

خطة بحث بعنوان:

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:

٢٠٢٥

رقم الصفحة	جدول المحتويات
٤	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	أولاً: الأهمية العلمية
٦	ثانياً: الأهمية العملية
٦	اهداف الدراسة
٧	تساؤلات الدراسة:
٧	فروض الدراسة:
٨	الدراسات السابقة
١١	موقع الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة
١٣	المبحث الأول: إدارة المعرفة:
١٣	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
١٤	مفهوم إدارة المعرفة
١٤	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:
١٤	أولاً: أهمية إدارة المعرفة
١٥	ثانياً: أهداف إدارة المعرفة
١٦	عناصر ومبادئ إدارة المعرفة
١٦	أولاً: عناصر إدارة المعرفة
١٦	ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة
١٧	أبعاد إدارة المعرفة
١٧	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
١٧	استراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة
١٧	أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة
١٨	ثانياً: مراحل إدارة المعرفة
١٨	المطلب الرابع: نماذج وعمليات إدارة المعرفة
١٨	أولاً: نماذج إدارة المعرفة
٢١	عمليات إدارة المعرفة
٢٢	تحديات ومشاكل إدارة المعرفة
٢٣	التدابير المقترحة لمواجهة التحديات
٢٣	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
٢٦	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية
٢٨	المنهجية وطرق البحث:

٢٩	مجتمع البحث
٢٩	عينة الدراسة:
٢٩	مصادر جمع البيانات:
٣٠	حدود الدراسة:
٣٠	التحليل الإحصائي المستخدم:
٣٠	المراجع

المقدمة

في ظلّ التحوّلات المعرفية والرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المعرفة المورد الأهمّ للمنظمات الساعية إلى التميّز والاستدامة. فقد تخطّت دور رأس المال الماديّ لتصبح القوة الدافعة التي تُحدّد قدرة المنظمة على التكيف والمنافسة في بيئات عمل مُعقّدة ومتطوّرة باستمرار. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم إدارة المعرفة كإطار استراتيجيّ يسعى إلى توليد المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها بما يُسهم في تنمية القدرات البشرية والتنظيمية على حدّ سواء. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات المتأثّرة بهذا التحوّل المعرفي، إذ تعتمد فعاليتها بشكلٍ كبير على قدرتها على توظيف المعرفة التنظيمية لتحسين الأداء وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المعرفة يؤثر إيجاباً على أداء الموارد البشرية وكفاءتها في بيئات العمل المتنوعة. وأكدت دراسة (غضبان، ٢٠١٨) التي بحثت في تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة المعرفة (التعلم التنظيمي، والرضا الوظيفي، وقبول التغيير) ومستويات أداء الموظفين. كما أشار (بن زايد و السعيد، ٢٠١٩) إلى أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الجامعات يعتمد إلى حد كبير على تكاملها مع عمليات إدارة المعرفة، وخاصة في اقتصاد المعرفة القائم على الابتكار والتطوير التكنولوجي. وأظهرت دراسة (الصقهان و المستادي، ٢٠٢١) أن إدارة المعرفة تمارس تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على جودة أداء الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض، مما يسلط الضوء على أهمية تطبيقها في المؤسسات السعودية لتعزيز الكفاءة التشغيلية. وتوصلت دراسة (المومني، ٢٠٢٢) عن بنك تنمية المدن والقرى في الأردن إلى استنتاجات مماثلة، مما يدل على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة الموارد البشرية.

تتبع أهمية هذا الموضوع من كون الموارد البشرية تُمثّل حجر الأساس الذي تنعكس عليه مخرجات أي منظمة، إذ ترتبط كفاءتها بقدرتها على استثمار المعرفة وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة. ومع تطور بيئة الأعمال في مدينة الرياض، أحد المراكز الاقتصادية والإدارية الرئيسية في المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في هذا السياق الديناميكي ومتعدد الجوانب. ويتطلب التحوّل الرقمي الجاري في المؤسسات العامة والخاصة في الرياض تطوير آليات جديدة لإدارة المعرفة تضمن تعزيز قدرات رأس المال البشري وتمكينه من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

بناء على ما سبق، لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل بالرياض. ويتحقق ذلك من خلال دراسة ميدانية تتناول ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على تطوير عمليات الموارد البشرية، كالتدريب وتخطيط القوى العاملة والتقييم والتحفيز. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في بناء نموذج عملي يُساعد المؤسسات على دمج مبادئ إدارة المعرفة في سياساتها الإدارية، مما يُعزز كفاءتها التشغيلية ويُحسن أداء مواردها البشرية. وتتناول هذه الدراسة الفجوة المعرفية الناجمة عن ندرة البحوث التطبيقية حول هذا الموضوع في السياق السعودي.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة البحث من التباين بين الأهمية النظرية لإدارة المعرفة كمحرك رئيسي لتحسين أداء الموارد البشرية والواقع العملي، الذي قد لا يُوظف هذه العلاقة على النحو الأمثل، لا سيما في بيئة عمل سريعة النمو بالرياض. فبينما تؤكد الدراسات النظرية على التأثير الإيجابي والهام لإدارة المعرفة وعملياتها في تطوير كفاءات الموارد البشرية وتحسين الأداء، إلا أن التطبيق العملي لهذه العلاقة قد يواجه تحديات، أو قد يختلف تأثيرها باختلاف البيئات التنظيمية ونماذج الأعمال. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة نظرًا لأن معظم الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها أُجريت في بيئات مختلفة (مثل صناعة الأدوية في الجزائر، ووزارة النقل، والبنوك في الأردن).

