



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

## توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات

### إدارة الموارد البشرية

( دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل )

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم

في إدارة الأعمال

من قبل

إيمان محمد جواد الغانمي

بإشراف

الدكتور

محمود فهد الدليمي

2016

1437

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ  
يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ  
وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

صدق الله العظيم

(الجمعة / 2)

## إقرار المشرف

اشهد بأن إعداد الرسالة الموسومة بـ(توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة ميدانية في مديرتي التربوية العامة في محافظتي كربلاء وبابل) والمقدمة من قبل الطالبة (إيمان محمد جواد الغانمي) قد جرت تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. محمود فهد الدليمي

التاريخ : / / 2015

## إقرار رئيس القسم

بناءً على التوصيات المقدمة من المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع

الاسم : أ.د. فيصل علوان الطائي

التاريخ : / / 2015

## إقرار الخبير اللغوي

اشهد أنني قومت لغة الرسالة الموسومة بـ(توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة ميدانية في مديرتي التربوية العامة في محافظتي كربلاء وبابل) قد أجريت مراجعتها من الناحية اللغوية والتعبيرية وتصحيح ما ورد فيها وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.م. موسى كاظم زغير

التاريخ : 4 / 10 / 2015

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف والمقوم اللغوي، أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.د. حميد عبيد عبد

التاريخ : / / 2015

## إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة الموقعون أدناه، نشهد بأننا اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة (توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل) المقدمة من قبل الطالبة (إيمان محمد جواد الغانمي) بوصفها جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال وبعد إجراء المناقشة وجد إنها مستوفية لمتطلبات الشهادة وعليه نوصي بقبول الرسالة بتقدير ( امتياز ).

عضو

الأستاذ المساعد الدكتور

حسين فلاح ورد

2016 / /

رئيساً

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

2016 / /

عضو

الأستاذ المساعد الدكتور

علي رزاق العابدي

2016 / /

عضواً ومضماً

الأستاذ المساعد الدكتور

محمود فهد الدليمي

2016 / /

### مصادقة مجلس الكلية

صاحب مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

2016 / /

## الإهداء

إلى الذي أرسل هداية البشرية ونور وجهه قمر تدور حوله الأقمار

رسولنا محمد ﷺ

إلى التي بلازمني دعاؤها باستمرار فتراني أحياء وأواصل المشوار

أمي الحنونة

إلى الذي أرى في عينه الوفاء ومن تضحياته تعلمت الوقوف بوجه الإعصار

أبي العزيز

إلى الذين بسمتهم تطل علي باستمرار كأنهم ورودٌ وأشجار

أختي وأخوتي

إلى الذين أرى علمهم وسط الليل نهاراً

أساتذتي الأعزاء

إلى كل من تمنى لي النجاح والتقدم

الباحث  
أحمد

أهدي جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وأصحابه الطيبين الطاهرين .

إنَّ مما يوجبه عليَّ صدق التمسك بقوله تعالى ( **ولا تنسوا الفضل بينكم** ) أن أقف وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الرسالة لأتوج شكري و امتناني لكل من مد لي يد العون والمساعدة في أثناء كتابتها و إكمالها مبتدئاً بذكر المشرف ، **الدكتور(محمود فهد الدليمي )** لما بذله من جهد ووقت للإشراف على رسالتي ومتابعتها بآرائه وملاحظاته القيمة فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة ( **رئيس لجنة المناقشة وأعضاؤها** ) لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وشكري وتقديري للأستاذين ( **المقوم العلمي والخبير اللغوي** ) على جهودهما في إظهار الرسالة بشكلها اللائق علمياً ولغوياً ، كما أسجل امتناني للأساتذة الأفاضل الذين اشتركوا في تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة . ويدفعني الوفاء أن أشكر كل من كان لي الشرف أن أدرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة والكلمة الطيبة وأخص بالذكر ( **أ.د عواد الخالدي** ) عميد كلية الإدارة والاقتصاد و ( **أ.د علاء فرحان** ) و ( **أ.د ميثم ربيع الحسناوي** ) و ( **أ.د فيصل علوان الطائي** ) و ( **الأ.د تاذ فؤاد العطار** ) ، و ( **أ.م.د. عدي الموحي** ) و ( **أ.د مهدي هجر الجبوري** ) و ( **أ.د عبد الحسين الطائي** ) و ( **أ.م. د ميثاق هاتف الفتلاوي** ) و ( **المرحوم أ.د محسن الراجحي** ) .

ومزيداً من الامتنان إلى من لم يبخل علي بعلم وجهد ومعرفة ( **الأ.د تاذ الدكتور مؤيد الساعدي** ) فجزاه الله خيراً. وشكري واحترامي إلى أستاذي الفاضل ( **ع.د. عدون كاظم** ) لما قدمه من توجيهات .

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى العاملين في قسم الدراسات العليا و منتسبي المكتبة المركزية /جامعة كربلاء ومكتبة الدراسات العليا في الكلية ، ومنتسبي المكتبات الجامعية في كل من (جامعة بغداد وجامعة بابل وجامعة الكوفة وجامعة القادسية) ومنتسبي مكتبتي العتبتين الحسينية والعباسية المقدستين والمكتبة العلوية.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى زملائي ( **مير شاكر ، كرار زار ، أفراح خضير ، عذراء هادي ، خمائل كامل ، اادية ناصر ، قاسم حميد ، آمنه صبري ، آيات** ) وأتمنى لهم دوام التوفيق والخير.

وأخيراً أقدم شكري واعتذاري لكل من لم يذكرهم قلبي لما قدموه لي من عون في استشارة أو كتاب أو كلمة طيبة ، وأسأل الله لهم دوام الموفقية...وكما بدأت أختتم شكري لله العلي التقدير..

الباحث  
شاح

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة متغيرين لتشكيل الإطار الفكري لها وهما ( عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ) ، وهدفت الدراسة لمعرفة مدى إدراك العاملون في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل لمتغيري الدراسة و الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديرتين ، فضلاً عن اختبار مدى تبني المديرتين لأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية . وقد انطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات تمثلت بالآتي :

1. هل يدرك العاملون في المديرتين مجال الدراسة أبعاد عمليات إدارة المعرفة ؟
2. هل يدرك العاملون في المديرتين مجال الدراسة أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي و استراتيجيات الموارد البشرية ؟
4. هل توجد علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟
5. هل هناك تباين في مستوى تبني وتحقيق المديرتين لعمليات إدارة المعرفة و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي والفرعي ؟

وقد أجريت الدراسة على عينة بلغ قوامها (142) □ خصاً متمثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء والمديرية العامة لتربية محافظة بابل ، وذلك باستعمال الاستبانة بو □ فيها الأداة الرئيسية للدراسة الحالية ، واستعملت الدراسة أدوات إحصائية لالمعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 18) ، ونهجت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، وتو □ لت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: (وجود تباين في مدى تبني المديرتين لعمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ) ، وخرجت الدراسة بمجموعة من التو □ يات أهمها (وضع برامج لترسيخ فكر إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية ) .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
ج-ح	قائمة الأشكال
خ-د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الملاحق
ر	المستخلص
2-1	المقدمة
42-3	<b>الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة</b>
22-4	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
42-23	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
107-43	<b>الفصل الثاني :التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة</b>
75-44	المبحث الأول :عمليات إدارة المعرفة
107-76	المبحث الثاني :استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
139-108	<b>الفصل الثالث :تحليل فرضيات الدراسة واختبارها</b>
121-109	المبحث الأول : اختبار أداة الدراسة ووصف فقراتها من خلال التحليل العاملي
132-122	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
139-133	المبحث الثالث : اختبار التباين
145-140	<b>الفصل الرابع :الاستنتاجات والتوصيات</b>
143-141	المبحث الأول : الاستنتاجات
145-144	المبحث الثاني : التوصيات
161-146	المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانجليزية

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط انسياب فقرات الفصل الأول	3
2	مخطط الدراسة الفرضي	26
3	توزيع أفراد العينة على وفق النوع الاجتماعي في تربية كربلاء	33
4	توزيع أفراد العينة على وفق النوع الاجتماعي في تربية بابل	33
5	توزيع أفراد العينة على وفق العمر في تربية كربلاء	34
6	توزيع أفراد العينة على وفق العمر في تربية بابل	35
7	توزيع أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي في تربية كربلاء	35
8	توزيع أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي في تربية بابل	36
9	توزيع أفراد العينة على وفق سنوات الخدمة في تربية كربلاء	37
10	توزيع أفراد العينة على وفق سنوات الخدمة في تربية بابل	37
11	توزيع أفراد العينة على وفق عدد الدورات التدريبية في تربية كربلاء	38
12	توزيع أفراد العينة على وفق عدد الدورات التدريبية في تربية بابل	38
13	مقياس الدراسة	39
14	مخطط انسياب فقرات الفصل الثاني	43
15	سلسلة تدفق المعرفة	48
16	هرم المعرفة	48
17	الترتيب التتابعي لهرم المعرفة	49
18	المعرفة الظاهرة والضمنية	55
19	المعرفة الظاهرة و الضمنية وخصائصهما المميزة	56

61	العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة	20
65	نموذج عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (Newman,1999)	21
66	عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي ( O'Dell,2000 )	22
66	عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (Skyrme)	23
67	نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة لـ (Mertins, et al., 2001)	24
87	الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب	25
98	دورة عملية تقييم الأداء	26
108	مخطط انسياب فقرات الفصل الثالث	27
123-122	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية كربلاء	28
123	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية بابل	29
140	مخطط انسياب فقرات الفصل الرابع	30

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	27
2	وصف مجتمع الدراسة	30
3	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	31
4	خصائص عينة الدراسة	32
5	تركيبية استمارة الاستبانة	40
6	مفهوم المعرفة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	47-46
7	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة	59-58
8	عمليات إدارة المعرفة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	68
9	عمليات إدارة المعرفة ومصطلحاتها	69
10	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	79
11	مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	82-81
12	الاختلافات بين التدريب والتطوير	91
13	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لعمليات إدارة المعرفة	112
14	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	112
15	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات ( المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة )	114
16	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات ( المديرية العامة لتربية محافظة بابل )	115
17	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لمتغير عمليات إدارة المعرفة	118-116
18	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	121-118
19	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين توليد المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد	124

	البشرية	
125	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين خزن المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	20
125	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين توزيع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	21
126	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	22
127	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	23
128	جدول تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ANOVA للمديرية العامة لتربية كربلاء	24
129-128	معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية كربلاء	25
130	جدول تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ANOVA للمديرية العامة لتربية بابل	26
131	معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية بابل	27
133	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لتوليد المعرفة	28
134	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لخزن المعرفة	29
134	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لتوزيع المعرفة	30
135	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لتطبيق المعرفة	31
136	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لعمليات إدارة المعرفة	32
136	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية الجذب والاستقطاب	33
137	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية التدريب	34
137	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية تقويم الأداء	35
138	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية التعويضات	36
138	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية	37
139	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	38

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	أسماء السادة الذين حكموا استبانة الدراسة
2	استمارة الاستبانة
3	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة
4	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل
5	كتاب تسهيل مهمة / المديرية العامة للتربية في محافظة بابل

### المقدمة

تعد إدارة المعرفة المجال الأحدث الذي حاز على اهتمام المختصين ، ليشمل عالم إدارة الأعمال الذي أصبح التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حدٍ سواء ، ويأتي هذا التحول نتيجة لعوامل محفزة أهمها التوجه إلى اقتصاد المعرفة وما يرافقه من مظاهر وقوانين ، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعرفة ، وتوجه القيمة نحو المعرفة والموجودات المعرفية والفكرية .

فأصبحت إدارة المعرفة وعملياتها تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاءماً مع التغييرات المتسارعة في عالم الأعمال .

وشهدت الألفية الثالثة تغيرات سريعة وعميقة ، وشديدة التعقيد للبنى التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال سواء الخدمية أم الإنتاجية ، شكلت في مجملها ضغوطاً على منظمات الأعمال تهدد وجودها واستمرارها مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها ولأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ؛ يشكل التعلم والإبداع والابتكار الوسيلة لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية ؛ لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها ، فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد، لتصبح أكثر اندماجاً بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطها معاً علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية ، وتعد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نهجاً شاملاً لمساعدة المنظمة على أداء عملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركيز المعنيين جميعهم لتحقيق الهدف نفسه وتقدير اتجاه المنظمة وتعديله والتجاوب مع بيئتها المتغيرة .

وفي إطار ذلك جاءت الدراسة الحالية لاختبار دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، من خلال اختيار عينة بلغ قوامها (142) شخصاً متمثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة والمديرية العامة لتربية محافظة بابل ، إذ صيغت عدة فرضيات لمعالجة مشكلة الدراسة تمثلت بوجود علاقات ارتباط وتأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فضلاً عن وجود تباين

للمتغيرات بأبعادها على مستوى المديريتين ، وباستخدام عدد من الأدوات الإحصائية اللامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز ( SPSS.V. 18 ) وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى إدراك العينتين لمتغيري الدراسة و الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديريتين مجال الدراسة ، فضلاً عن اختبار مدى تبني العينتين لأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية ، وتوصلت هذه الدراسة لعدد من الاستنتاجات وحددت مجموعة من التوصيات ، وقد تم هيكلة الدراسة في أربعة فصول ، وكل منها تضمن عدة مباحث وعلى النحو الآتي :-

تناول **الفصل الأول** (بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة) من خلال مبحثين ، خصص الأول لبعض الدراسات السابقة ، أما الآخر فركز على منهجية الدراسة .

في حين تطرق **الفصل الثاني** إلى (التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة) وتضمن مبحثين ، تناول الأول المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لإدارة المعرفة وعملياتها ، أما الثاني فأهتم بالمرتكزات الفكرية والمفاهيمية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

بينما خصص **الفصل الثالث** لـ (تحليل واختبار فرضيات الدراسة) ، وتضمن ثلاثة مباحث تناول الأول منها اختبار أداة الدراسة ووصف فقراتها من خلال التحليل العملي ، وأهتم الثاني باختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، أما الثالث ، فخصص لاختبار التباين .

