكياً يهدف إلى توليد وتبادل واستخدام المعرفة بشكل منظم ومنهجي لدعم الأهداف التنظيمية حيث تعتبر المعرفة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي يمكن من خلالها بناء ميزة تنافسية مستدامة فالمؤسسات التي تستثمر في المعرفة وتنظم تدفقاتها بين الأفراد والإدارات تستطيع أن تتخذ قرارات أكثر دقة، وتستجيب بشكل أسرع للتغيرات، وتحقق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة، لا سيما في القطاعات الحيوية كالصحة. (عجرا، ٢٠١٩، ٨٠)

من المنطلقات النظرية الأساسية التي تتبناها الدراسة هو أن إدارة المعرفة لا تتحقق بمجرد وجود البيانات والمعلومات، بل تتطلب عمليات منهجية تشمل توليد المعرفة من خلال التعلم والتجريب والخبرة، وتخزينها بوسائل تقنية وتنظيمية مناسبة، وتوزيعها بين العاملين، ثم استخدامها في المواقف العملية لحل المشكلات وتحسين الأداء وتستند هذه العمليات إلى النماذج النظرية التي طورتها مدارس فكرية متعددة، أبرزها نموذج "نونكا وتاكوتشي" لإدارة المعرفة الذي يركز على التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، ويفترض أن نقل المعرفة يتم من خلال أربع عمليات (التمثل، التوحيد، التفسير، والتجسيد) وهي جميعاً عمليات ضرورية في بيئات العمل المعقدة مثل المستشفيات. (عماري، ٢٠١٩، ١٨)

كما تنطلق الدراسة من نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الموظفين ليسوا فقط أداة تنفيذ، بل هم مصدر رئيس للمعرفة والابتكار والتطوير داخل المؤسسة ووفقاً لهذا التصور، فإن

تعزيز قدرات الموارد البشرية لا يتم فقط عبر التدريب التقليدي أو التوجيه الإداري، وإنما عبر إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات، والمشاركة في صنع القرار، والتمكين المعرفي، والارتقاء بالمهارات الوظيفية من خلال التعلم التفاعلي المستمر وبالتالي، يصبح الاستثمار في المعرفة المتاحة داخل المؤسسة بمثابة رافعة لتعزيز جودة الأداء المهني، وتحسين بيئة العمل، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التطوير والإبداع. (عماري، ٢٠١٩، ٢٢)

وتتأسس هذه الدراسة أيضاً على نظرية التعلم التنظيمي، والتي تفترض أن المؤسسات التي تتعلم وتراكم المعرفة بشكل ممنهج هي الأقدر على التكيف مع المتغيرات وتجاوز الأزمات وفي بيئة المستشفيات، التي تواجه تحديات متكررة كضغوط العمل، ونقص الكفاءات، وسرعة التطور التكنولوجي، فإن تبني أنظمة فعالة لإدارة المعرفة يُعد خطوة محورية نحو التحسين المستدام فالتعلم التنظيمي لا يعني فقط تدريب الأفراد، بل يشمل أيضاً بناء آليات لنقل المعرفة بين الأجيال، وتحويل الأخطاء إلى فرص تعلم، وتدوين الخبرات والمعارف المترابطة بطريقة تضمن استمرارية المؤسسة. (منير، ٢٠٢٠، ٢٨٠)

ومن المنطلقات النظرية المهمة التي تركز عليها الدراسة كذلك ما يعرف بنموذج النضج المعرفي في المؤسسات، والذي يصف مراحل تطور المؤسسة من مرحلة فوضى المعرفة (حيث تغيب الهياكل والتنظيمات) إلى مرحلة التنظيم الكامل الذي يضمن الاستخدام الأمثل للمعرفة في كل نشاط إداري أو مهني فالمؤسسات التي تبلغ مستويات عالية من النضج في إدارة المعرفة تمتلك عادةً ثقافة مؤسسية داعمة، وأنظمة رقمية فعالة، وعمليات واضحة لقياس نتائج استخدام المعرفة ومن خلال تطبيق هذا النموذج على الواقع الصحي المحلي، يمكن قياس مدى جاهزية مستشفى المزاحمية لتبني استراتيجيات متقدمة لإدارة المعرفة وتحسين الأداء البشري. (عياد، ٢٠٢٠، ٥٢)

وأخيراً، فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً تكاملياً يجمع بين النظريات السلوكية والتنظيمية والتقنية لفهم العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرات البشرية فهي لا تنظر إلى المعرفة كعنصر تقني فقط، بل كعملية اجتماعية تتطلب بيئة تنظيمية محفزة، وقيادة تدعم المشاركة، وثقافة تثمن التعلم والتطوير ومن هنا، فإن الدراسة لا تهدف فقط إلى قياس العلاقة بين المتغيرين، بل تسعى أيضاً إلى تقديم