وهنا تكمن الفجوة المعرفية، إذ لا تزال هناك حاجة إلى دراسات محلية معمقة تستهدف بيئات محددة، مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالرياض، وذلك من أجل:

- تحديد طبيعة ودرجة العلاقة والتأثير المباشر لأبعاد إدارة المعرفة (مثل النشر والتخزين والتطبيق) على تحسين إدارة الموارد البشرية (كوظائف) ضمن سياق تنظيمي سعودي محدد، وذلك لتعميق الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المفهومين في البيئة المحلية.
- الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الرياض، وتحديد كيفية استفادة مديري الموارد البشرية من آليات إدارة المعرفة للتغلب على التحديات وتحقيق كفاءة أكبر في عملياتهم (التوظيف والتدريب وتقييم الأداء)، وتقديم خارطة طريق عملية لهذه المنظمات.

بناءً على هذه الفجوة، تُحدد مشكلة البحث الرئيسية بالسؤال التالي: "ما دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة 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 كاف 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 أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟" وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

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

فروض الدراسة:

من خلال مشكلة البحث الحالي وأسئلته تم صياغة الفرضيات التالية كإجابة أولية لتساؤلات البحث:

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.

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:

- **دراسة (غضبان، ٢٠١٨)** 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 ٥١ بنداً. تم توزيع الاستبيان على ٣٥٠ موظفاً، وتم استرجاع ٣١٧ إجابة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة قدره ٩٦.٢٪. 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، ٢٠١٨)** 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 ٢٠٠ موظف على مستويات إدارية مختلفة، وتم تحليل ١٦٥ 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، ابراهيم ، و عبد الخالق، ٢٠١٦)** 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 ٤٠ بندًا لجمع البيانات من ٥١ 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، ٢٠٢١)** 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، ٢٠٢١)** هدفت الدراسة إلى توضيح موقف إدارة الموارد البشرية في ضوء التوجه نحو اقتصاد المعرفة، مع التركيز على كيفية 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. وقدمت الدراسة رؤية حديثة لإدارة الموارد البشرية في سياق اقتصاد المعرفة، مع التركيز على استراتيجيات تطوير الموظفين والقدرات التنظيمية.

- **دراسة (المومني، ٢٠٢٢)** 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، ٢٠١٦)** 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 ومواكبة التحديات الاقتصادية الحديثة.

- دراسة (يوسف و سايح، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى معالجة تأثير إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية داخل مؤسسة اقتصادية باستخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة، حيث تم توزيع استبيان على ٩٠ موظفًا وتم تحليل ٥٧ إجابة صالحة باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي مهم لأبعاد إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٥، ما يعكس دور المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات.
- دراسة (الصقهان و المستادي، ٢٠٢١) ركزت الدراسة على تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين الموارد البشرية داخل المؤسسة العامة للتدريب المهني في الرياض، مع عينة كبيرة بلغت ١١,٤١٩ موظفًا من مختلف الإدارات. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائيًا 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، ٢٠١٩) 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، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الحديثة في ولاية بسكرة. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر بنسبة ٣٣.٢٪ 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، ٢٠١٨) ركزت الدراسة على دور توجيه المعرفة في تفعيل عمل الموارد البشرية في الجزائر تيليكوم - وكالة تبسة، مع اعتبار المعرفة عنصرًا حيويًا 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، ٢٠٢٥) 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.

موقع الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة

تأتي دراستي التي تتناول "إدارة المعرفة ودورها في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض" في إطار السعي لفهم العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في بيئة محددة تتمثل في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تشكل العمود الفقري للنشاط الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، وتركز على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بما يتناسب مع خصوصية بيئة هذه الشركات والتحديات التي تواجهها.

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

➤ التركيز على إدارة المعرفة كأداة لتحسين الموارد البشرية:

جميع الدراسات السابقة (مثل غضبان، ٢٠١٨؛ المومني، ٢٠٢٢؛ الصقهان والمستادي، ٢٠٢١؛ يوسف وسايح، ٢٠٢٣؛ بو علاق، ٢٠٢١) تتفق مع الدراسة الحالية في أن إدارة المعرفة تعد عاملاً مؤثراً في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية. هذه الدراسات أظهرت أن العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق) تساهم إيجابياً في تعزيز كفاءة العاملين وجودة أدائهم.

➤ استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واستطلاعات الرأي:

مثل غضبان (٢٠١٨) وطرفة (٢٠١٨) والصقهان والمستادي (٢٠٢١)، اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب جمع البيانات من خلال الاستبيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS، AMOS)، بما يضمن قياس أثر إدارة المعرفة بدقة على أداء الموارد البشرية.

➤ وجود متغيرات وسيطة مرتبطة بإدارة المعرفة:

الدراسة الحالية تتقاطع مع نتائج دراسة غضبان (٢٠١٨) التي أكدت وجود تأثير مباشر لإدارة المعرفة على الموارد البشرية من خلال متغيرات وسيطة مثل التعلم التنظيمي وقبول التغيير ورضا العمل، وهو ما يضع إطاراً لفهم كيفية تأثير المعرفة على الأداء في بيئات العمل المختلفة.