أما **الفصل الرابع** ، فركز على (الاستنتاجات والتوصيات) من خلال مبحثين ، تناول الأول أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، أما الثاني ، فأهتم بالتوصيات المستوحاة من الاستنتاجات .  
وجرى استخدام (208) مصدر كما شملت الدراسة على (30) شكلاً و (38) جدولاً ، و(5) ملحق.



# الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة

ومنهجية الدراسة

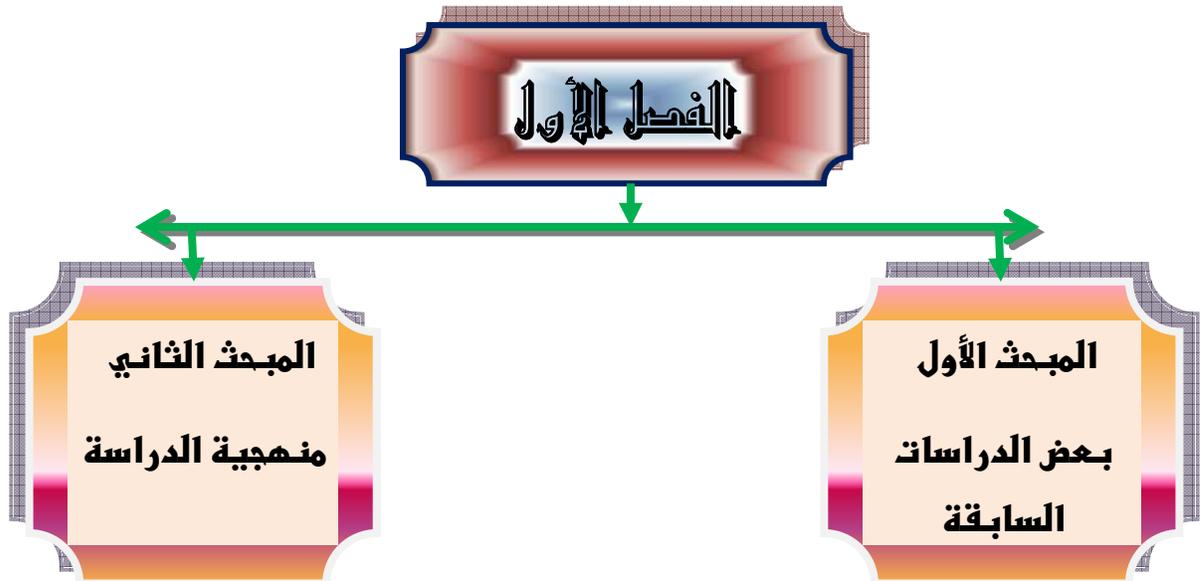
## الفصل الأول

### بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

#### تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية أو بأبعادها الرئيسية للتعرف على مضامين بعض هذه الدراسات من إجراءات ونتائج ، ومن ثم التطرق للمنهجية المعتمدة في إعداد الدراسة الحالية بهدف تحديد الإطار العام والإجراءات التي ستعتمد في مسار الدراسة الحالية .

إذ يتناول هذا الفصل مبحثين، خصص الأول لاستعراض بعض الدراسات السابقة التي صنفت إلى دراسات عربية وأجنبية مع عرض ومناقشة مجال الإفادة منها في الدراسة الحالية ، في حين ركز الثاني على منهجية الدراسة متضمنة ( مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، مخططها الفرضي، فرضياتها ، و مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات والمعلومات ، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية ) . ويعرض الشكل (1) مخطط انسياب فقرات الفصل الأول .



□ كل (1) مخطط انسياب فقرات الفصل الأول

## المبحث الأول

### بعض الدراسات السابقة

تشير نهاية الجهود البحثية السابقة للدراسة الحالية إلى نقطة البداية للباحثين الجدد وهذا ما يقود إلى التواصل الفكري والعلمي المنتظم ، وتجنب التكرار والتداخل مستقبلاً . لذا يستعرض هذا المبحث بعض الدراسات العربية و الأجنبية التي سبقت الدراسة الحالية ، فضلا على بعض الدراسات التي تشير إلى العلاقة ما بين المتغيرين ، والتي تمت الإفادة منها في الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة الحالية ، مع عرض ومناقشة مجال الإفادة منها في الدراسة الحالية على النحو الآتي :

**أولاً :** دراسات عربية وأجنبية متعلقة بعمليات إدارة المعرفة .

**ثانياً :** دراسات عربية وأجنبية متعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

**ثالثاً :** دراسات رابطة بين المتغيرين .

**رابعاً :** مناقشة الدراسات السابقة .

**خامساً :** مجالات الإفادة من الدراسات السابقة .

**سادساً :** مميزات الدراسة الحالية .

أولاً: دراسات متعلقة بعمليات إدارة المعرفة

1- دراسات عربية	
أ - دراسة ( الكبيسي ، 2002 )	
عنوان الدراسة	(إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي )
نوع الدراسة وعينتها	دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات القطاع الصناعي المختلط ، بلغت عينة الدراسة (54) فرداً بواقع (11) مديراً و(43) رئيس قسم .
هدف الدراسة	تحديد مستويات المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة وتقييم تلك المستويات في منظمات القطاع الصناعي المختلط .
أهم نتائج الدراسة	- إن استثمار المنظمات عينة الدراسة للمعرفة الضمنية كان ضعيفاً جداً مقارنة بالمعرفة الظاهرة إذ كان مستوى الاستثمار جيداً. - نجاح المنظمات في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات شخيص المعرفة، تحديد أهدافها، وليدها، وزيعها، تطبيقها، في بني المزيد من الإبداعات التكنولوجية.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات . - عينة الدراسة.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	- الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .
مدى الاستفادة منها	تحسين الإطار النظري للدراسة الحالية. - الاستفادة من بعض الوسائل الإحصائية .
الوسائل الإحصائية	- الوسط الحسابي - معامل الاختلاف - نموذج الانحدار البسيط - اختبار (kruskal - wallis) - اختبار (Mann-Whitney).

ب - دراسة (علي ، 2007)	
عنوان الدراسة	( دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في حديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة )
نوع الدراسة وعينتها	دراسة استطلاعية في جامعتي (بغداد والمستنصرية) . وشملت عينة الدراسة (119) شخصاً يشغلون مناصب إدارية متقدمة.
هدف الدراسة	هدف الدراسة يتمثل في الوقوف على نوع العلاقة التي ربطت عمليات إدارة المعرفة بمكونات الرؤية الاستراتيجية .
أهم نتائج الدراسة	- إن عمليات إدارة المعرفة (تُشخيص المعرفة ، تحديد أهداف المعرفة ، ووليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، قد حققت إيجابيات ذات دلالة معنوية مع مكونات الرؤيا الاستراتيجية ( الإجاه المستقبلي ، الشفافية، القبول الواسع) مما يشير إلى ماسك هذه المكونات وفاعلها مع بعضها . - ضح أن قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في مكونات الرؤيا الاستراتيجية ذات مقدار عالٍ واستناداً إلى ذلك فإن عمليات إدارة المعرفة ستمتد أهميتها من قوة تأثيرها بمكونات الرؤيا الاستراتيجية .
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات . - عمليات إدارة المعرفة متغير مستقل .
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	- الاختلاف ميدان وأهداف الدراستين . - الاختلاف في الوسائل الإحصائية .
مدى الإفادة منها	تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية .
الوسائل الإحصائية	-الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الوسيط ، معامل الانحدار البسيط ، اختبار (T) ، اختبار (F) .
ت - دراسة (القيسي ، 2008)	
عنوان الدراسة	( تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة )
نوع الدراسة وعينتها	دراسة استطلاعية أجريت على عينة من المديرين في شركة الاتصالات الخلوية بلغ قوامها (84) شخصاً .

<p>□ حديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في الشركة المبحوثة وإمكانية تطبيقها بأبعادها الفرعية ، والكشف عن واقع استر[ ] يجبات إدارة المعرفة وعلاقات الزبون ، ومدى قدر[ ]ها على الأ[ ]قاء بها □ سخيها لخدمة الزبون في المنظمة المدروسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- المديرين لم يفعلوا عمليات إدارة المعرفة التي كانت بمستوى عالٍ من الأهمية في □ تعزيز العلاقة مع الزبون مما يعكس ضعف في أداء إدارة علاقات الزبون . - لم يعزز المديرين استر[ ]يجابية المعرفة في ضمان الجودة والاعتمادية □ قمص الدور والاستجابية ، واقتصر اهتمامهم على الملموسية فقط .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- كلا الدراستين اعتمدت نهج الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - عينة الدراسة شملت قيادات ادارية .</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الاختلاف بالمقياس المستعمل في الدراسة . - الاختلاف في أهداف وميدان الدراسة.</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>□ تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية. - الإفادة من بعض الوسائل الإحصائية .</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>معامل الأ[ ]باط (Kendal) - معامل الانحدار البسيط .</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p><b>ث - در[ ]ة (حسين ، 2011)</b></p>	
<p>( أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستر[ ]يجي )</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية ، أجريت في جامعات الفرات الأوسط لعينة من القيادات الإدارية (عمداء كلييات ومعاوني عمداء ورؤساء أقسام ) شملت (82) شخص.</p>	<p>نوع الدراسة وعينتها</p>
<p>- معرفة مدى □ بني الجامعات عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي □ وظيفها لتحقيق الأداء الاستر[ ]يجي . - حديد علاقات الأثر □ والأ[ ]باط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستر[ ]يجي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>هناك □ تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستر[ ]يجي .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - عمليات إدارة المعرفة متغير مستقل .</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الاختلاف في ميدان الدراسة .</p>	<p>أوجه الاختلاف مع</p>

	الدراسة الحالية
□عزيز الإطار النظري للدراسة الحالية. - الإفادة من بعض الوسائل الإحصائية .	مدى الإفادة منها
معامل الانحدار البسيط ، معامل الانحدار المتعدد ، الانحدار البسيط ، الانحدار المتعدد ، اختبار ( T ) ، ( F ) .	الوسائل الإحصائية

2- دراقات أجنبية	
أ- دراقاة Nonaka , 1991	
(The Knowledge –Creating Company) ( المنظمة الخلاقة للمعرفة )	عنوان الدراسة
دراسة حالة لعينة من الشركات اليابانية وهي Sharp ، Canon ، NEC Honda ، Matsushita	نوع الدراسة وعينتها
□قديم نموذج □وليد المعرفة الذي يبدأ من افتراض أن المعرفة التنظيمية يتم □وليدها من خلال نقل □حويل المعرفة الضمنية لأفراد المنظمة إلى معرفة ظاهرة يتم □بنيها من مستويات المنظمة نفسها.	هدف الدراسة
خلصت الدراسة إلى مسألة مهمة هي أن عملية □وليد المعرفة ضمن بيئة المنظمة الداخلية □تطلب مسألتين مهمتين في آن واحد، الأولى □تضمن التبادل بين المعرفتين الضمنية والظاهرة والمتمثلة بالبعد المعرفي للنموذج . والثانية □تضمن نقل المعرفة بين الأفراد، ووحدات المنظمة ، والبيئة ذات الصلة بالمنظمة.	أهم نتائج الدراسة
كلا الدراستين انطلقتا من أطر مفاهيمية متشابهة.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - الدراسة الحالية دراسة استطلاعية □حليلية .	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
□عزيز الإطار النظري للدراسة الحالية.	مدى الإفادة منها

ب- دراسة ( Kidwell, et al., 2000 )	
Knowledge Management Practices in Higher Education ( ممارسات إدارة المعرفة في التعليم العالي )	عنوان الدراسة
دراسة نظرية	نوع الدراسة
الإجابة عن سؤال مفاده : هل مفاهيم إدارة المعرفة (KM) يمكن تطبيقها في الكليات والجامعات؟	هدف الدراسة
يمكن تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي ، وفي المجالات الآتية : - تطوير عمليات البحث العلمي . - عملية تطوير المناهج الدراسية . - خدمة الطلبة في شؤونهم جميعاً . - تطوير الخدمات الإدارية للجامعات . - التخطيط الاستراتيجي .	أهم نتائج الدراسة
كلا الدراستين انطلقتا من أطر مفاهيمية متشابهة.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
- أخذت الدراسة جانبا نظريا ، بينما أخذت دراستنا جانبا نظريا وعمليا.	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
-عزيز الإطار النظري للدراسة الحالية.	مدى الإفادة منها
ت- دراسة ( Alavi & Leider,2001 )	
Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues ( إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة: أسس مفاهيمية وقضايا بحثية )	عنوان الدراسة
دراسة نظرية	نوع الدراسة
سعت إلى تقديم مناقشة حول المعرفة وإدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى مناقشة العمليات الأساسية لإدارة المعرفة ودور تكنولوجيا المعلومات في مساندة هذه العمليات .	هدف الدراسة
وصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها : -تضمن إدارة المعرفة من مجموعة من العمليات الأساسية هي ( خلق ، خزن	أهم نتائج الدراسة

<p>واسترجاع ، نقل ، تطبيق ) وان هذه العمليات معتمدة على بعضها البعض.                  - تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في مساندة عمليات إدارة المعرفة.                  - قدمت الدراسة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة والتي شكل قاعدة أساسية للبحوث المستقبلية.</p>	
<p>كلا الدراستين انطلقتا من اطر مفاهيمية متشابهة.</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- أخذت الدراسة جانبا نظريا بينما أخذت الدراسة الحالية جانبا نظريا وعمليا .                  -الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>-عزيز الجانب النظري للدراسة الحالية.</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>ث- دراسة (Ang &amp; Massingham , 2007)</p>	
<p>National Culture and the Standardization Versus Adaptation of Knowledge Management                  ( الثقافة الوطنية والمعيارية مقابل بني إدارة المعرفة )</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية أجريت على الشركات المتعددة الجنسيات ( MNCs ) .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>سعت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار عمل للمعيارية و بني عمليات إدارة المعرفة المستندة إلى الاختلافات في الثقافة الوطنية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- وصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها :                  - إن تأثير الثقافة الوطنية في إدارة المعرفة قد يفهم عند مستوى عمليات إدارة المعرفة الرئيسية والفرعية .                  - إن طبيعة ومستوى التأثير متفاوئة بالنسبة للعمليات الرئيسية والعمليات الفرعية.                  - أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في وليد المعرفة ونقلها.                  - إن هناك شروطاً لمعرفة أن المعيارية ملائمة أو التبني ملائم في نظام إدارة المعرفة، ومستويات العمليات والعمليات الفرعية، ويتعين أخذ القرار بشكل فعال مما يؤدي إلى نتائج فعلية.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>كلا الدراستين انطلقتا من اطر مفاهيمية متشابهة.</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- أخذت الدراسة جانبا نظريا ، بينما أخذت الدراسة الحالية جانبا نظريا وعمليا.</p>	<p>أوجه الاختلاف مع</p>

-الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .	الدراسة الحالية
□عزيز الجانب النظري للدراسة الحالية.	مدى الإفادة منها
<b>ج- دراسة (Hojabri , et al , 2014)</b>	
The processes of Knowledge Management in Iran's health industry (عمليات إدارة المعرفة في قطاع الرعاية الصحية الإيرانية)	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية في منظمة الصحة الوطنية الإيرانية ، وموزع 250 استمارة استبانة.	نوع و عينة الدراسة
الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من أنشطة إدارة المعرفة في قطاع الرعاية الصحية في إيران .	هدف الدراسة
□وضح النتائج أن عملية اكتساب المعرفة قد اجتازت التقييم وحقت نتيجة عالية . - عمليات إدارة المعرفة الأخرى بما في ذلك خلق المعرفة وخزنها □وزيعها واستخدامها وصيانتها لم تطور لغرض ضمان نجاح تنفيذ إدارة المعرفة . -النقص في العمليات الأخرى سينعكس دائما على اكتساب المعرفة (المعرفة الداخلية والخارجية ) وهذا من ثم سينعكس في عملية إدارة المعرفة في المنظمات.	أهم نتائج الدراسة
كلا الدراستين انطلقتا من أطر مفاهيمية متشابهة.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . □ضمنت دراسة متغير واحد فقط، بينما اعتمدت الدراسة الحالية دراسة متغيرين .	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
- □عزيز الجانب النظري للدراسة . - الإفادة من بعض الوسائل الإحصائية المستخدمة .	مدى الإفادة منها
- معامل الفا- كرونباخ ، برنامج SPSS .	الوسائل الإحصائية

ثانياً : دراسات متعلقة بـ [ ] تراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

1- دراسات عربية	
أ - دراسة (الشمري ، 2002)	
عنوان الدراسة	([ ] تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في [ ] تعزيز إدارة الجودة الشاملة )
نوع الدراسة وعينتها	دراسة [ ] تطبيقية لعينة من فنادق القطاع المختلط في بغداد شملت (46) فرداً من المديرين ورؤساء الأقسام .
هدف الدراسة	[ ] تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة وبيان دورها في إدارة الجودة الشاملة .
أهم نتائج الدراسة	هناك فرق واضح في اهتمام عينة الدراسة لتفاعل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و[ ] تأثيرها في فاعلية إدارة الجودة الشاملة إذ كان لتأثير التحفيز المرتبة الأولى ثم استراتيجيات الاختيار ثم التدريب و أخيراً استراتيجيات التقييم.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	- اختلاف المقياس المستعمل في الدراسة . - اختلاف ميدان وأهداف الدراستين.
مدى الإفادة منها	[ ] تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية . - الإفادة من بعض الوسائل الإحصائية المستخدمة .
الوسائل الإحصائية	الوسط الحسابي ، معامل [ ] باط سبيرمان ، معامل الارتباط الخطي بيرسون ، الانحدار المتدرج ، الانحدار المتعدد ، [ ] تحليل المسار ، معامل الاختلاف.
ب - دراسة (الساعدي ، 2006)	
عنوان الدراسة	(التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)
نوع الدراسة وعينتها	دراسة [ ] شخصية [ ] تحليلية لعينة من المنظمات الصحية العراقية شملت (51) شخصاً من الملاكات الطبية .
هدف الدراسة	هو [ ] شخيص دور المتغيرات الثلاثة (التعلم التنظيمي ،الذاكرة التنظيمية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ) في المنظمات الصحية العراقية وبيان دورها المؤثر في

<p>نهوض لك المنظمات .</p>	
<p>- قدمت استرلجية التدريب بشكل واضح على باقي الإستراتيجيات محققة مستوى أهمية بدرجة ( مهم ) و استرلجية تحليل الوظيفة ثانيا و الجذب و الاستقطاب ثالثا لتأثيري تقييم الأداء رابعا . - كانت استرلجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر تقدماً بين متغيرات الدراسة الأخرى .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الاختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراستين . - الاختلاف في ميدان الدراسة.</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الإفادة منها في تحديد أبعاد استرلجيات إدارة الموارد البشرية. - الإفادة من المقياس المستعمل في الدراسة .</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>- النسبة المئوية ، الوسيط ، المدى ، معامل التحديد الزائف ، الانحدار المتعدد ، التحليل العاملي ، معامل تحليل المسار.</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p>ت - درلة ( الأحمر ، 2007 )</p>	
<p>( تأثير استرلجيات إدارة الموارد البشرية في استرلجية العمليات )</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية لعينة من العاملين في المستويات الاسترلجية شملت ( 60 ) فرداً.</p>	<p>نوع الدراسة وعينتها</p>
<p>- تحديد أهمية استرلجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة ودورها في سهيل تطبيق أي ركيز من راکيز استرلجية العمليات . - تحديد مدى وجود علاقة و تأثير بين استرلجيات إدارة الموارد البشرية واسترلجيات العمليات</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- إن تحقيق نتائج علاقة و تأثير ايجابيتين ومدى نجاح استرلجيات إدارة الموارد البشرية له دور كبير في سهيل عملية تنظيم موارد الشركة بالطريقة المناسبة التي ودي إلى تحقيق نجاح تطبيق إسترلجية للعمليات وبمرونة عالية جدا وهذا له أثره</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

الكبير في رفع مستويات التقدم والنجاح في أداء المنظمة .	
- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات . - كلا الدراستين انطلقت من أطر مفاهيمية متشابهة.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
- الاختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراستين . - الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
□ تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية. - الإفادة من بعض الوسائل الإحصائية .	مدى الإفادة منها
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط سبيرمان ، معامل اختبار ( Mann-Whitney ، الانحدار الخطي البسيط ، اختبارات (t) ، (f) .	الوسائل الإحصائية

## 2- دراسات أجنبية

### أ- دراسة ( Delaney & Huselib , 1996 )

The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance ( أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدراكات الأداء التنظيمي )	عنوان الدراسة
دراسة مسحية لـ(590) شركة ربحية و غير ربحية من المنظمات الوطنية في الولايات المتحدة .	نوع الدراسة وعينتها
- قياس الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمقاييس الإدراكية للأداء التنظيمي . □ حديد بعض القضايا المنهجية الهامة لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات.	هدف الدراسة
□ وصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين طرائق اختيار العاملين وقوة معامل الارتباط مع الأداء التنظيمي ، كما وصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة المحافظة عليهم ومستويات أدائهم . خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات كان من أهمها إن استراتيجيات الموارد البشرية إذا ما درست بصورة منفصلة عن بعضها ، فإنها ستقود إلى انحرافات خطيرة .	أهم نتائج الدراسة

كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
-الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . -الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
-ضمنت استر[]يجيات أساسية شكلت مؤشرات وأبعاداً مهمة وأبرزها (التوظيف ، التدريب والتطوير ،[]قييم الأداء ، التعويضات ) .	مدى الإفادة منها
<b>ب -دراسة (Ichniowski , et al, 1997)</b>	
<b>(The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity)</b> (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية )	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية شملت ( 17 ) شركة كعينة للدراسة واقتصرت على (36) خطأ إنتاجياً داخل هذه الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية .	نوع الدراسة وعينتها
- بيان هل الإنتاجية ضمن الشركات التي[]م دراستها[]تأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة من قبل الشركات المبحوثة .	هدف الدراسة
أظهرت النتائج أن الخطوط الإنتاجية المطبقة فيها الممارسات التي[]شمل ( الحوافز ، مرونة العمل ، الأمن الوظيفي ، والتدريب )[]حقق مستويات أعلى بكثير مقارنة مع الخطوط التي[]فتقر إلى مثل هكذا ممارسات، أي أنها[]تضمن مضايقة وعدم مرونة وقواعد عمل صارمة والأجر بالساعة بحسب[]وصية المشرف على العمل من شأنها[]ؤدي إلى ضعف أداء الخطوط الإنتاجية داخل الشركة.	أهم نتائج الدراسة
كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . -الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
-ضمنت استر[]يجيات أساسية شكلت مؤشرات وأبعاداً مهمة وأبرزها ( التدريب ، والتعويضات ) .	مدى الإفادة منها

<p>استخدمت الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، والانحدار البسيط .</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p><b>ت - دراسة (Chang &amp; Chen , 2002)</b></p>	
<p>The Effect of Human Resource Management Practices on Firm ) Performance (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة ميدانية شملت ( 197 ) شركة من شركات التكنولوجيا العالية في إايوان .</p>	<p>نوع الدراسة وعينتها</p>
<p>-قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات. -اختبار مواعمة استرل يجيات التنافس وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركة في شركات التكنولوجيا العالية التايوانية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، والعمل الجماعي، والفوائد، خطيط الموارد البشرية وققيم الأداء لديها تأثير كبير على إنتاجية الموظف ، بالإضافة إلى أن الفوائد خطيط الموارد البشرية بط سلبا بمعدل دوران الموظفين.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>ضمنت استرل يجيات أساسية شكلت مؤشرات وأبعاداً مهمة وأبرزها (التدريب والتطوير، ققيم الأداء ، التعويضات ) . - الإفادة من بعض الوسائل الإحصائية .</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>م استخدام التحليل العملي ،معامل الانحدار البسيط.</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p><b>ث - دراة (Boateng ,2007)</b></p>	
<p>( The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)) (دور نظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الاسترل يجية )</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>دراسة تطبيقية لمجموعة من مديري الموارد البشرية العاملة وخبرائها في الشركات الفنلندية - ضمنت (170) شركة .</p>	<p>نوع الدراسة وعينتها</p>
<p>- التعرف فيما إذا كان هناك أي دور لعبه نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM). - كما أنها محاولة لدراسة كيفية رؤية خبراء الموارد البشرية والمديرين لآثار نظم معلومات الموارد البشرية على مهام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأدوارها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ووصلت الدراسة إلى أن لنظم معلومات الموارد البشرية دوراً في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وخاصة فيما يتعلق بوظائفها الاستراتيجية كالتوظيف ، والتدريب والتطوير، وقويم الأداء وغيرها.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - الاختلاف في الوسائل الإحصائية المستعملة. - الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>عزز الإطار النظري للدراسة الحالية.</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، اختبار (t) .</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p><b>ج- دراسة (Omolo, et al , 2013)</b></p>	
<p>(Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality، Kenya) ( اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدية كيسومو، كينيا )</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية أُجريت في (260) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.</p>	<p>نوع الدراسة وعينتها</p>
<p>حديداً أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ، ولتحقيق ذلك تم العمل على التحقق من وجود ممارسات الجذب والاستقطاب ،</p>	<p>هدف الدراسة</p>

والتدريب والتطوير ، وقييم الأداء ، والتعويض الفردي والجماعي وهل لهذه الممارسات دور في التأثير على تحقيق أداء متفوق للشركات الصغيرة والمتوسطة.	
اغلب الشركات كان أداؤها جيداً وحققت أرباحاً ونمواً في المبيعات وسعاً في السوق لاعتمادها هكذا ممارسات .	أهم نتائج الدراسة
كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
-الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . -الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين . - الوسائل الإحصائية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
-ضمنت استراتيجيات أساسية شكلت مؤشرات وأبعاداً مهمة وأبرزها (الجذب والاستقطاب ، التدريب والتطوير ، قويم الأداء ، التعويضات ) .	مدى الإفادة منها
استخدام الانحدار البسيط ، و الانباط البسيط.	الوسائل الإحصائية

### ثالثاً : الدراسات الرابطة بين المتغيرين

أ- دراسة (الحمداي و الجرجي ، 2008)	
(أثير حول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية )	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية في بعض منظمات القطاع الصناعي العام في محافظة نينوى لـ(147) شخص من الأفراد العاملين .	نوع الدراسة وعينتها
- الكشف عن مجالات حول المعرفة في المنظمات المبحوثة . - بيان اثر حول المعرفة في نشيط السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية .	هدف الدراسة
- بروز دور حول المعرفة بشكل كبير في المنظمات ؛ لأن هذه الإدارة سلط الضوء على المعرفة الضمنية التي لا حظى باهتمام كبير في حال غياب هذه الإدارة، على الرغم من أن المعرفة الضمنية شكل مورداً رئيساً ومهماً للمنظمة.	أهم نتائج الدراسة

<p>- أظهرت النتائج □ باين □ تأثير □ حول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.</p>	
<p>- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات . - كلا الدراستين انطلقت من أطر مفاهيمية متشابهة .</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- اختبرت الدراسة □ حول المعرفة فقط كونها عملية من عمليات إدارة المعرفة . - الاختلاف في عينة وميدان وأهداف الدراستين . - الاختلاف في الوسائل الإحصائية المستعملة .</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الإطار النظري للدراسة الحالية.</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>- الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الان □ باط البسيط ، □ تحليل الانحدار البسيط ، □ تحليل الانحدار المتدرج .</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p><b>ب- در □ ة ( Fong, et al : 2011 )</b></p>	
<p>( HRM practices and knowledge sharing ) ( ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة )</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة □ تطبيقية أجريت في (650) شركة في قطاع الصناعات التحويلية (الكهربائية والمواد الغذائية والمشروبات وشركات شبه الموصلات وغيرها) وشركات الخدمات (شركات التأمين الدولية ، وشركات الخدمات الاستشارية، والفنادق الخ).</p>	<p>نوع الدراسة وعينتها</p>
<p>دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة بين المديرين في الصناعة الماليزية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ( التوظيف ، فرق العمل ، والتدريب والتطوير ، □ تقييم الأداء ) و مشاركة المعرفة</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- اختبرت الدراسة المشاركة بالمعرفة فقط كونها عملية من عمليات إدارة المعرفة . - الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>