إطار نظري وتطبيقي يمكن للمؤسسات الصحية في المملكة أن تسترشد به لتعزيز الكفاءة المهنية من خلال تفعيل المعرفة كمورد استراتيجي. (منير، ٢٠٢٠، ٢٨٠)

### أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

#### ١. توليد المعرفة:

يُعد توليد المعرفة المرحلة الأولى من عملية إدارة المعرفة، ويمثل قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة من خلال أنشطة البحث والتجريب والتفكير الجماعي والتعلم من الممارسة اليومية في بيئة العمل الصحي، يظهر توليد المعرفة من خلال مخرجات فرق العمل الطبية أثناء معالجة الحالات المعقدة، أو عند مواجهة تحديات طارئة تستدعي قرارات غير تقليدية كما يسهم التعلم من الأخطاء والمواقف السابقة، وملاحظة النماذج الجديدة في المؤسسات المماثلة، في بناء رصيد معرفي جديد وعليه، فإن قدرة العاملين في المستشفى على توليد أفكار مبتكرة، وتحليل التجارب الميدانية، تعتبر مؤشراً على فاعلية إدارة المعرفة وقدرتها على تحفيز التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المهني والخدمي. (منير، ٢٠٢٠، ٢٨٠)

#### ٢. مشاركة المعرفة:

تمثل مشاركة المعرفة جوهر التعاون والتكامل داخل المؤسسات، حيث يتم تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد والإدارات بطريقة منظمة في المستشفيات، تصبح هذه المشاركة ضرورية لضمان سلامة المرضى، وفعالية العلاج، وتكامل الأدوار بين الكوادر الطبية والإدارية وتشمل مشاركة المعرفة الاجتماعات الدورية، والملاحظات التفسيرية، والورش التدريبية، وحتى التوجيه غير الرسمي بين الزملاء وتعتبر ثقافة الثقة والشفافية والانفتاح التنظيمي من العوامل الحاسمة في تشجيع الأفراد على مشاركة معرفتهم بدون خوف من المنافسة أو التقليل من دورهم فكلما زادت معدلات المشاركة، ارتفعت كفاءة المؤسسة في الاستجابة للتحديات المتغيرة، وتحسن أداء الموارد البشرية بناءً على تبادل المعرفة. (منير، ٢٠٢٠، ٢٨٠)

#### ٣. تطبيق المعرفة:

يقصد بتطبيق المعرفة تحويل المعلومات المكتسبة إلى ممارسات وسلوكيات عملية تدعم جودة الأداء في المؤسسات الصحية، يتجلى هذا المفهوم من خلال استخدام الإرشادات السريرية المبنية على الأدلة، واعتماد التجارب السابقة لتحسين الإجراءات الطبية والإدارية، والتفاعل مع البيانات الإحصائية لاتخاذ قرارات دقيقة إن نجاح تطبيق المعرفة يعتمد على وعي العاملين بقيمة المعرفة المتاحة، وقدرتهم على دمجها في الروتين اليومي، وتكييفها مع خصوصية الحالات التي يواجهونها وعليه، فإن المؤسسات التي تطبق المعرفة بفعالية، تكون أكثر قدرة على التطوير والتحسين المستمر، كما تحقق نتائج إيجابية في تحسين رضا المرضى ورفع كفاءة العاملين. (منير، ٢٠٢٠، ٢٨١)

#### ٤. تخزين المعرفة:

تخزين المعرفة هو العملية التي يتم من خلالها حفظ المعلومات المهمة والمهارات المتراكمة داخل المؤسسة بحيث تكون متاحة للاستخدام المستقبلي يشمل ذلك أرشفة التقارير، وتوثيق الإجراءات، وتسجيل التجارب الميدانية في مستودعات رقمية أو ورقية منظمة في بيئة المستشفى، يُعد تخزين المعرفة عنصراً مهماً لضمان استمرارية الأداء رغم تغير الموظفين أو انتقالهم، كما يساعد على توحيد المعايير وتحقيق التعلم التنظيمي طويل الأمد ومن المهم أن تُصمم أنظمة تخزين المعرفة بحيث تكون مرنة، وسهلة الوصول، ومحدثة باستمرار لضمان الاستفادة الفعلية منها في تطوير الموارد البشرية. (فرج، ٢٠١٨، ٣٢)