➤ أهمية السياق التنظيمي والقطاع الصناعي:

العديد من الدراسات ركزت على مؤسسات محددة (غضبان، ٢٠١٨؛ صناعة الأدوية؛ طرفة، ٢٠١٨؛ شركة اتصالات؛ فيصل وآخرون، ٢٠١٦؛ وزارة النقل)، وهو مشابه لموضوع الدراسة الحالية الذي يضع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض كبيئة تطبيقية، ما يعزز أهمية فهم السياق التنظيمي وتأثيره على إدارة المعرفة والموارد البشرية.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

❖ التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة:

معظم الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الكبيرة أو القطاع الحكومي (مثل وزارة النقل، البنوك، شركات الاتصالات)، بينما تركز الدراسة الحالية على الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتميز بموارد محدودة، ومرونة أعلى، وتحديات إدارة معرفة مختلفة، ما يجعل الدراسة الجديدة تسد فجوة معرفية مهمة في هذا المجال.

❖ البيئة المحلية: مدينة الرياض:

بينما ركزت الدراسات السابقة على الأردن (المومني، ٢٠٢٢)، الجزائر (طرفة، ٢٠١٨؛ بن بلقاسم وبن عيسى، ٢٠١٨)، وولايات أخرى في الجزائر (بو علاق، ٢٠٢١)، تركز الدراسة الحالية على السياق السعودي، وهو ما يعكس خصوصية بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية في المملكة، بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠ لتعزيز كفاءة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

❖ دمج أثر إدارة المعرفة مع تحسين أداء الموارد البشرية بشكل شامل:

بعض الدراسات السابقة ركزت على أبعاد محددة لإدارة الموارد البشرية مثل رضا العمل أو التدريب أو التطوير (غضبان، ٢٠١٨؛ فيصل وآخرون، ٢٠١٦)، بينما الدراسة الحالية تسعى إلى قياس أثر إدارة المعرفة على كافة جوانب الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة (الأداء، التطوير، الكفاءة، التكيف مع التغيير)، ما يعزز شمولية النتائج و يتيح توصيات عملية أكثر تطبيقية.

❖ تحليل أعمق للمتغيرات الوسيطة وتأثيرها:

على عكس بعض الدراسات التي ركزت فقط على العلاقة المباشرة (المومني، ٢٠٢٢؛ يوسف وسايح، ٢٠٢٣)، فإن الدراسة الحالية تحلل كيف يمكن للعمليات التنظيمية المختلفة (مثل التعلم المؤسسي، تبادل المعرفة، اعتماد استراتيجيات جديدة) أن تعمل كمتغيرات وسيطة تؤثر على جودة إدارة الموارد البشرية، ما يعكس مستوى أعمق من التحليل.

❖ التطبيق العملي والتوصيات الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة:

الدراسات السابقة غالبًا ما قدمت توصيات عامة للمؤسسات الكبيرة أو القطاع الحكومي، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق مباشرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض لتعزيز قدرتها على إدارة المعرفة وتحسين الموارد البشرية، بما يواكب التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

يمكن القول إن الدراسة الحالية تساهم في سد فجوة البحث المعرفي في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها على تحسين الموارد البشرية ضمن بيئات الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

حيث تقدم إطارًا مخصصًا ومتكاملًا يتضمن أبعاد إدارة المعرفة المختلفة وتأثيرها على كافة جوانب الموارد البشرية، ويتيح فهم كيفية تطبيق هذه العمليات في سياق محلي محدد. بالمقارنة مع الدراسات السابقة، تبرز الدراسة الحالية المرونة والخصوصية البيئية للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوضح أثر إدارة المعرفة ليس فقط على الأداء الفردي للموظف، بل على القدرة التنظيمية الكلية للشركة، ما يمثل إضافة علمية عملية مهمة تساهم في تطوير المعرفة البحثية في هذا المجال.

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 توسعًا كبيرًا 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 حديثًا. 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، ٢٠٠٩: ٤٥)

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة تطور حديثًا، إلا أن جذوره تعود إلى المدرسة العلمية للإدارة، التي ركزت على الكفاءة والفعالية وتقسيم العمل. ومع مرور الزمن، أصبحت إدارة المعرفة مجالًا أكاديميًا ومهنيًا يعنى بإنشاء المعرفة، تخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وتطبيقها. ويرى الباحثون

أن نجاح برامج إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على المبادئ السليمة التي تقوم عليها. (عيسى، ٢٠١٩: ١٤٥)

مفهوم إدارة المعرفة

يختلف تعريف إدارة المعرفة تبعاً للمداخل العلمية المستخدمة والخلفيات الأكاديمية للباحثين، بالإضافة إلى تأثرها بالتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال. عمومًا، يمكن اعتبار إدارة المعرفة نهجًا إداريًا يركز على توظيف الأصول الفكرية للمؤسسات بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

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، ٢٠١٥: ١٨)

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 خمسينيات القرن الماضي، حين أشار إلى أن المؤسسات التقليدية القائمة على رأس المال المادي ستفقد المجال للمؤسسات القائمة على رأس المال الفكري.

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 دورًا جوهريًا 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، ٢٠٢٠: ٢٨)
- 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.

ثانيًا: 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 تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
 - رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية: تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم الإنتاجية. (إبراهيم، ٢٠١٨: ٥٨)
 - 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.
- نستنتج مما سبق بأنها تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال قدرتها على توفير إطار شامل لتحسين الأداء المؤسسي على جميع المستويات. فهي تمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز والابتكار، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويضمن استدامتها.

أساسيات إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وضمان استمراريته في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، ويعتمد تحقيق هذا النجاح على مجموعة من المبادئ والعناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، إضافة إلى أبعادها ومتطلبات تطبيقها.