<p>□عزيز الإطار النظري للدراسة الحالية. - الإفادة من بعض الوسائل الإحصائية المستعملة .</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>-التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) ، التحليل العاملي التأكيدي (CFA).</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p><b>ت- دراة ( Jimenez-Jimenez &amp;Sanz-Valle :2013 )</b></p>	
<p>(Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process) ( دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في عملية إدارة المعرفة )</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة □طبيعية ، أُجريت في (701) شركة اسبانية.</p>	<p>نوع الدراسة وعينتها</p>
<p>- □ يهدف إلى دراسة □أثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في عملية إدارة المعرفة - التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منعزل . - □شكيل نظام موارد بشرية موجه معرفياً.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- □قدم النتائج دليلاً على وجود علاقة إيجابية بين اعتماد نظام HR الموجهة بالمعرفة وكل من عمليات إدارة المعرفة. - □بين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي □شمل ذلك النظام لها □أثيرات مختلفة على عمليات إدارة المعرفة . - أوصت بدراسة أكثر □عمقا للعلاقات بين كل ممارسة لإدارة الموارد البشرية أدرجت في نظام الموارد البشرية الموجه بالمعرفة وكل مراحل عملية إدارة المعرفة .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>- كلا الدراستين انطلقتا من أطر مفاهيمية متشابهة. - كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>-الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . -الاختلاف في ميدان ومنهجية وأهداف الدراستين . -الاختلاف في الوسائل الإحصائية المستعملة .</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>□عزيز الإطار النظري للدراسة الحالية.</p>	<p>مدى الإفادة منها</p>
<p>-الإن □باط البسيط ، التحليل العاملي التأكيدي .</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>

**رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة**

1. باينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها بسبب نوع آراء الباحثين وأهدافهم فسيرهم لها ، فقد ركزت بعض أهداف هذه الدراسات على إدارة المعرفة أو عملياً في المنظمات وكذلك استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات .
2. قلة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية ، فقد اعتمد بعضها نهجاً جزئياً بتركيزها على عملية محددة أو استراتيجية معينة ، حسب اطلاع الباحث.
3. نوعت عينة الدراسات السابقة ما بين القطاع الصناعي والخدمي والتعليمي والصحي وهو مؤشر يدل على أهمية الموضوعات لمختلف المنظمات .
4. نوعت أساليب جمع البيانات ومعلومات الدراسات السابقة فبعضها اعتمد الاستبانة بشكل رئيس والبعض اعتمد على المقابلات والبعض الآخر اعتمد على المقابلات والاستبانة .

**خامساً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة**

إضافة إلى ما تم ذكره في جداول الدراسات السابقة هناك بعض الجوانب التي رفدت الدراسة الحالية بنقاط مهمة وهي :

1. التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال دراستنا الحالية .
2. بلورت الدراسات السابقة أهمية المتغيرات التي ناولتها الدراسة الحالية .
3. التعرف على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في إعداد منهجية الدراسة الحالية وتصميمها .
4. الإفادة في تحديد وتعريف المفاهيم الفلسفية لمتغيرات الدراسة الحالية ، وبما يمكن التأطير لها نظرياً .
5. أخذ المقاييس والتعرف على مكونات المتغيرات الرئيسية وفقرات الاستبانة .
6. تحديد الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية .
7. الاهتمام إلى بعض المراجع والمصادر و البحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها والإطلاع عليها من قبل.

أدأ : مميزات الدراسة الحالية

1. قامت الدراسة الحالية بإكمال ما بحثت به الأدبيات السابقة من خلال علاقات الارباط والتأثير والتباين بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
2. رفدت الدراسة الحالية الإسهامات الفكرية الحديثة في مجال عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية من خلال قصي آخر النتاجات الفكرية في مجال متغيرات الدراسة الحالية .
3. حاولت الدراسة الحالية أن كامل بين متغيرها التي شمل عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإطار فكري شامل وقياس العلاقة بينهما بأساليب إحصائية مختلفة .

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

تحدد منهجية الدراسة المسار الذي يجب أن تسير فيه الدراسة وتوجه محاورها وإدارتها ؛ لذلك يتناول هذا المبحث المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة الحالية متضمنة (مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخططاتها الفرضي وفرضياتها إضافة إلى حدود الدراسة والمنهج الذي اعتمد فيها و أدوات جمع البيانات والمعلومات فضلاً على مجتمع الدراسة وعينتها ، و الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية ) .

#### أولاً : مشكلة الدراسة

أصبحت المعرفة من المرتكزات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الإدارية ، فقد أشارت التجارب إلى أن التطورات التقنية المتسارعة جعلت من الصعوبة اكتساب الميزة التنافسية ، ولاسيما في المنظمات التي تعتمد على القدرات الملموسة والقابلة للتقليد والاستنساخ ، وهذا ما جعل المعرفة الموجود الذي يحتل الصدارة على باقي الموجودات بسبب طبيعته الصعبة على النقل والتقليد ، وأصبح التحدي في المضمار التنافسي هو معرفة المعرفة ، سواء كانت ظاهرة أم في عقول المفكرين ، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إدارة المعرفة لكي توجه وتفرز قرارات المنظمة حول كيف ومتى يجب أن يجري خلق المعرفة الجديدة وتفسيرها ضمن عملياتها الجوهرية والمحافظة عليها لإعادة استعمالها في القرارات التي ستواجه المنظمة حاضراً ومستقبلاً . والمتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال جعل من الصعب على المنظمات العامة أو الخاصة من الاستمرار و النجاح في عملها من دون مراعاة و اهتمام لمواردها البشرية لكونها تمثل أحد عناصر النجاح الحرجة للمنظمات في تحقيق النجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وتشكل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المرتكز الرئيس في تحقيق هذه الأهداف .

واستناداً إلى ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. هل يدرك العاملون في المديريتين مجال الدراسة أبعاد عمليات إدارة المعرفة ؟
2. هل يدرك العاملون في المديريتين مجال الدراسة أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟

4. هل توجد علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟
5. هل هناك تباين في مستوى تبني وتحقيق المديريتين مجال الدراسة لعمليات إدارة المعرفة و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي والفرعي ؟

### ثانياً : أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة الحالية على ضوء النقاط الآتية :-

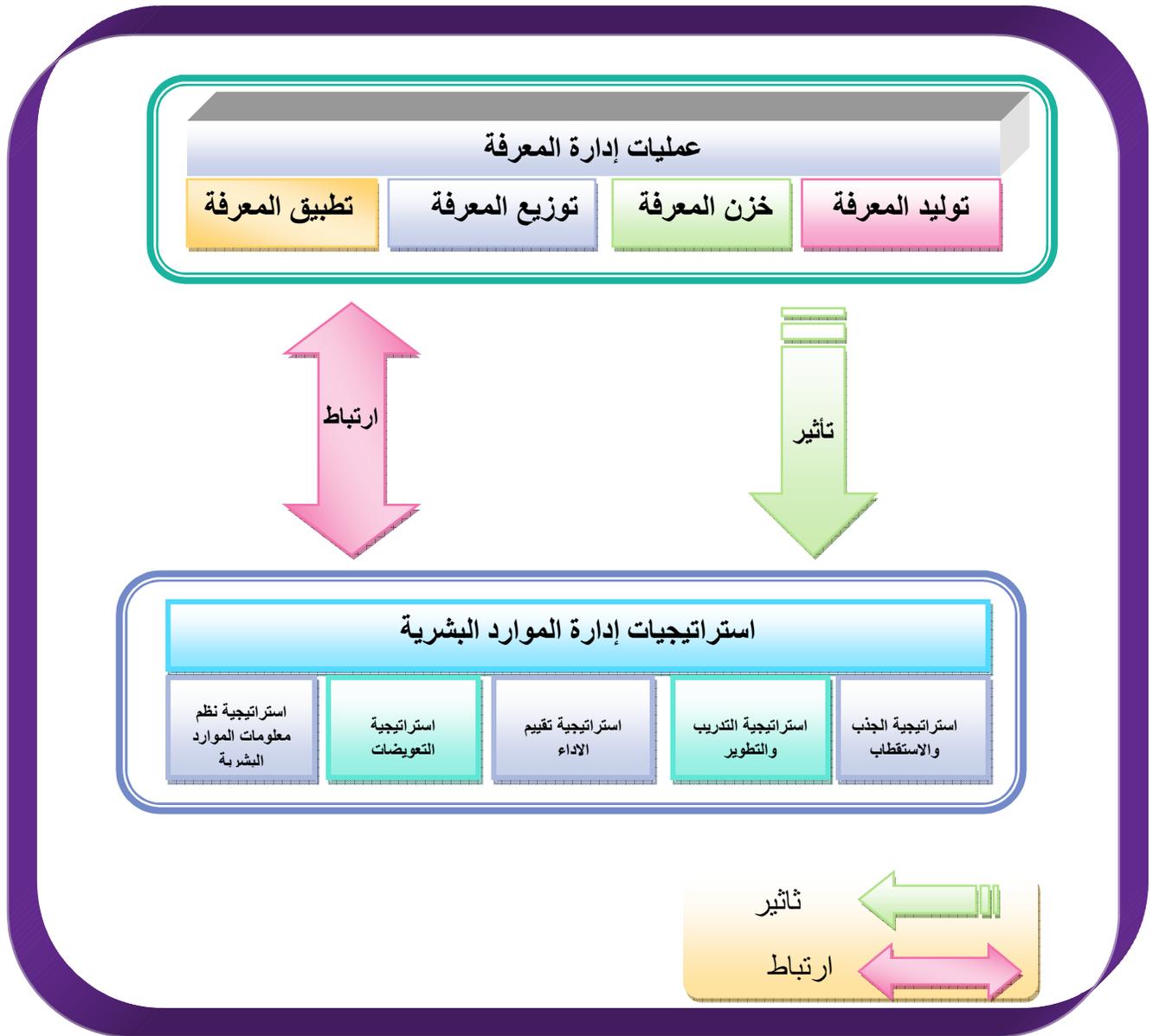
1. زيادة إدراك القيادات الإدارية في المديريتين مجال الدراسة لمفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوصفها المحور الذي تصب عليه استراتيجيات منظمات الأعمال.
2. تزويد الإدارات باستنتاجات مدعمة بمؤشرات رقمية بوصفها خلاصة الجهد الإحصائي الذي يبين أهمية أبعاد كل متغير ومدى إسهامه في علاقات الارتباط والتأثير .
3. ستوضح الدراسة للقيادات المسؤولة نقاط الضعف والقوة في تبني عمليات إدارة المعرفة وضرورة الانتباه إلى أي الأبعاد أهمية من دونه .
4. تُبيّن للقيادات الإدارية كيفية المواءمة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أجل رسم استراتيجيات تستوعب ضرورة الاهتمام بفكر المعرفة بوصفه أهم رؤوس الأموال في المنظمات .

### ثالثاً : أهداف الدراسة

- على ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الأساس للدراسة الحالية هو ( بيان الدور الذي تؤديه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ) ، فضلاً على تحقيق الأهداف الآتية :
1. معرفة مدى إدراك العاملون في المديريتين مجال الدراسة لمتغيري الدراسة .
  2. الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديريتين .
  3. اختبار مدى تبني المديريتين لأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية.
  4. تقديم مجموعة من التوصيات للمديريتين في مجال عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

**رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة**

يوضح مخطط الدراسة الفرضي مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992: 20) ، وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات ، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات ، ومتغيرات استجابية تحدث تبعاً لظاهرة معينة (Daft, 2001: 17) ، لذا تضمن مخطط الدراسة وكما موضح بالشكل (2) ، متغير الدراسة التفسيري (عمليات إدارة المعرفة) وهي أربع عمليات ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ) ، والمتغير الاستجابي (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) المتمثلة بـ ( إستراتيجية الجذب والاستقطاب ، استراتيجية التدريب و التطوير، استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية التعويضات ، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية ) . وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري الدراسة .



شكل (2) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحث.

ويعرض الجدول (1) أدناه التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية وكما يأتي :

جدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

التعريف الإجرائي	المتغير
وهي العمليات النظامية الكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات المنظمة في ضوء توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة بها وتطبيقها من قبل الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية المستقبلية	عمليات إدارة المعرفة
تكوين معرفة جديدة للمنظمة من خلال قدرتها على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها .	توليد المعرفة
تتضمن الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها والبحث عنها واسترجاعها من قبل الأفراد العاملين من خلال قواعد البيانات الالكترونية.	خزن المعرفة
وهي عملية تشير إلى التبادل والمشاركة بالمعرفة داخل المنظمة وتوزيعها إلى مستويات المنظمة وأفرادها للإفادة منها باعتماد الوسائل المتوافرة لديها.	توزيع المعرفة
آلية استيعاب المعرفة وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع ، وتحقيق الإفادة منها في حل المشكلات وتحقيق التميز .	تطبيق المعرفة
هي الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة .	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
هي عملية جذب واختيار الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف .	استراتيجية الجذب والاستقطاب
نشاط موجه يساعد العاملين على تغيير سلوكهم الوظيفي أو المهني من خلال الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل .	استراتيجية التدريب والتطوير
عملية تحديد وتقييم وتطوير عمل الموظف في المنظمة ، بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال وتلقي التغذية العكسية .	استراتيجية تقييم الأداء
إستراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع استراتيجية الأعمال .	استراتيجية التعويضات
تركيبة من قواعد البيانات وتطبيقات الحاسوب وملحقاته و البرامجيات التي تعمل على جمع البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية وتخزينها وإدامتها واسترجاعها ومعالجتها والتحقق من صحتها .	استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

### خامساً : فرضيات الدراسة

- على ضوء مشكلة الدراسة وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراتها صيغت الفرضيات الرئيسية الآتية :
1. يدرك العاملون في المديريتين أهمية عمليات إدارة المعرفة.
  2. يدرك العاملون في المديريتين أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
  4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
  5. يوجد تباين لمتغير عمليات إدارة المعرفة بأبعاده على مستوى عينتي الدراسة.
  6. يوجد تباين لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده على مستوى عينتي الدراسة.

### سادساً : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي :

- 1- **الحدود المكانية :** تم اختيار موقع المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة و المديرية العامة للتربية في محافظة بابل لإجراء الدراسة .
- 2- **الحدود الزمانية :** تتمثل بمدة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالجانبين النظري و العملي للدراسة التي امتدت من (2014/11/10) إلى(2015/9/28) .ومن ضمنها مرحلة إعداد الاستمارة وتوزيعها وجمعها وصولاً إلى الانتهاء منها وتأشير نتائجها .
- 3- **الحدود العلمية :** حددت الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها .

### سابعاً:منهج الدراسة

اعتمد البحث تقنية جديدة ظهرت سنة 2003 تدعى ( منهج البحث القائم والتحليل البعدي ) (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية جديدة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة ، إذ أشار (Bratton & Gold, 2003 : 443) إلى إنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية ، كما أشارت دراسة (Hoobler& Johnson,2004: 665-676) إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ أنه يستند في الوقت نفسه إلى مناهج أخرى عديدة في الوصول إلى غايته ، وعلى سبيل المثال المنهج الاستطلاعي (المسحي) كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء

كان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أو شفويًا ، والمنهج الوصفي في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة ، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة ؛ لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير (الساعدي وعلوان، 2014: 27).

## ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

### 1- مجتمع الدراسة

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للدراسة وتحقيق أهدافه ومسايعه ، لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه ، وقد تم اعتماد منظمات تابعة لوزارة التربية متمثلة بـ (المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء و المديرية العامة للتربية في محافظة بابل) ، ومسوغات اختيار هذه المنظمات هي :

- أ- تعد منظمات القطاع الخدمي العام من أهم المرتكزات الأساسية للاقتصاد الوطني العراقي ، إذ تسهم إسهاماً فعالاً في بناء رأس المال البشري وتطوير الخبرات والمهارات .
  - ب- الأهمية الكبيرة التي تقدمها للمجتمع .
  - ت- كون الباحثة موظفة في إحدى المديريات التابعة لوزارة التربية ، مما شجع هذا لاختيار المديريات المذكورة ميداناً للدراسة رغبة منها في خدمة هذا المجال .
- وفيما يأتي وصف مختصر لهذه المديريات : -

تعد المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة و المديرية العامة للتربية في محافظة بابل من المديريات التابعة لوزارة التربية التي يقع على عاتقها مهمة العمل التربوي في المحافظات التابعة لها ، وتضم ملاكات الوظيفية الإدارية العاملة في ديوان المديرية والفروع التابعة لها فضلاً عن امتلاكها عدداً من المدارس التي تحوي ملاكات تعليمية متخصصة بمختلف الاختصاصات والتي تسهم في تخريج أجيال متسلحة بالعلم والمعرفة ، والجدول (2) يوضح ذلك .

إن عمل كل من الهيئات التدريسية العاملة في المدارس والملاكات الوظيفية الإدارية العاملة في ديوان المديرية يتمثل في إنجاح العمل التربوي لتهيئة الأجيال المتعلمة التي تخدم المجتمع والحصول على مخرجات متمثلة بالطلبة تمتلك التعليم الكافي للالتحاق بالجامعات وتلبية احتياجات سوق العمل من الاختصاصات المختلفة ، ويتكون الهيكل التنظيمي في المديرية من الأقسام والشعب والوحدات الإدارية التي يرتبط بعضها بالمدير العام مباشرة وبعضها بالمعاون الفني والبعض الآخر بالمعاون الإداري على وفق طبيعة العمل الذي يناط بكل قسم أو شعبة ، ملحق (3) ، (4) .

## جدول (2) وصف مجتمع الدراسة

المديريات	سنة التأسيس	عدد الموظفين الكلي	الفروع التابعة لها
المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة	أسست أول مدرسة في كربلاء (المدرسة الابتدائية الأولى) عام 1917. عام 1921 أسست مديرية المعارف للمنطقة الغربية والوسطى وكانت كربلاء خلال تلك الفترة تابعة لتلك المديرية . عام 1974 تحول اسمها إلى المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة.	25000	تربية الهندية
المديرية العامة لتربية محافظة بابل	أسست أول مدرسة في الحلة (المدرسة الشرقية) عام 1918 عام 1923 أسست مديرية معارف لواء الحلة . عام 1973 تحول اسمها إلى المديرية العامة للتربية في محافظة بابل.	42000	1- تربية المسيب 2- تربية المحاويل 3- تربية الهاشمية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على قسم التخطيط التربوي لمديرية تربية كربلاء و قسم التخطيط التربوي لمديرية تربية بابل .

2- عينة الدراسة

## أ-اختيار عينة الدراسة

تم انتخاب عينة مختارة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (163) فرداً واقتصر على المستويات الإدارية المتمثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية . إذ تم توزيع ( 163 ) استمارة استبانة على الأفراد عينة الدراسة لكلا المديريتين ، وكان مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (142) استمارة ، كما هو موضح في الجدول (3) ، و جرى تحديد عينة الدراسة استناداً إلى المعادلة الآتية : (Glenn , 2013) .

$$n = N / 1 + N e^2$$

ن = حجم العينة

N = حجم المجتمع

e = نسبة الخطأ المسموح به

جدول (3) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات			حجم العينة	حجم المجتمع	مجتمع الدراسة
نسبة الاستجابة	المسترجعة	الموزعة			
%96	74	77	77	95	مديرية تربية كربلاء
%79	68	86	86	110	مديرية تربية بابل
% 87	142	163	المجموع		
المصدر : إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة					

#### أ- وصف عينة الدراسة

تم تحديد عينة قصديه شملت ( 163 ) فرداً متمثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لكلا المديريتين مجال الدراسة ، وكان مجموع الاستثمارات الصالحة للتحليل (142) استثماراً ، والسبب في هذا الاختيار يعود إلى طبيعة الدراسة التي تحتاج إلى إجابات دقيقة وعميقة لصعوبة الحصول عليها إلا من ذوي الاختصاص والدراية بأمور المديرية . والجدول (4) يوضح خصائص عينة الدراسة لكلا المديريتين .

جدول (4) خصائص عينة الدراسة

المديرية العامة لتربية محافظة بابل					المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة				
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الخاصية	ت	النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الخاصية	ت
% 54	37	الذكور	النوع الاجتماعي	1	%72	53	الذكور	النوع الاجتماعي	1
% 46	31	الإناث			%28	21	الإناث		
100%	68	N			100%	74	N		
%15	10	30 فأقل	الفئة العمرية	2	%17	13	30 فأقل	الفئة العمرية	2
%32	22	40-31			%34	25	40-31		
%31	21	50-41			%26	19	50-41		
%19	13	60-51			%22	16	60-51		
%3	2	61 فأكثر			%1	1	61 فأكثر		
100%	68	N			100%	74	N		
%18	12	إعدادية	المؤهل العلمي	3	%15	11	إعدادية	المؤهل العلمي	3
%3	2	دبلوم			%4	3	دبلوم		
%68	46	بكالوريوس			%68	50	بكالوريوس		
%7	5	دبلوم عالي			%7	5	دبلوم عالي		
%3	2	ماجستير			%5	4	ماجستير		
%1	1	دكتوراه	%1	1	دكتوراه				
100%	68	N			100%	74	N		
%13	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	4	%14	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	4
%28	19	10-6			%36	27	10-6		
%12	8	15-11			%16	12	15-11		
%7	5	20-16			%7	5	20-16		
%18	12	25-21			%7	5	25-21		
%7	5	30-26			%9	7	30-26		
%15	10	31 فأكثر	%11	8	31 فأكثر				
100%	68	N			100%	74	N		
%10	7	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية	5	%12	9	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية	5
%59	40	5-1			%68	50	5-1		
%22	15	10-6			%12	9	10-6		
%9	6	11 فأكثر			%8	6	11 فأكثر		
100%	68	N			100%	74	N		

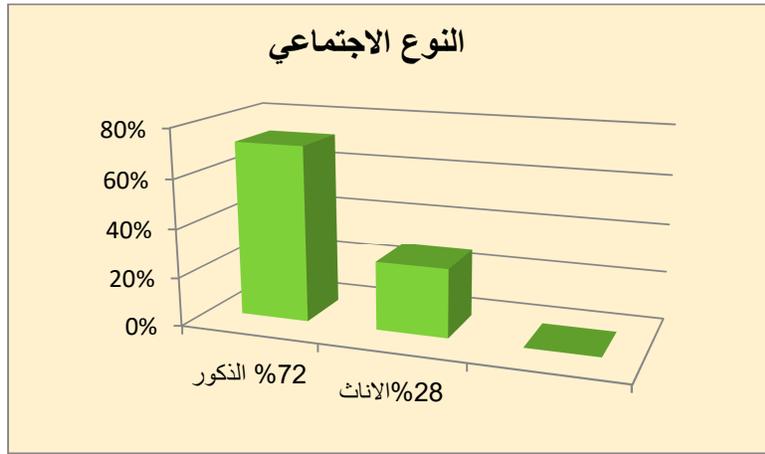
المصدر : إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة

وفيما يأتي توضيح لخصائص عينة الدراسة وكالاتي :

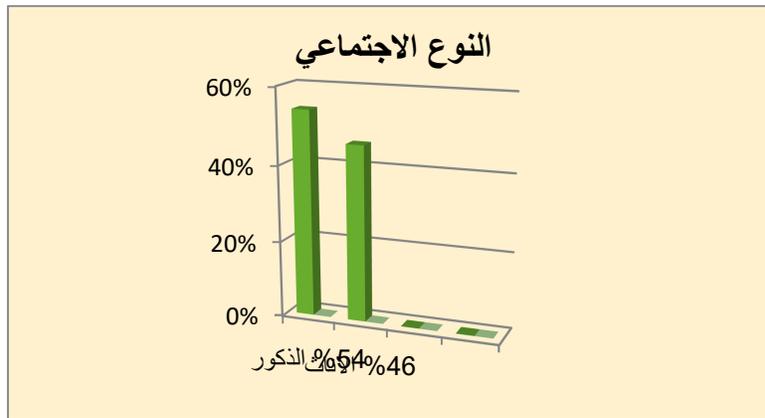
**1- على وفق النوع الاجتماعي :**

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن أغلب أفراد عينة مديرية تربية كربلاء من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (72%) مقابل (28%) للإناث .

أما في مديرية تربية بابل فبلغت نسبة الذكور (54%) مقابل (46%) للإناث . وهذا يشير إلى أن كلا المديريتين تميلان إلى تفضيل الذكور في تقلد المناصب الإدارية لممارسة الأنشطة الخاصة بها ، والأشكال (3) ، (4) توضح تلك النسب .



شكل (3) توزيع أفراد العينة على وفق النوع الاجتماعي في تربية كربلاء



شكل (4) توزيع أفراد العينة على وفق النوع الاجتماعي في تربية بابل

**المصدر:** إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

## 2- على وفق الفئة العمرية :

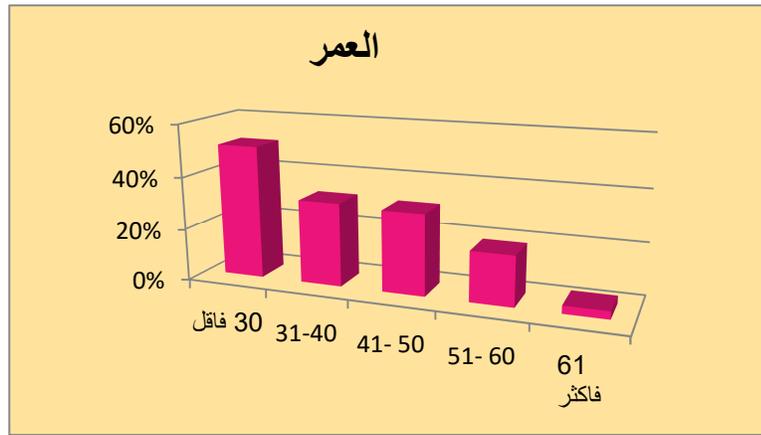
يتضح من خلال الجدول (3) في المديرية العامة لتربية كربلاء أن فئة (31-40) حققت أعلى نسبة وهي (34%) ، ثم جاءت بعدها فئة (41-50) بنسبة (26%) في حين حلت الفئة (51-60) في المرتبة الثالثة بنسبة (22%) ، أما فئة (30 فأقل) فجاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة (17%) . وبلغت فئة (61 فأكثر) بنسبة (1%) ، والشكل (5) يوضح تلك النسب .



شكل (5) توزيع أفراد العينة على وفق العمر في تربية كربلاء

**المصدر:** إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

أما في المديرية العامة لتربية بابل فإن فئة (31-40) حققت أعلى نسبة وهي (32%) ، ثم جاءت بعدها فئة (41-50) بنسبة (31%) ، في حين حلت الفئة (51-60) في المرتبة الثالثة بنسبة (19%) ، أما فئة (30 فأقل) فجاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة (16%) ، وبلغت فئة (61 فأكثر) بنسبة (3%) . والشكل (6) يوضح تلك النسب . تعد هذه النسب مؤشراً جيداً ؛ وذلك لأنها تعكس درجة النضج الذهني والمعرفي لدى أفراد العينة في المديريتين مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة ، نظراً لما يتمتعون به من خبرات متراكمة فضلاً على ما يوفره ذلك من دعم لمستوى أداء الفرد لزيادة قدرته على العمل بما يكتسب من خبرة وممارسة.



شكل (6) توزيع أفراد العينة على وفق العمر في تربية بابل

المصدر: إعداد الباحث باعتماد استمارة الإستبانة.

### 3- على وفق المؤهل العلمي :

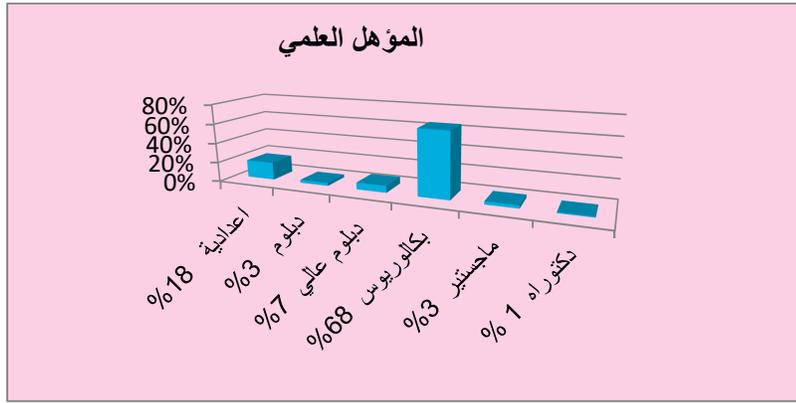
يتضح من خلال الجدول (3) في مديرية تربية كربلاء ، أن ما نسبته (68%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي ، ثم تليها الفئة من حملة شهادة الإعدادية ، فقد بلغت نسبة هذه الفئة (15%) ، وحلت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (7%) ، وتليها حملة شهادة الماجستير بالمرتبة الرابعة بنسبة (5%) ، و حملة شهادة الدبلوم بالمرتبة الخامسة بنسبة (4%) ، وجاءت نسبة حملة شهادة الدكتوراه بالمرتبة السادسة بنسبة (1%) ، والشكل (7) يوضح تلك النسب .