#### ٥. استرجاع المعرفة:

الاسترجاع هو عملية الوصول إلى المعرفة المخزنة وقت الحاجة، وهو ما يتطلب وجود آليات تقنية وتنظيمية تضمن سهولة البحث والوصول للمعلومات المطلوبة في السياق الصحي، مثل مستشفى المزاحمية، تُعد القدرة على استرجاع بيانات المرضى، أو الإجراءات العلاجية، أو نتائج الدراسات السابقة، مسألة حيوية في تقديم خدمة دقيقة وسريعة فكلما كانت عملية الاسترجاع سلسلة وفعالة، ارتفعت كفاءة الموظفين في أداء مهامهم، وتقلص الوقت الضائع في البحث والتكرار، مما يساهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة موثوقية الأداء الطبي والإداري. (فرج، ٢٠١٨، ٣٢)

## ٦. الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه طريقة عمل الأفراد داخل المؤسسة في سياق إدارة المعرفة، فإن وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم، وتُقدر تبادل المعرفة، وتحثي بالنجاحات الجماعية، يُعد شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة معرفية في مستشفى المزاومية، تعكس الثقافة التنظيمية مدى استعداد الموظفين للمشاركة في تطوير المعرفة، واستعداد القيادة لتبني الابتكار ودعم التعلم المستمر كما تؤثر هذه الثقافة على سلوك العاملين في تبني الممارسات الجديدة، أو مقاومتها، مما يجعلها من المفاهيم الأساسية في بناء رأس مال معرفي فعال يعزز قدرات الموارد البشرية. (فرج، ٢٠١٨، ٣٣)

## ٧. رأس المال البشري:

رأس المال البشري يشير إلى المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد، والتي تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وهو يُعتبر أحد المحركات الأساسية في إدارة المعرفة، إذ أن الأفراد هم المصدر الأول لتوليد وتطبيق ونقل المعرفة وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير قدرات العاملين، وتحفيزهم على التعلم، وتحسين مهاراتهم التقنية والسلوكية، يُعد مدخلاً ضرورياً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في المستشفى، فإن تعزيز رأس المال البشري يتطلب تقييماً دورياً للكفاءات، وتوفير فرص تدريب مستمرة، وخلق بيئة تعليمية تساهم في رفع أداء الكوادر الطبية والإدارية، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة وكفاءة العمل. (السعيد، ٢٠٢٤، ٢٣)

## المنهجية وطرق البحث:

### منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أحد أبرز المناهج المستخدمة في العلوم الإدارية والإنسانية، ويعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة أو المشكلة المدروسة وصفاً دقيقاً، ثم تحليل مكوناتها وعلاقاتها بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في تفسير الواقع وتقديم مقترحات للحلول أو التطوير ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بأنه لا يقتصر على رصد الواقع أو

وصفه فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة، واستكشاف العلاقات بين المتغيرات ومن خلال استخدام أدوات قياس مثل الاستبيانات أو المقابلات، يُمكن هذا المنهج الباحث من جمع بيانات واقعية ومباشرة من أفراد المجتمع المستهدف، ومن ثم تحليلها إحصائياً وفق أسس علمية.

وتبرز أهمية هذا المنهج في الدراسات التطبيقية التي تسعى إلى تقييم الأداء أو قياس الأثر أو تشخيص المشكلات داخل المنظمات، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تبحث في دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية إن اختيار هذا المنهج جاء بناءً على ملاءمته لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس العلاقة بين متغيرين اثنين (عمليات إدارة المعرفة - وقدرات الموارد البشرية) وتفسيرها من خلال تحليل اتجاهات وآراء أفراد العينة تجاه تلك العلاقة، وهو ما يتطلب استخدام أدوات بحث كمية دقيقة مثل الاستبيان.

بالإضافة إلى ذلك، يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث أن يستفيد من الدراسات السابقة والبيانات الثانوية، وأن يدمجها مع البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً من العينة المستهدفة، مما يعزز من قوة النتائج ومصداقيتها كما يُمكن استخدام أدوات تحليل متعددة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والاختبارات الإحصائية لقياس الفروق أو التباين في الإجابات، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة الرامية إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات علمية تحليلية.

### مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ضمن التجمع الصحي الأول في مدينة الرياض، وبشكل خاص في مستشفى المزاحمية - باعتباره يمثل حالة تطبيقية مناسبة لإجراء هذا النوع من البحوث حول إدارة المعرفة والموارد البشرية ويشمل هذا المجتمع كوادِر إدارية وفنية وطبية مختلفة الدرجات والتخصصات، ممن لهم دور مباشر أو غير مباشر في عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها داخل المستشفى وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لتوفر خصائص مناسبة للبحث فيه، مثل

تنوع الفئات الوظيفية، والانخراط الفعلي في بيئة عمل تعتمد على تبادل المعرفة والخبرة، بالإضافة إلى تبني المستشفى لمبادرات تطوير إداري في إطار التحول الوطني للرعاية الصحية.

### عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (١٤٠) موظفاً من العاملين في مستشفى المزاحمية، تم اختيارهم بناءً على معايير محددة أهمها: الانخراط المباشر في مهام تتصل بإدارة المعرفة أو الاستفادة منها، وتنوع التخصصات الوظيفية، وتوزيعهم على عدد من الأقسام الإدارية والطبية والفنية وحرصت الباحثة على تمثيل العينة لكل الفئات الممكنة من أجل الحصول على نتائج واقعية تعكس آراء وتوجهات العاملين بدقة وتم جمع البيانات من العينة باستخدام استبانة علمية أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وشملت عدة محاور تقيس عمليات إدارة المعرفة (كالتوليد، والمشاركة، والتخزين، والتطبيق)، بالإضافة إلى محور خاص بقياس قدرات الموارد البشرية وتطورها وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة بما يحقق أهداف الدراسة ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

### طرق جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لتوفير تغطية شاملة لموضوع البحث وتحقيق أهدافه بدقة أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من خلال استبانة علمية تم تصميمها بعناية لتتوافق مع الإطار النظري للدراسة وتعكس متغيريها الأساسيين: عمليات إدارة المعرفة، وقدرات الموارد البشرية وتضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توجيهها إلى عينة الدراسة المكونة من ١٤٠ موظفاً يعملون في مستشفى المزاحمية وقد تم اختبار الاستبانة مبدئياً من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والمناهج البحثية، كما أجري اختبار قبلي للتأكد من صدقها وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا وقد أُتيحت الاستبانة بصيغة إلكترونية لتسهيل التوزيع وضمان سرعة الاستجابة وسرية الإجابات، مما ساعد على جمع بيانات ميدانية حديثة تعكس وجهات نظر العاملين حول موضوع الدراسة.

أما البيانات الثانوية، فقد تم جمعها من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والكتب المتخصصة والمقالات المحكمة المتعلقة بموضوعي إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية وشملت هذه المراجعة دراسات عربية وأجنبية تناولت المفاهيم النظرية والتجارب العملية المرتبطة بإدارة المعرفة في المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمية، بالإضافة إلى أدبيات تتعلق بتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية كما تم الرجوع إلى تقارير رسمية ووثائق داخلية من وزارة الصحة والتجمع الصحي الأول، إلى جانب تقارير تقييم أداء الموارد البشرية وقد ساعدت هذه البيانات في بناء الخلفية النظرية للدراسة، وتحديد أبعاد متغيراتها، ودعم تحليل النتائج، بالإضافة إلى توجيه بناء أداة الاستبانة وربط النتائج الميدانية بالسياقات العلمية والإدارية الأوسع ومن خلال دمج هذين النوعين من البيانات، استطاعت الدراسة الوصول إلى تحليل شامل يربط بين النظرية والتطبيق ويسهم في تقديم نتائج وتوصيات ذات قيمة عملية.

### الأساليب الإحصائية

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك لضمان دقة النتائج وموضوعيتها في البداية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة وقياس مدى تباينها حول كل فقرة في الاستبانة، مما ساعد على تقييم درجة توفر عناصر عمليات إدارة المعرفة وتقدير مستوى قدرات الموارد البشرية في بيئة مستشفى المراحمية كما تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة، حيث يعكس هذا المؤشر مدى اتساق الإجابات واستقرارها عند التطبيق المتكرر، وقد تم التأكد من أن جميع أبعاد الاستبانة تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يعزز صدق النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبشكل خاص العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، مشاركة، تطبيق المعرفة) من جهة، وقدرات الموارد البشرية من جهة أخرى وقد أتاح هذا التحليل تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وتقدير قوتها واتجاهها كما تم

تطبيق بعض الإجراءات التمهيدية مثل تحليل التكرارات والنسب المئوية لفهم خصائص العينة الديموغرافية وبفضل تنوع هذه الأساليب وتكاملها، تمكنت الدراسة من تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تساعد في تفسير الظواهر الإدارية موضوع البحث واتخاذ قرارات مستنيرة.

## أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك نظراً لكونه من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الوصفية التحليلية، لما يتمتع به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة، مع توفير قدر من الموضوعية وتوحيد الأسئلة لجميع المشاركين وقد تم تصميم الاستبيان وفقاً لمتغيرات الدراسة ومتطلبات أهدافها، بحيث يغطي الجوانب الأساسية المتعلقة بعلاقة عمليات إدارة المعرفة بقدرات الموارد البشرية في مستشفى المزاحمية، مع التأكيد على صياغة الأسئلة بلغة واضحة وسهلة لضمان دقة الاستجابات.