عناصر ومبادئ إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تسهم في تنفيذها بفعالية، كما تركز 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، ٢٠١٠: ٣٨)
- 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.

ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة

١. المعرفة كأصل اقتصادي: تُعد المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق التميز والبقاء الاقتصادي للمؤسسات.
٢. الاستثمار في المعرفة: يتطلب نجاح إدارة المعرفة تخصيص موارد بشرية ومالية لتطويرها وصيانتها.

٣. التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على التفاعل الفعّال بين الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.
٤. الإدارة الفعّالة: تحتاج إدارة المعرفة إلى قيادة متخصصة تشرف على عمليات جمع وتصنيف ونشر المعرفة لضمان تحقيق أهدافها. (محمد عواد، ٢٠٠٨: ٦٢-٦٤)
٥. التطوير المستمر: تتطلب إدارة المعرفة الابتكار المستمر لتحسين العمليات والاستفادة من الفرص الجديدة.

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 والهياكل التنظيمية التي تدعم استخدام المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة. (سمهان، ٢٠٢٢: ١٨٩)
 - 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، ٢٠١٨: ١٩)

المطلب الثالث: 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، ٢٠١٩: ٩٤)
 - 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، ٢٠١١: ١٨٢)
 - تكنولوجيا المعلومات: تُعد أداة رئيسية لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتبادلها بين العاملين بفعالية.

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، ٢٠١٤: ٧٥)
 - 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.

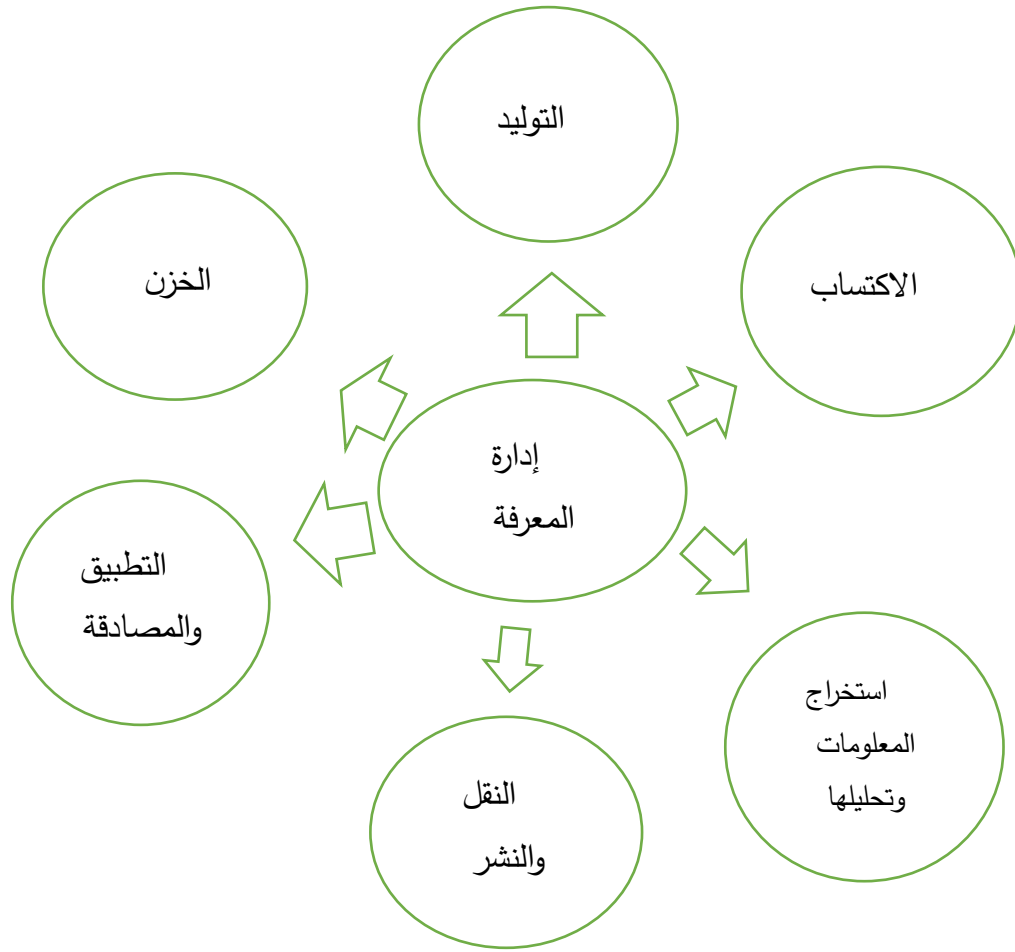
ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

- تمر إدارة المعرفة بمراحل متسلسلة لتحقيق أهدافها، وهي:
١. مرحلة المبادرة: يتم التركيز فيها على بناء البنية التحتية المناسبة لإدارة المعرفة، بما يشمل العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية. (نعيم، ٢٠٠٩: ٩٤)
 ٢. مرحلة النشر: يتم فيها تحليل الأفكار وتبويبها، إلى جانب توظيف التكنولوجيا لمراقبة وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة.
 ٣. مرحلة التكامل الداخلي: تستهدف دمج المعرفة كجزء من الأنشطة اليومية للمؤسسة، مع تكوين فرق عمل متخصصة لتطوير الجودة.