شكل (7) توزيع أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي في تربية كربلاء

المصدر: إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

وفي مديرية تربية بابل جاء حملة شهادة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (68%) ، إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي ، ثم تليها الفئة من حملة شهادة الإعدادية ، فقد بلغت نسبة هذه الفئة (18%)، وحلت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (7%) ، وتليها حملة شهادة الماجستير الرابعة بالمرتبة (3%) و شهادة الدبلوم بالمرتبة الخامسة بنسبة (3%) ، وجاءت نسبة حملة شهادة الدكتوراه بالمرتبة السادسة بنسبة (1%) ، والشكل (8) يوضح تلك النسب. من خلال النسب المذكورة في الأعلى نجد أن العينة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

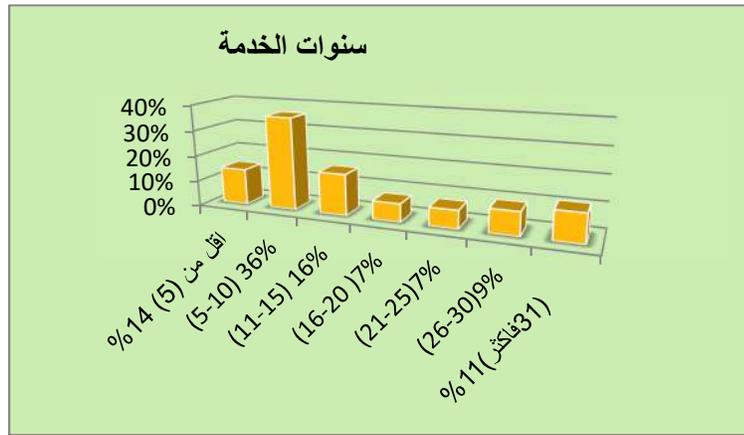


شكل (8) توزيع أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي في تربية بابل

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

#### 4- على وفق عدد سنوات الخدمة :

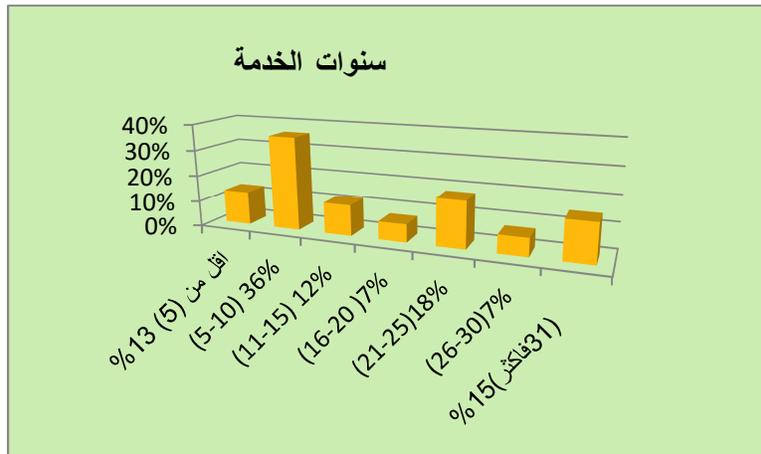
يشير الجدول (3) إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة في مديرية تربية كربلاء لديهم خدمة تتراوح بين (6-10) سنوات بنسبة (36%) ، ثم تليها فئة (11-15) سنة إذ بلغت نسبتها (16%) ، وتليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (14%) ، وفئة (31 فأكثر) بنسبة (11%) ، وتليها الفئات (26-30) ، (16-20) ، (21-25) بنسب (9%) ، (7%) ، (7%) على التوالي ، كما موضح بالشكل (9) .



شكل (9) توزيع أفراد العينة على وفق سنوات الخدمة في تربية كربلاء

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

أما في المديرية العامة لتربية بابل فإن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة تتراوح بين (6-10) سنوات بنسبة (36%) ، ثم تليها فئة (21-25) سنة إذ بلغت نسبتها (18%) ، وتليها فئة (31 فأكثر) بنسبة (15%) ، وفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة (13%) ، وتليها الفئات (11-15) ، (16-20) ، (20-26) بنسب (12%) ، (7%) ، (7%) على التوالي ، والشكل (10) يوضح تلك النسب. وهذا يدل على أن أفراد العينة في المديريتين أكثر قدرة على الإجابة عن فقرات الاستبانة لما يمتلكون من خبرة ومعرفة في مجال العمل .



شكل (10) توزيع أفراد العينة على وفق سنوات الخدمة في تربية بابل

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

5- على وفق عدد الدورات التدريبية :

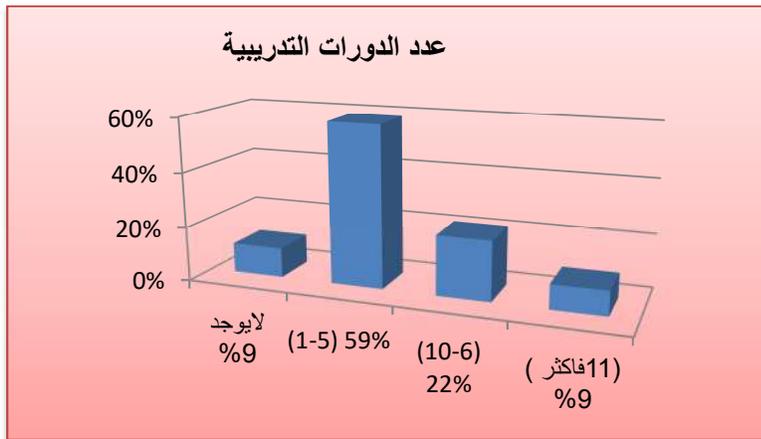
يتضح من الجدول (3) أن معظم أفراد العينة في مديرية تربية كربلاء قد تركزت في الفئة (1-5) بنسبة (70%) ، أما الفئة (6-10) فقد بلغت نسبة (12%) ، تليها الفئتان (لا يوجد) ، (11 فأكثر) بنسبة (11% ، 9%) على التوالي ، والشكل (11) يوضح تلك النسب .



شكل (11) توزيع أفراد العينة على وفق عدد الدورات التدريبية في تربية كربلاء

المصدر: إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

أما في مديرية تربية بابل فإن الفئة (1-5) بلغت (59%) وهي تمثل أعلى نسبة ، أما الفئة (6-10) بلغت نسبة (22%) ، تليها الفئتان (لا يوجد) ، (11 فأكثر) بنسبة (9% ، 9%) على التوالي ، والشكل (12) يوضح تلك النسب . وبذلك يتضح بأن لدى المديريتين اهتماماً متوسطاً في متابعة تطوير مهارات وقدرات عينة الدراسة واكتسابهم للمعرفة عن طريق الدورات التدريبية .



شكل (12) توزيع أفراد العينة على وفق عدد الدورات التدريبية في تربية بابل

المصدر: إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

## تاسعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

لغرض الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :

### 1- الجانب النظري :

من أجل اغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالكتب والرسائل والاطاريح ، والبحوث من الدوريات والمجلات العربية والعراقية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة ، والاستعانة بمكتبة الدراسات العليا والمكتبة المركزية في جامعة كربلاء ، ومكتبات الجامعات العراقية المختلفة ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

### 2- الجانب الميداني :

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على استمارة الاستبانة التي تعد أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين ملحق (1) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بفقرات الاستبانة ، وقد اعتمد مقياساً ذو تدرج مؤلف من إحدى عشرة درجة ، يبدأ (ب) متفق بنسبة صفر% ) ، وينتهي بـ (متفق بنسبة 100%) وكما موضح في الشكل ( 13) .

متفق										
بنسبة										
0 %	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

الشكل (13) مقياس الدراسة

وتضم الاستبانة المحاور الآتية :-

**1- المحور الأول:-** تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة ، وقد اشتملت على الآتي :- ( النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية).

**2- المحور الثاني :-** وتضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الآتية :-

**أ-عمليات إدارة المعرفة :-** متمثلة بأبعادها ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة ) وتمت صياغة (5) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع إجمالي (20) سؤالاً .

ب - استراتيجيات الموارد البشرية :- متمثلة بأبعادها (استراتيجية الجذب والاستقطاب ، استراتيجية التدريب والتطوير ، استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية التعويضات ، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية) وتمت صياغة (5) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع إجمالي (25) سؤالاً. والجدول (5) يوضح تركيبة الاستبانة.

جدول (5)  
تركيبة استبانة الاستبانة

المصادر	عدد الفقرات	ترتيب	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الأساسية	المحاور
إعداد الباحث	5		النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية.	المعلومات الخاصة بمجيب استبانة الاستبيان .	المحور الأول
	5			المجموع	
Mertins ,et al,2001 :28	5	X1	1- توليد المعرفة	أولاً:- عمليات إدارة المعرفة	المحور الثاني
	5	X2	2- خزن المعرفة		
	5	X3	3- توزيع المعرفة		
	5	X4	4- تطبيق المعرفة		
	20			المجموع	
(الساعدي ،2006:31) الذي اعتمد على كل من : (الجريري ، 2001) ، (Kohn ، 1989) ، Entovation . International (LTD ، 1999	5	Y1	1- استراتيجية الجذب والاستقطاب	ثانياً :- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	
	5	Y2	2- استراتيجية التدريب والتطوير		
	5	Y3	3- استراتيجية تقييم الأداء		
Balkin&Gomez- (Mejia,1990:65	5	Y4	4- استراتيجية التعويضات		
(طه ، 2006:82)	5	Y5	5- استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية		
	25			المجموع	
	45			المجموع الكلي	

المصدر :- إعداد الباحث باعتماد استبانة الاستبانة.

**عاشراً: الاختبارات الخاصة باستمرار الاستبانة****1- قياس صدق المحكمين**

يسمى أحيانا صدق الخبراء ، ويتضمن نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكملاً للآخر ، أو بعبارة أدق أن تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق المحكمين من دون الانتهاء من الآخر، كما أن لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة بالتخصص . ويتضمن صدق المحكمين الجوانب الآتية :

**أ- الصدق الظاهري :**

ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية ، فبعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية ل فقرات الاستبانة بشكل أولي ويهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين ، البالغ عددهم (20) ، ملحق ( 1 ) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد جرى الأخذ بما أبدوه من ملاحظات وتعديلات كانت اغلبها لغوية تتعلق بصياغة بعض الفقرات ، علما أن نسبة الاتفاق بين المحكمين حول فقرات الاستبانة تجاوزت الـ( 85 % ) وهي مقبولة لدعم معنوية الصدق الظاهري في الدراسات الإنسانية .

**ب- صدق المحتوى :**

وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري إذ انه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه ، لذا فان خبرة المحكم وعمقه المعرفي في مجال التخصص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه ، وقد تبين أن آراء المحكمين قد أكدت صلاحية المقياس على تغطية الأبعاد الرئيسة والفرعية .

**2 - الصدق من معامل الثبات:**

تعتمد هذه الطريقة على استخراج الصدق من معامل الثبات ، وذلك لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته إذ أن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً، وبحسب الصدق بهذه الطريقة بالمعادلة الآتية :

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وطالما أن معامل ثبات الاستبيان الحالي لمديرية تربية كربلاء المقدسة هو (0.987) فهذا يعني أن صدقه (0.993) وهو معامل صدق عالٍ ، بينما معامل الثبات لمديرية تربية بابل هو (0.986) فهذا يعني أن صدقه (0.992) وهو معامل صدق عالٍ .

### 3- الثبات والاتساق الداخلي :

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية ( Split –Half ) والتي تعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين قيم الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في الاستبانة ، ويجري تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان- بروان (Spearman – Brown) المعدلة ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) وعلى وفق هذه المعادلة فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها . وظهر معامل الثبات لمديرية تربية كربلاء المقدسة (0.987) ، وبلغ معامل الثبات لمديرية تربية بابل (0.986) ، وهي قيم مقبولة إحصائياً . و للتأكد من توفر الاتساق بين فقرات الاستبانة ، تم اعتماد معامل ألفا – كرونباخ ( Cronbach- Alpha ) ، إذ بلغ (0.974) لمديرية تربية كربلاء المقدسة ، و (0.973) لمديرية تربية بابل . وهذا يعد اتساق عالي ؛ إذ تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو اكبر من (0.60) في البحوث الإدارية .

### احد عشر: أدوات التحليل و المعالجة الإحصائية

إن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لامعلمية ( Non Parametric ) ، وهذا يستوجب انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات ؛ لذلك تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.18) ، وكما يأتي :

1. التحليل العاملي الاستكشافي ( Explotory Factor Analysis ).
2. معامل الارتباط كندال (Kendall's tau\_b) : لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
3. اختبار مان وتني (Mann- Whitney U): لتحليل التباين بين متغيرات الدراسة .
4. معامل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression ) : لقياس قوة التأثير بين عدد من المتغيرات التفسيرية و المتغير الاستجابي .
5. كرونباخ – ألفا : لقياس مدى اتساق فقرات استمارة الاستبيان .
6. طريقة التجزئة النصفية (Split half) : لقياس ثبات الاستبانة .
7. اختبار (Z) : لحساب معنوية العلاقة بين المتغيرات .