يتكوّن الاستبيان من عدد ٢٠ سؤالاً مغلقاً موزعة على محورين رئيسيين يمثلان متغيري الدراسة حيث خُصّص الجزء الأول (١٥ سؤالاً) لقياس المتغير الأول "عمليات إدارة المعرفة"، وتم توزيع هذه الأسئلة على ثلاثة أبعاد فرعية هي: توليد المعرفة (٥ أسئلة)، مشاركة المعرفة (٥ أسئلة)، وتطبيق المعرفة (٥ أسئلة) أما الجزء الثاني من الاستبيان (٥ أسئلة) فقد خُصّص لقياس المتغير الثاني "قدرات الموارد البشرية"، وتم تصميم هذا الجزء ليركز على الجوانب المهنية والمهارية والمعرفية للعاملين في المستشفى تم اعتماد مقياس "ليكرت الخماسي" لتحديد درجات الاستجابة، مما أتاح إمكانية التحليل الإحصائي الكمي الدقيق للبيانات وتحديد اتجاهات وآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية التجمع الصحي الأول (مستشفى المزاحمية) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** سيتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

**الحدود البشرية:** سيتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في مستشفى المزاحمية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود المكانية:** سيتم اجراء الدراسة في مستشفى المزاحمية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع:

### المراجع العربية

أبو الفيلات، سامر خالد راجي. (٢٠٢٢). أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية).

أرتيمة، ماجدة سليمان. (٢٠١٨). إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" في الأردن. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣، ١٥١-١٨٢.

أمين، محمد عمرو. (٢٠٢٠). أثر إدارة المعرفة على نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢، ٢٣٣-٢٥٦.

بلحريزي، زينب. (٢٠١٩). إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت. المجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ٣(١)، ٦٦-٨٤. جامعة عباس لغرور خنشلة.

بو علاق، نوال. (٢٠٢١). علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ٤(٢)، ٤١١-٤٢٩.

جنان، رضا. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٦(٢)، ٤٩٢-٥٠٦.

حمودة، عبدالناصر محمد علي. (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك. أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، ١، ٢٨٥-٣٣٠.

- الزبيدي، غني دحام. (٢٠٢٣). تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين المعرفة الرقمية: بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٣ (خاص)، ٤٤٩-٤٦٣.
- سايق، حمزة. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مديرية توزيع الغاز. مجلة الباحث، ٢٣ (١)، ٢٤١-٢٥٤.
- السعيد، بيدي. (٢٠٢٤). إدارة الموارد البشرية بالمعرفة كأساس لتطوير الإبداع الإداري: دراسة تحليلية. مجلة الإبداع، ١٤ (١)، ٢٣-٣٧.
- الصقهان، غدير عبدالرحمن. (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (٢٠)، ٤٦-٦٥.
- عجrad، شرحبيل. (٢٠١٩). تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، ٧ (٢)، ٨٠-٩٦.
- عماري، علي. (٢٠١٩). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، ٩ (١)، ١٨-٢٩.
- عياد، مليكة. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، ١٤ (١)، ٥٢-٦٣.
- فرج، فتيحة. (٢٠١٨). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة اتصالات الجزائر. (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة).
- محمد، نائلة إبراهيم محيسي. (٢٠١٨). أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في السودان: دراسة تطبيقية على وزارة العمل الاتحادية. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية).

منير، الحمزة. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة توجه جديد لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: عملة الألفية الثالثة. دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠(١)، ٢٨٠-٢٩٩.

#### المراجع الأجنبية

Hasan, A., Islam, M. S., Këndezi, A., & Mahdavian, A. (2023). The effect of knowledge management and human resource management on organizations' success [Preprint]. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/371292735>

Khawaldeh, G. A. (2020). Impact of knowledge management on human resource management performance based on the ACHIEVE model in selected banks of Amman – Jordan. International Journal of Business and Management, 15(3), 1–20. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n3p1>

Lee, Y.-C., & Lee, S.-K. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: A structural approach. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 17(1), 21–41. <https://doi.org/10.1002/hfm.20065>

Marughoti, H., & Falakinia, H. (2016). An investigation of the impact of knowledge management on human resource performance in Keshavarzi Bank branches in Tehran. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 230, 471–479. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.059>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). Management of knowledge and competence through human resource

information systems. *Frontiers in Psychology*, 13, 944276.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944276>

Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kurtishi-Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Strategic Performance Management*, 6(3), 12–23.  
<https://www.researchgate.net/publication/327492795>