المطلب الرابع: نماذج وعمليات إدارة المعرفة

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

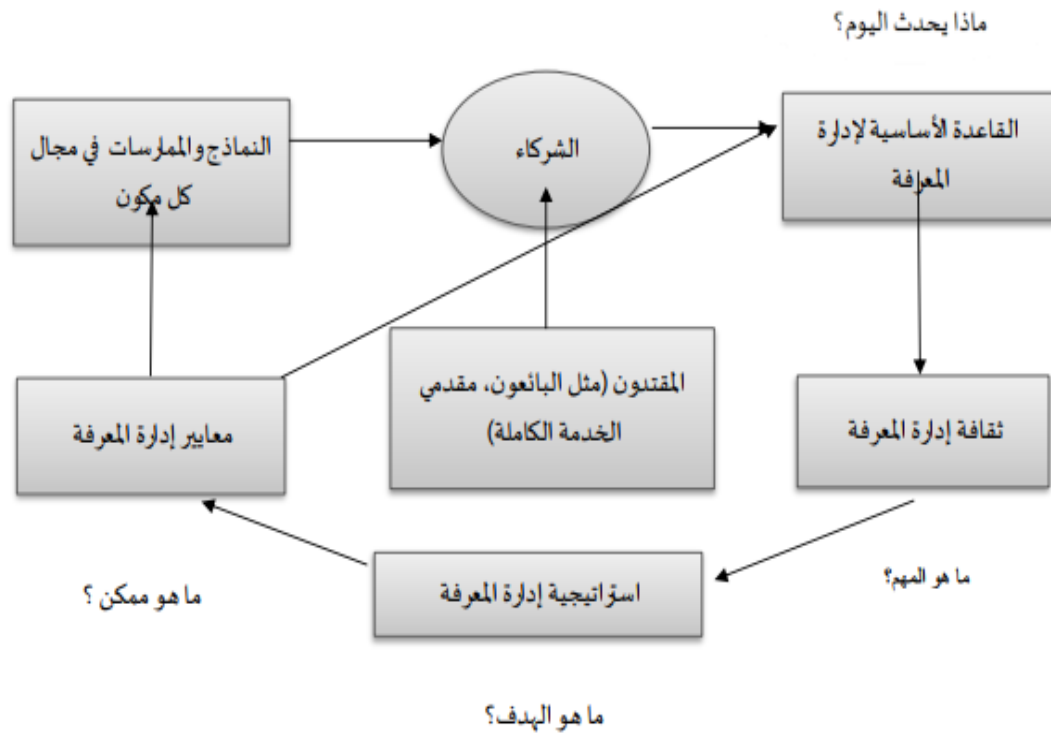
- تتعدد النماذج التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتوجيه جهود إدارة المعرفة، ومن أبرزها:
١. نموذج ماركورد: يركز على ست مراحل رئيسية تشمل الاكتساب، التوليد، التخزين، التحليل، النشر، والتطبيق.



الشكل رقم (١) نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.

المصدر: جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، ٢٠١٢ ص ٦٠.

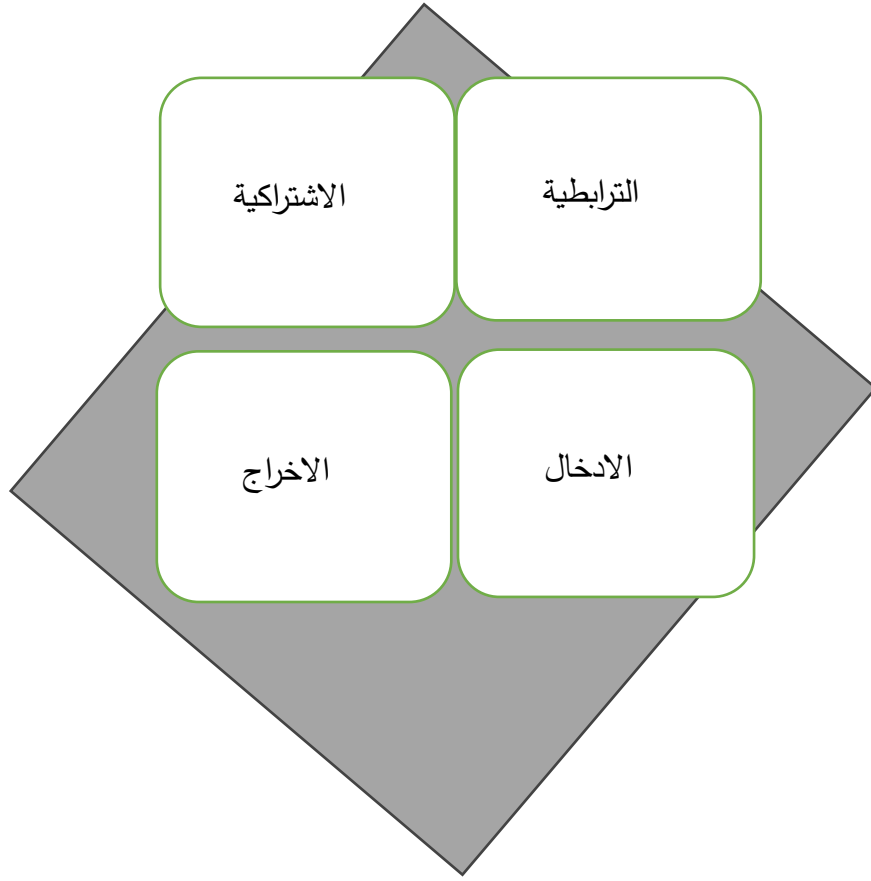
٢. نموذج موئل (مونسكي) المعرفة: يصف المعرفة كعملية مستمرة بدون بداية أو نهاية، ويشمل عناصر مثل القاعدة الأساسية والثقافة التنظيمية والأهداف والمعايير.