# الفصل الثاني

التأطير المفاهيمي لتغيرات الدراسة  
التأطير المفاهيمي لتغيرات الدراسة



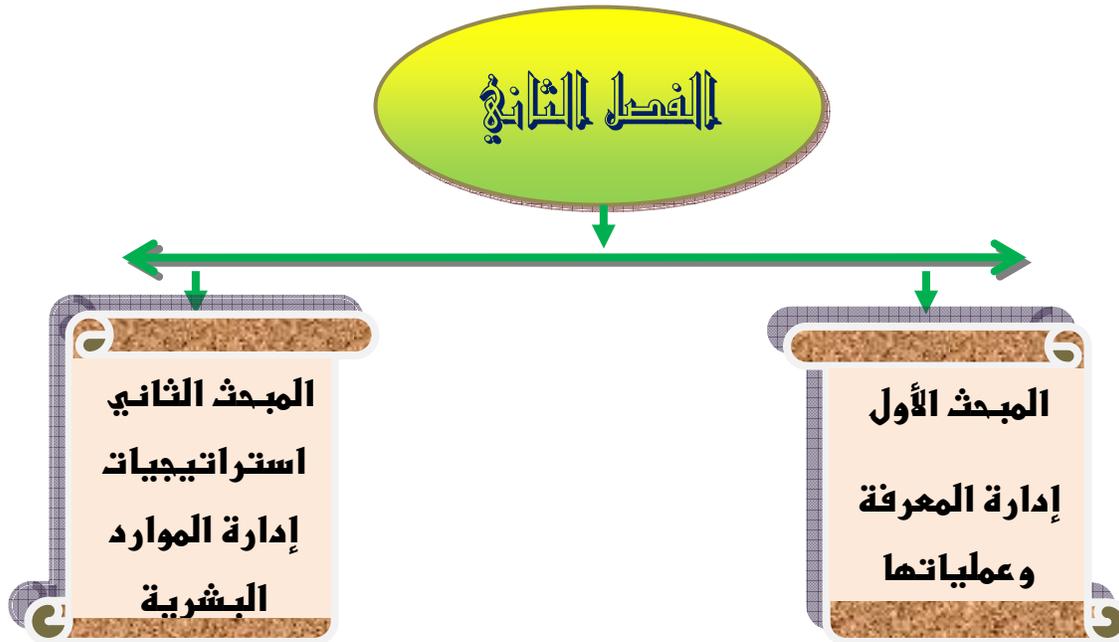
## الفصل الثاني

### التأثير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل مبحثين، حيث يتناول **المبحث الأول** الإطار الفكري للمعرفة من حيث المفهوم و الأهمية ، والخصائص ، والمصادر ، والأنواع ، ومن ثم التعرف على إدارة المعرفة من حيث مفهومها وأهميتها ، أهدافها ومداخلها ، وعملياتها المتمثلة بـ ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ) .

أما **المبحث الثاني** فقد تناول الإطار الفكري لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك بعرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ، والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهميتها ، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ ( إستراتيجية الجذب والاستقطاب ، وإستراتيجية التدريب والتطوير ، وإستراتيجية تقييم الأداء ، وإستراتيجية التعويضات ، وإستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية ) . ويعرض الشكل (14) مخطط انسياب فقرات الفصل الثاني .



□ كل (14) مخطط انسياب فقرات الفصل الثاني

## المبحث الأول

### إدارة المعرفة وعملياتها

#### توطئة

تعد إدارة المعرفة من الأنظمة الإدارية الحديثة التي عمدت إلى انتهاجها معظم المنظمات في السنوات الأخيرة من القرن الماضي عندما بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال ، وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة هادفة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ عُدَّت مورداً مهماً للعديد من الدول وتكلفة عالية لدول أخرى ، وأصبحت المعرفة المتمثلة في مفاهيم الإدراك و المهارات ، والقدرات الفكرية ، والقيم والمعتقدات ، والخبرة الإنسانية ، من أكثر العناصر فعالية وتأثيراً في العصر الحالي عصر المعرفة ، إذ أصبحت المورد الأساس لإنشاء الثروة ومصدراً في خلق الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة سواء على الصعيد الإنتاجي أم الخدمي ؛ لذا سيتم في هذا المبحث عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بما يأتي :

- أولاً : المعرفة من حيث (المفهوم ، والأهمية ، والخصائص ، والمصادر، والأنواع) .
- ثانياً : إدارة المعرفة من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها ومداخلها .
- ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة .

#### أولاً : المعرفة Knowledge

##### 1- مفهوم المعرفة

تعد المعرفة (Knowledge) مفهوما ليس جديدا ، فمنذ العصور الأولى ، وفي الثقافات القديمة ، نقل الأشخاص المعرفة إلى الجيل التالي من خلال الروايات والأساطير بهدف تعليم الجيل الجديد مهارات جديدة وتقنيات البقاء على قيد الحياة (Wiig,1997:6).

و اتفق الكثير من الكتاب على ربط المعرفة قبل وجود الإنسان أو خلقه ، إذ أن سر خلقه هو المعرفة لدى العارف الأعظم الله عزّ وجلّ وهذا ما يعرف بالعلم الخاص . أما العلم الذي علّمه ادم (عليه السلام) ثم سائر البشر فهو العلم العام الذي شغل الإنسان به عن طريق التساؤلات التي رافقته عبر مراحل تطوره الحضاري كلها . ونزل القرآن الكريم ليكون العين التي لا تنضب من المعارف والعلوم في مجالات الحياة عامة ، فقد ذكر في القرآن الكريم سبعمئة وخمسين آية تحث المؤمن على طلب العلم والمعرفة والفكر والمنطق ، يقول

سبحانه في كتابه العزيز " الرَّحْمَن ، عَلَّمَ الْقُرْآنَ ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ ، عَلَّمَهُ الْبَيَانَ " (الرحمن، الايات 1- 4 ) ، ويقول عز وجل " وما أوتيتم من العلم إلا قليلا " (الإسراء، الآية: 58) و قوله تعالى " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون " (الزمر ، الآية: 9) ، كل هذه الآيات وغيرها دلالات إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخليقة وهي مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وحثّ البشر على أعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة .

و المعرفة هي الموجود الجديد ، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يُعترف به مورداً أساسياً للميزة التنافسية في الإدارة . وفي الاقتصاد الجديد فالمعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والموجود الأكثر قيمة ، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل ( نجم ، 2008: 21 ) ، فقد أكد رائد الإدارة (Drucker,1999) على أن المعرفة هي بمثابة رأس مال فكري يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية شخصية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون بشكل مستمر كيف يعملون على تغيير منظماتهم لتحقيق الميزة التنافسية وتعظيمها . ويمكن القول إن الأفراد هم صانعو المعرفة ، ولكنهم من صنّعة المعرفة أيضاً (العاني ، 2008 : 111) . ويتفق (Delic & Dayal,2000:2) على أن المعرفة تتجسد بصورة رئيسة بالخبرة والتجربة البشرية ليتم انتزاعها أولاً ، ثم تحويلها وتمثيلها في مستودعات مختلفة ، وبعد ذلك نشرها والمشاركة فيها من قبل صنّاع المعرفة لاستغلالها في اتخاذ قرارات الأعمال . ويؤكد (Jashapara,2011) على أن المعرفة هي معلومات قابلة للتطبيق تسمح لنا بصنع قرارات أفضل وإعطاء مدخلات فاعلة للحوار والإبداع في المنظمات وهذا يحدث من خلال إعطاء معلومات في المكان والوقت المناسبين وبالشكل المناسب، والمعرفة تسمح لنا بالعمل بشكل أكثر كفاءة من المعلومات والبيانات وتجهزنا بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمرجات المستقبلية (حسين ، 2011: 6). ويرى (Koganurmath & Mallikarjun,2005) أنه من الصعوبة وضع تعريف للمعرفة ؛ لأنها تضم العديد من الموجودات غير الملموسة ( الخبرات ، بديهيات ، إدراكات ، مهارات ، دروس، تجارب ) والتي لها احتمالية التوصل للقرارات وتحسين الإجراءات وخلق قيمة للأعمال (علي ، 2007: 5) . ولتوضيح مفهوم المعرفة ندرج في أدناه إسهامات بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال كما في الجدول (6) الآتي :

جدول (6) مفهوم المعرفة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب / السنة	مفهوم المعرفة
1	Beijerse,1999: 103	القدرة على تفسير البيانات والمعلومات من خلال عملية إعطاء معنى لها ، والرأي الهادف إلى الرغبة في القيام بذلك .
2	(Bollinger& Smith,2001:3)	الفهم والوعي، أو الإلمام المكتسب من خلال الدراسة والتحقيق والملاحظة، والخبرة .
3	(Davenport& Prusak,2000: 5)	خليط مرن من الخبرة المؤطرة، والقيم و المعلومات السياقية، والرؤى الخبيرة التي توفر إطاراً لتقييم الخبرات الجديدة والمعلومات ودمجها ، وإنها تنظم وتطبق في عقول الخبراء .
4	(Alavi& Leidner,2001:109)	الاعتقاد المبرر الذي يزيد قدرة الأفراد لاتخاذ الإجراءات الفعالة.
5	Choi, 2002: 11	المعلومات القيمة والخبرة الجماعية للمنظمة .
6	(Clark, 1996) الكبيسي، 2002 : 46	القوة في منظمات الأعمال اليوم ، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة .
7	Turban,et al ,2002: 49	البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها للنقل والفهم والتعلم والخبرة المتراكمة والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن .
8	(Awad&Ghazir,2004:33)	الفهم المكتسب من تراكم الحقائق والقواعد الإجرائية والاستدلال، والإرث المعرفي المكتسب من التأقلم مع كيفية عمل الأشياء بشكل سهل وسريع .
9	(الدوري وصالح، 2009: 53)	الخبرة المتولدة من القدرة على ربط المعلومات أو البيانات وتوليفها بصيغة نموذج محدد المعالم ، إما باستعمال المعلومات العقلية للفرد أو التقانة المتقدمة ، بغية اعتمادها في اتخاذ القرارات إزاء المواقف الجارية ، أو نقلها إلى الآخرين للإفادة منها في مواقف أخرى .
10	( العلي وآخرون، 2009: 26)	مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ، وهي أنواع مختلفة

تشمل المعرفة الضمنية والصريحة ومعرفة كيف.		
هي الحصيلة النهائية لاستعمال المعلومات واستثمارها من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة.	(حمود ، 2010 : 62 )	11
تفسير الفرد للمعلومات استنادا إلى الخبرات الشخصية والمهارات والكفاءات .	(Huang,et al,2011: 60)	12
ينظر إليها بوصفها مورداً استراتيجياً رئيساً يتم اكتسابها واستغلالها وتطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية .	(Zack, 2003) Denford & Chan,2011:102	13

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة .

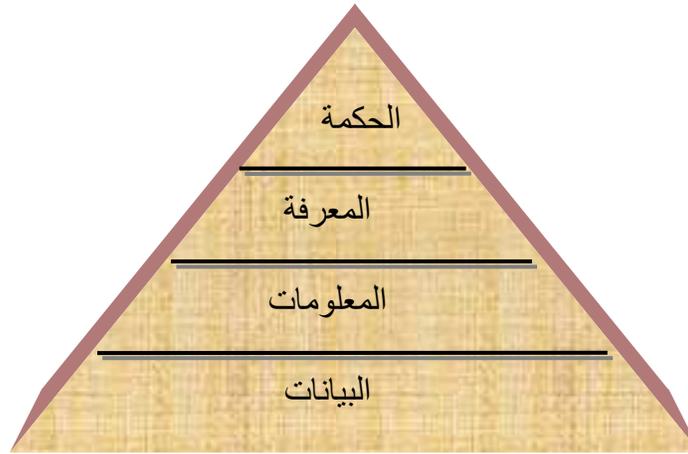
يلاحظ أن مفهوم المعرفة يختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وأرائهم وكذلك عدم التمييز بين مصطلحات المعرفة والمعلومات والبيانات . فبعضهم يميل إلى استعمال مصطلحات المعلومات والمعرفة بالتبادل ، والبعض يجادل بأن المعلومات هي البيانات والمعرفة التي تسمح للأشخاص بتحديد معنى المعلومات ، و تفسيرها لتصبح ذات قيمة لاتخاذ القرارات ، و تكون المعلومات في البيانات و تدفق الرسائل التي يتم تنظيمها لوصف حالة أو موقف معين ، في حين أن المعرفة هي المفاهيم والمعتقدات والأحكام والمنهجيات والدراية التي تمت معالجتها من قبل الأفراد مسبقاً (Garcia & Martinez,2007:279) . وبيّن (Kakabadse , et al,2003 :77) أن المعرفة في إطارها العام تستند إلى تعلم ضمني وصريح وتفكير متكامل قائم على أساس المعلومات المستخلصة من بيانات تم الحصول عليها من مصادر متعددة ، وعليه فإنه من الممكن النظر إلى المعرفة على أنها سلسلة متكاملة ومتراصة من المراحل تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم التحقق ثم التأمل والتفكير وصولاً إلى الحكمة التي هي قمة المعرفة وكما يوضحها الشكل (15) الآتي :



شكل (15) سلسلة تدفق المعرفة

Source: Kakabadse , Nada K;Kakabadse , Andrew;Kouzmin, Alexander , (2003) “Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy”, Journal of Knowledge Management, Vol. 7., No. 4., P. 77.

وعبر بعضهم على أن مرحلتي التحقق والتأمل تمثلان المعرفة التي يُستفاد منها في المنظمات (Bollinger & smith ,2001:9) . وأشار (Blumentritt & Johnston, 1999:291) إلى أنه من الممكن التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة بترتيب هرمي وكما موضح في الشكل (16) ، إذ يبين أن البيانات هي حقائق بسيطة أو رموز غير منظمة وبدون معنى لم يجر تفسيرها وتكون قليلة الفائدة والمعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتكون ذات فائدة ، والمعرفة تجسد الإدراك والفراسة وسعة الاطلاع وتتضمن جمع المعلومات القيّمة من العقل البشري ووضعها في نص لغرض فهمها ، أما الحكمة فهي نتيجة لاندماج المعرفة مع القيم والخبرات .