شكل (٢): نموذج موئل (مونسكي) لإدارة المعرفة

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ ص ١١.

٣. نموذج نوناكا وتاكويتشي: يعتمد على التحول بين المعرفة الضمنية والصريحة عبر أساليب مثل الاشتراكية والإخراج والتوافقية.



شكل (٣): نموذج Nonaka et Takouchi لإدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة

٤. نموذج ليونارد بارتن: يصف المعرفة كمورد جوهري للمؤسسات، حيث تتجسد في التصميمات، الأنظمة الإدارية، والمهارات الفردية.

عمليات إدارة المعرفة

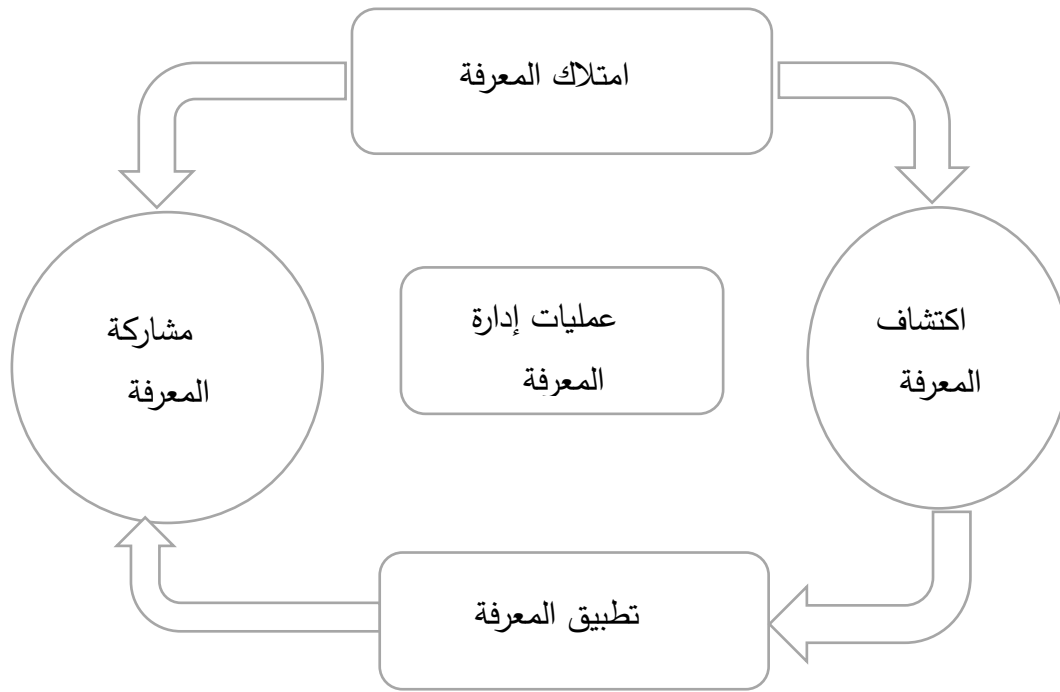
تتضمن إدارة المعرفة عمليات جوهريّة مترابطة، وهي:

١. اكتشاف المعرفة: تشمل توليد معرفة جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي أو تركيب البيانات والمعلومات المتوفرة. (ناصر، ٢٠١١: ١٣٤)

٢. امتلاك المعرفة: تتعلق بعملية استخراج المعرفة الضمنية والصريحة من مصادرها المختلفة لضمان استثمارها بشكل فعال. (عبد الستار علي، ٢٠٠٩: ٢٩٧)

٣. مشاركة المعرفة: تتضمن تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد والجماعات لتحسين الأداء المؤسسي.

٤. تطبيق المعرفة: تركز على استخدام المعرفة في حل المشكلات وتحسين العمليات بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.



شكل (٤): عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة

تحديات 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، ٢٠١٣: ١٤٤)

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.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الى الممارسات والانشطة 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، ٢٠١٤)

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 والتميزة والمتمثلة في الآتي: (السلمي، ٢٠١٢)

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 أيضاً 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".

🌟 وتتمثل أهمية الموارد البشرية في الآتي

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.

🌟 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 انطلاقا من ضرورة التغيير والمحافظة على مستوى زيادة الإنتاج.

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، ٢٠١٤)

مراحل التحول للإدارة الرقمية

لقد مرت الإدارة الرقمية بعدة مراحل يمكن توضيحها في النقاط التالية: (مفتي، ٢٠١٨)

١. إقرار الإدارة العليا بضرورة التغيير المواكبة التطور الرقمي والتكنولوجي.
 ٢. العمل على ضرورة تدريب العاملين بالمؤسسة لقدرتهم على التفاعل ومواكبة مجريات الأمور والتطور المستمر في بيئة العمل
 ٣. توفير وتطوير إجراءات العمل لكل مؤسسة ومنظمة
 ٤. العمل على توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
 ٥. العمل على توثيق المعاملات الورقية إلكترونياً.
- 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 ، ٢٠٢٠)

- الحاسب الآلي.
- برامج الحاسوب (البرمجيات)
- شبكات الاتصال.
- العنصر البشري (الخبراء والمختصين).
- متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية.
- المتطلبات الإداري.

- المتطلبات التقنية.
- المتطلبات البشرية.
- المتطلبات المادية.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل الإطار المنهجي الذي يربط بين رأس المال البشري والمعرفي في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. أما إدارة الموارد البشرية فهي المجال الذي يُعنى بتخطيط وتنمية واستثمار الكفاءات البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق التميز التنظيمي. ويُعد التكامل بين هذين المجالين من أبرز ملامح الإدارة المعاصرة، حيث تشكل إدارة المعرفة الأداة التي تمكّن إدارة الموارد البشرية من أداء وظائفها بكفاءة أعلى، في حين تمثل الموارد البشرية العنصر الفاعل في إنتاج وتبادل وتطبيق المعرفة داخل المؤسسة (Alavi & Leidner, 2001).

أولاً: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية

تسهم إدارة المعرفة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تمكينها من الوصول إلى المعلومات الدقيقة وتوظيفها في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية تتعلق بالتوظيف، والتدريب، وتخطيط القوى العاملة. فعلى سبيل المثال، أشار غضبان (٢٠١٨) في دراسته حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير، رضا العمل) ومستوى أداء الموارد البشرية، مما يعكس الدور المحوري للمعرفة في دعم السياسات الإدارية.

وبالمثل، بينت دراسة المومني (٢٠٢٢) أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المصرفية بالأردن أدى إلى تحسين جودة أداء العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية. وتؤكد هذه النتائج أن تطبيق المعرفة المؤسسية يسهم في تقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين التنسيق الداخلي، وتعزيز فعالية التخطيط الوظيفي.

ثانياً: دور إدارة المعرفة في تطوير عمليات التدريب وتنمية المهارات

تشير الأدبيات إلى أن إدارة المعرفة تشكل بيئة مثالية لبناء القدرات البشرية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات بين الموظفين (Nonaka & Takeuchi, 1995). فكلما زادت قدرة المؤسسة على جمع المعرفة من مصادرها المختلفة وتوثيقها وتعميمها، ارتفعت فاعلية برامج التدريب. وتوضح دراسة بن زايد والسعيد (٢٠١٩) أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية ساهم في

تحسين كفاءة برامج التدريب، حيث تمكنت الجامعات من تصميم خطط تدريبية مبنية على تحليل المعرفة المتراكمة لدى العاملين، ما أدى إلى تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما يرى Zhou & Li (٢٠٢٠) أن تبادل المعرفة داخل المؤسسة يُعد أحد أهم محددات فعالية التدريب، إذ يؤدي إلى توسيع قاعدة التعلم الجماعي وتراكم الخبرات المؤسسية التي يمكن نقلها عبر الأجيال الإدارية المختلفة.

وفي السياق المحلي، أوضحت دراسة الصقهان والمستادي (٢٠٢١)، التي تناولت دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتدريب المهني بمدينة الرياض، أن ممارسات مثل تحديث المعرفة ونشرها وتوزيعها ارتبطت إيجابياً بجودة أداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٠٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يؤكد أن تبادل المعرفة المؤسسية يسهم في رفع مستوى الكفاءة التدريبية ويعزز الأداء المهني للعاملين.

ثالثاً: إدارة المعرفة والتحفيز التنظيمي والرضا الوظيفي

تؤثر إدارة المعرفة أيضاً في التحفيز والالتزام الوظيفي، إذ تسهم بيئة العمل المعرفية في خلق ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتقدير وتقدم الحوافز للأفكار الإبداعية. فكلما أحسَّ الموظف بأن معرفته موضع تقدير وتم استثمارها في صنع القرار، زاد مستوى رضاه وارتباطه بالمؤسسة (Wong & Aspinwall, 2005).

وتشير دراسة بركاتي (٢٠١٦) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر أسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة التزامهم، من خلال إشراكهم في عملية توليد الأفكار واتخاذ القرار. وفي السياق نفسه، أكدت دراسة يوسف وسايح (٢٠٢٣) أن وجود ثقافة معرفية قائمة على تبادل المعرفة ينعكس إيجاباً على الرضا والتحفيز المهني، إذ يشعر العاملون بأنهم جزء من منظومة تعليمية متكاملة.

أما في السياق السعودي، فإن مؤسسات الرياض التي تسعى إلى التحول الرقمي في ضوء رؤية ٢٠٣٠ تحتاج إلى تعزيز ثقافة التحفيز المعرفي من خلال مكافأة الموظفين على الابتكار ومشاركة المعرفة، وهو ما توصي به نتائج دراسة الصقهان والمستادي (٢٠٢١) بضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بالمشاركة المعرفية.

رابعاً: أثر إدارة المعرفة في تحسين عملية تقييم الأداء

تسهم إدارة المعرفة في تحسين أنظمة تقييم الأداء من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة وموثوقة عن أداء الموظفين وسلوكياتهم المهنية، مما يساعد على اتخاذ قرارات عادلة وموضوعية. وأشار بو علاق

(٢٠٢١) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإدارية بولاية بسكرة أدى إلى تطوير آليات تقييم الأداء عبر استخدام المعرفة المتراكمة في رصد وتحليل الأداء الفردي والجماعي.

كما بينت Ibrahim (٢٠٢٥) أن دعم تقنية المعلومات لإدارة المعرفة أسهم في بناء أنظمة تقييم أكثر شفافية تعتمد على مؤشرات أداء معرفية مثل الابتكار، وحل المشكلات، والمبادرة. هذه النتائج تؤكد أن إدارة المعرفة لا تقتصر على دعم العمليات الإدارية التقليدية، بل تمثل مدخلاً استراتيجياً لإعادة تصميم نظم تقييم الأداء بما يعزز العدالة التنظيمية ويرتقي بكفاءة العاملين.

خامساً: العلاقة التكاملية بين المتغيرين في ضوء الاتجاهات الحديثة

يتضح من مجمل الدراسات أن العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية علاقة تكاملية تبادلية؛ فإدارة المعرفة تمثل الإطار الذي يُعيد تشكيل ممارسات الموارد البشرية لتصبح أكثر اعتماداً على البيانات والمعرفة المؤسسية، بينما تمثل الموارد البشرية الأداة الرئيسة التي تولّد وتشارك وتطبق هذه المعرفة. فبدون ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتبادل، تبقى إدارة المعرفة حبراً على ورق (Serenko & Bontis, 2013).

وفي هذا السياق، تبرز أهمية البعد التكنولوجي الذي يعزز من كفاءة إدارة المعرفة ويسهل نقلها عبر نظم رقمية متقدمة، مما يسهم في بناء منظومة موارد بشرية أكثر ذكاءً ومرونةً. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي توظف إدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها الإدارية تحقق أداءً وظيفياً أعلى بنسبة تتراوح بين ٢٠٪ و ٣٠٪ مقارنة بالمؤسسات التقليدية (Dalkir, 2023).

وعليه، يمكن القول إن إدارة المعرفة تُعدّ المحرك الأساس لتطوير الموارد البشرية، إذ تمكّنها من اكتساب المهارات والخبرات، وتعزز من فعالية التدريب والتحفيز والتقييم، وتسهم في بناء رأس مال فكري قادر على تحقيق التميز التنظيمي. كما أن نجاح إدارة الموارد البشرية في العصر المعرفي أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على دمج عمليات إدارة المعرفة ضمن سياساتها اليومية وتوجهاتها الاستراتيجية.

المنهجية وطرق البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع إدارة المعرفة والموارد البشرية، التحليلي وذلك لتحليل أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة البحث من (٣٨٤) فردا 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 ٩٥٪
- $P=0.5$ وهو تقدير احتمالية النجاح أو الخسارة في المجتمع، وهو الافتراض الأكثر تحفظًا عندما لا تتوفر معلومات دقيقة.

$$q = 1 - P = 0.5$$

$$e = 0.05 \text{ وهو هامش الخطأ المقبول}$$

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: وتشمل المصادر الثانوية المراجع المتنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في مجال إدارة المعرفة والموارد البشرية.

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 الى الصيغة الإلكترونية باستخدام Google forms وتم نشر الاستبيان الى مجتمع البحث المستهدف.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان للكشف عن أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

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:** سيتم تنفيذ البحث خلال الفصل الثالث من العام ٢٠٢٥م والفصل الأول من العام ٢٠٢٦م.

التحليل الإحصائي المستخدم:

١. 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.
٢. 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.
٣. 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.

المراجع

أحلام عباسية آمنة العياش ميمونة العياش، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ٢٠١٨.

أحمد البشير الشريف، عبد القادر محمد هويدي، & عبد الفتاح جمعة سالم. (٢٠٢١). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بطرابلس. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية

أحمد حافظ إبراهيم. (١٠، ٥، ٢٠٢٥). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات المعتمدة على المعرفة ودورها في إدارة المعرفة الناجحة. مجلة كلية التربية جامعة واسط.

إلهام ماضي . (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية.

أمل عبدالله دحماني. (٢٠١٩). أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية «دراسة ميدانية في شركة الهيلاندز للجلود في الجلفة». مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال.

أنس أيوب محمد بوادي "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٩.

إيمان مفتي. (٢٠١٨). دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. جامعة العقيد محمد بالبويرة، كلية الحقوق، قسم القانون العام.

إيناس أبو بكر الهوش " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعلم العالي"، دار حميترا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠١٩

إيمان نفيسة موفق. (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية.

حسن عبد الرحمن الشيعي، "إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩

حسين بركاتي . (٢٠١٦). إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي.

خالد بن زايد، و بيدي السعيد. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية.

رقية وداد يوسف، و حمزة سايج. (٩، ١١، ٢٠٢٣). تأثير إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض. مجلة الباحث.

سارة زرقوط. (٢٠٢١). الدور الديناميكي لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، الصفحات ١٤٧-١٥٧.

شيماء بن بلقاسم، و فاطمة الزهراء بن عيسى . (٢٠١٨). دور ادارة المعرفة في تفعيل اداء الموارد البشرية.

علي السلمي. (٢٠١٢). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر.

علي عزام. (٢٠١٤). ادارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دار البلدية ناشرون وموزعون.

غدير عبدالرحمن الصقهان ، و ولاء عبدالله المستادي. (٢٠٢١ ، ١٠ ٣٠). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، منطقة الرياض - . *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*.

مثنى زاحم فيصل، نور خليل ابراهيم ، و وردة عبد الخالق. (٢٠١٦). دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة)) بحث ميداني وزارة النقل. *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، صفحة ٢٧١.

محمد مرسي احمد. (٢٠١٤). *ادارة الافراد - الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق*. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

محمد طرفة. (٢٠١٨). تكامل عمليات إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و أثره على ادارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس الجزائر.

محمد غضبان. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

معمر عقيل عبيد " دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة "، *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، المجلد ١١، العدد ٢٩، جامعة واسط، العراق، ٢٠١٥

نوال بو علاق. (٢٠٢١ ، ٩ ١٥). العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الحديثة.

نور طاهر الأقرع . (٢٠٢٠). دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، الصفحات ١٣٣ - ١٦٤.

ياسر عيسى المومني. (٢٠٢٢ ، ١٢ ٣٠). أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بنك تنمية المدن والقرى في الأردن. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*.

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:2025