شكل (16) هرم المعرفة

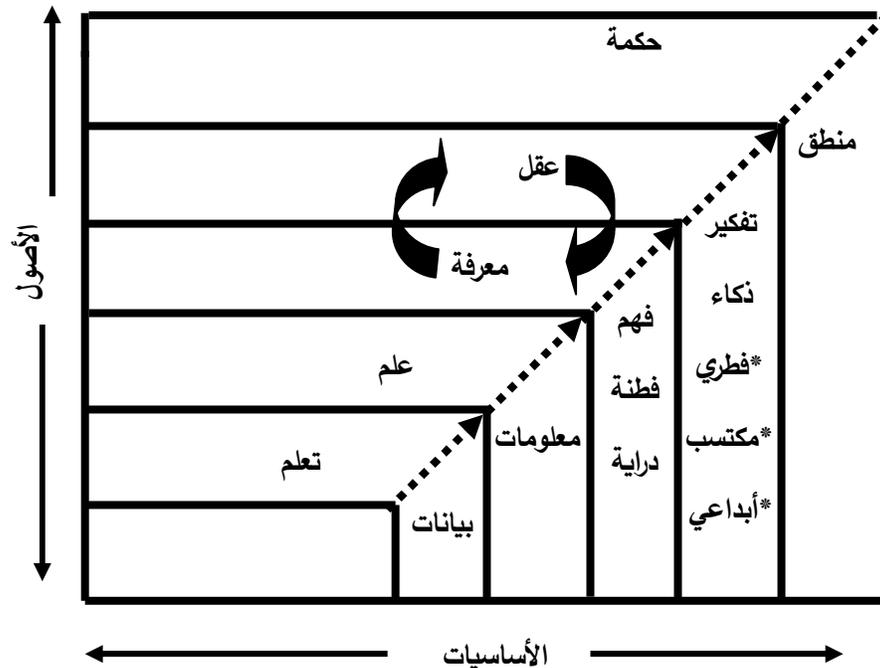
المصدر : إعداد الباحث بالإفادة من :

Source: Bellinger ,G,Castro,D.&Mills,A(2004) , “Data Information , Knowledge , and Wisdom”,p.2,<http://www.systems-thinking.org>

وطور (ألساعدي، 2006: 47) هرم المعرفة الكلاسيكي بشكل أكثر توسعاً وكما هو مبين في الشكل (17) إذ يُلاحظ أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات بقدر ما إن تفسير البيانات ووضعها في سياق نصي

مفيد سيشكل منها معلومات قابلة للفهم ، ليأتي دور الإنسان فيها ، إذ يستعمل ذكائه وتفكيره ليمنحها المرونة التفسيرية اللازمة ، لإظهار المعنى الملائم ثم الحكم عليها لاستعمالها كيف ومتى وأين ، بوصفها معرفة جديدة تبرز في كيان الإنسان بشكل قدرة بشرية تضفي عليه صفة ( الفطنة والفهم والدراية ) ، وبذلك تشكل هذه الفطنة والفهم والدراية الأساسيات الابتدائية لنشوء المعرفة ، كما شكلت البيانات والمعلومات الأساسيات الابتدائية لنشوء التعلم والعلم .

وهناك من له وجهة نظر مشابهة (Daft,2001:258) توضح أن المقصود بالمعرفة ليس البيانات أو المعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة قد تكون ذات فائدة محدودة أو أنها غير مفيدة، أما المعلومات فهي مجموعات من المفردات التي يتم ربطها مع بعضها البعض ، وتحويلها إلى صيغة جديدة بحيث يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر، بينما المعرفة تربط مجاميع المعلومات مع بعضها لكي يحصل على مجموعة من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق أهداف محددة .



شكل (17) الترتيب التتابعي لهرم المعرفة

المصدر : الساعدي، مؤيد يوسف، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" ، أطروحة دكتوراه، (غ.م) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2006 ص 47.

ومما تقدم يمكن القول إن المعرفة هي القدرة على تفسير البيانات، المعلومات الضمنية و الظاهرة لاتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بنجاح الأعمال .

## 2- أهمية المعرفة

تظهر أهمية المعرفة من خلال النجاح في بناء منظمة ذات أداء عالٍ يعتمد بصورة أساسية على القدرة في مشاركة المعرفة واستثمارها بصورة أفضل وأسرع من المنافسين (Probst,1998:21) . وتمثل الموجودات المعرفية موجوداً جوهرياً فعالاً واستراتيجياً للمنظمة، وهي من أهم الموارد قياساً بالموجودات المالية والمادية لتأكيدتها على تحقيق البقاء والتنافس . وفي القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي ؛ ولهذا السبب لجأت كثير من المنظمات لتقوية المعرفة المتوافرة لدى أفرادها العاملين وعدتهم موجوداً في المنظمة ( Hitt , et al., 2001:20 ) .

ويمكن تحديد أهمية المعرفة بما يأتي : ( العاني ، 2004 : 45 ) .

- أ- أظهرت نظريات المنظمة المستندة إلى الموارد أن الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية .
- ب- المعرفة بوصفها أداة إستراتيجية تشجع على خلق ثقافة شاملة متحسسة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية .
- ت- تمثل المعرفة أساساً لابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال شروعاتها بعمليات إدارة معرفة ملائمة .

## 3- خصائص المعرفة

إن المعرفة فعل إنساني راق ، ليس فقط لأنها ميّزت الإنسان ، بل لأنها كانت تتراكم وتنتقل من جيل إلى آخر بشكل يحمل معه القدرة على البقاء بأشكال أخرى . والقيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على قاعدة المعرفة والأفكار والرؤى التي تكمن في عقول موظفيها ، وتعد المعرفة التنظيمية رصيذاً استراتيجياً ؛ لأنها ذات قيمة نادرة لا تضاهى وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال (Wong &Aspinwall, 2006 :634) . وأشار (Dalkir,2005:2) إلى إن المعرفة تمتلك السمات الآتية :

- أ- المعرفة لا تستهلك بالاستعمال .
  - ب- نقل المعرفة لا يؤدي إلى خسارتها .
  - ت- المعرفة وفيرة ، لكن القدرة على استعمالها نادرة .
  - ث- تخسر المنظمة الكثير من معرفتها في نهاية المطاف .
- وذكر ( نجم ، 2008 : 29-32 ) مجموعة سمات أساسية للمعرفة هي :

أ- **المعارف يمكن أن تولد** : يمثل الأفراد المبتكرون الخصوبة الذهنية لدى المنظمة مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة ، واستدامة الابتكار في المنظمة .

ب- المعرفة يمكن أن تموت : كما تولد المعرفة فأنها تموت ، فإذا لم تسجل وتخزن ، فقد تموت بموت الشخص أو بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال .

ت- المعرفة يمكن أن تمتلك : أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها وبعض المنظمات تحول المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية .

ث- المعرفة متجذرة في الأفراد : ليس كل المعرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة ، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في عقول الأفراد كالقابليات والإمكانات الذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة .

ج- المعرفة يمكن أن تخزن : إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً . وهذا الخزن يتم على الورق ، الأفلام ، الأشرطة ، وسائل الخزن الالكترونية .

ح- المعرفة يمكن أن تصنف : إلى جانب المعرفة المتجذرة (الضمنية) والمعرفة الخارجية (الصريحة) هناك تصنيفات أخرى ( معرفة الأدلة ، معرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء ، معرفة المهارة التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة ، ومعرفة الأفراد وهي المعرفة المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات في العمل.

ووضحت (Mårtensson , 2000: 208-209) سمات المعرفة كما يأتي :

أ- لا يمكن بسهولة تخزين المعرفة الضمنية ، فهي الشيء الذي يقيم في أذهان الناس وليس في أجهزة الكمبيوتر وتكون غير مرمزة وغير دقيقة وغير مخزنة في مستودع للموظفين لاستعمالها عند الحاجة ، ويسهل فقدانها .

ب- المعلومات ذات قيمة قليلة ولا تصبح معرفة حتى يتم معالجتها من قبل العقل البشري .

ت- ينبغي دراسة المعرفة في المحتوى . فالمعرفة هي معلومات مجتمعة مع الخبرة ، والمحتوى ، والتفسير ، والتفكير ، والمنظور .

ث- تقل قيمة المعرفة وتصبح غير مؤثرة ما لم يتم استعمالها.

وهناك ست سمات رئيسة للمعرفة حددها ( Kluge ,et al.,2001:2 ) بالاتي :

#### أ- الحكم الشخصي (Subjectivity)

إن قراءة المعرفة وفهم مكوناتها وتأويلها يختلف من شخص إلى آخر ، إذ سيخضع للمؤثرات الشخصية ومن ثم يمكن توليد /ابتكار معرفة جديدة عند قراءتها من قبل شخص آخر .

**ب- الانتقالية (Transferability)**

الفرد في عمله قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما، فإذا نجح فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل المعرفة إلى مهمة أخرى ، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه ، إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها .

**ت- الطبيعة المخفية (Embeddedness)**

المعرفة تتولد في عقل الإنسان، وليس على الورق ، أي أنها في الأعماق ،وليس من السهل ملاحظة المعرفة أو متابعتها كعملية إذ عندما تتم وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخزن في العقل ، وقد لا يخرجها صاحبه وإن فهم هذه الخاصية مهم لنجاح برنامج إدارة المعرفة لتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المخفية .

**ث- التعزيز الذاتي (Self-Reinforcement)**

المشاركة في المعرفة لا ينقصها قيمة ، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشترك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين انه يضيف إلى معرفة غيره ، ومن المتوقع أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .

**ج- التلاشي (Perishability)**

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن ، بل هي عرضة للتغير والزوال مع مرور الوقت ، و إن السباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تملكه منظمة ما ، وتحقق من خلاله ميزه تنافسية عالية وربحية كبيرة .

**ح- العفوية Spontaneity**

لا يستطيع أحد التنبؤ بالتحديد متى سيجري توليد معرفة جديدة ، وما هي تلك المعرفة المتوالدة. وذلك أن طبيعة المعرفة العفوية لا تعني العشوائية وعدم إمكانية إدارتها، وإنما يجب تهيئة المناخ لتوليدها ، ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتولد من دون أن تحدد توقيته أو مدى فائدته ونوعه .

**4- مصادر المعرفة**

عرّف (Saffady,2000) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد ، وقديماً أشار أرسطو إلى الحدس كونه مصدراً للمعرفة (الكبيسي، 2005: 28) . وأشار الكبيسي إلى أن مصادر المعرفة هي :

أ – **المصادر الخارجية** : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية

استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر ، المكتبات والانترنت والمنافسون والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية .وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة ، إذ يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال احد المدركات الحسية أو كلها ( السمعية ، البصرية ، اللمس ، الذوق ، الشم ) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم على الإدراكية والمفاهيمية مثل ( التأمل والفهم والتسبيب والحكم ) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة ، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً .

**ب- المصادر الداخلية :** تتمثل بخبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف المواضيع وقدرتها على الإفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية ( الإستراتيجية ،المؤتمرات الداخلية ، المكتبات الالكترونية والتعلم الصفي ، الحوار ، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع .

أما (Newman& Conrad,1999:7) فقد حدد مصادر المعرفة بالاتي :

أ- **الأفراد وسطاء لنقل المعرفة (Individual Agents)** مجموعة من الأفراد لهم القدرة على انجاز كل أوجه التطوير والاحتفاظ وتحويل المعرفة والإفادة منها من دون الحاجة لأي تداخل من الأنواع الأخرى من الوكلاء .

ب- **التقنيات (Automated Agents)** يشمل كل تركيب أو بناء قادر على الاحتفاظ وتحويل نتاجات المعرفة مثل الحاسوب والكاميرا وغيرها .

ت- **المنظمة ذاتها(Organizational Agents)** هي قيام المنظمة نفسها بدور الوكيل في نشر المعرفة من خلال أنظمة القيمة التنظيمية ، وذلك في مواقف لا يمكن إعطاء مهمة الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها إلى الافراد أو التقنيات بشكل كلي .

وأشار ( القيسي ، 2008 :29 ) إلى أن المحاولة والخطأ (Trial & Error) هي مصدر للحصول على المعرفة التي تنشأ من خلالها خبرة الإنسان ، ثم تصبح نظريات ومداخل علمية . وبعد ذلك يجري تطويرها عن طريق إخضاعها للعمليات الرئيسية للمعرفة ( الحصول ، الخزن ، التقاسم ، وتطبيق المعرفة ) . فمن خلال التجربة ( الخطأ والصواب ) تم التوصل إلى ما وصلت إليه العلوم والتطور الذي يشهده العالم اليوم . فالأخطاء البشرية هي معرفة يجب خزنها وتقاسمها ، ولكن لا يجري تطبيقها ، وأما الصواب فهو معرفة ينبغي الحصول عليها وخزنها وتقاسمها وتطبيقها .

## 5- أنواع المعرفة

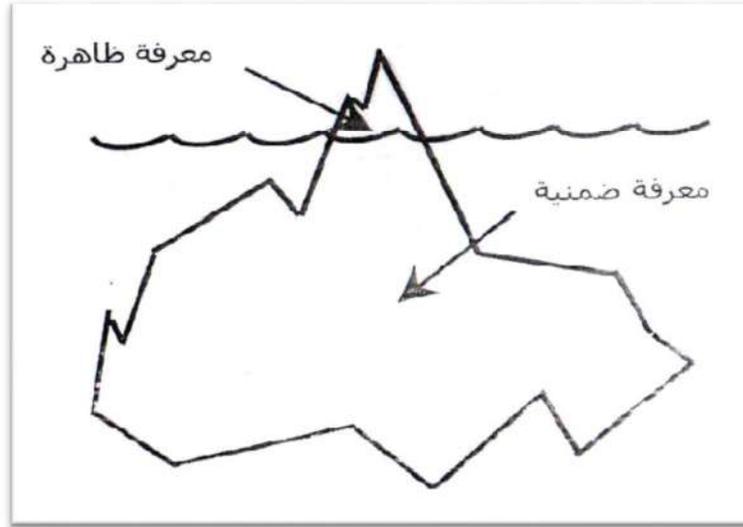
قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل المختصين في إدارة المعرفة وكان التصنيف الأكثر شيوعاً الذي اتفق عليه الكتاب والباحثون هو المعرفة الظاهرة (الصريحة) (Explicit knowledge) والمعرفة الضمنية (Tacit knowledge) ، (Liao,2011:496)،(Daft,2004:297) ، وفي دراسته عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) فقد صنف (Nonaka,1991: 98) المعرفة إلى نوعين هما :

أ- **المعرفة الصريحة (الظاهرة) :** وهي المعرفة الرسمية والمنهجية التي يمكن نقلها وإيصالها والمشاركة بها بسهولة. وتكون موثقة وعامة ، منظمة ، وثابتة المحتوى ، ويمكن الحصول عليها وتبادلها من خلال تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل بمواصفات المنتجات أو صيغة علمية أو برنامج حاسوب.

ب- **المعرفة الضمنية :** هي المعرفة غير الرسمية و الذاتية التي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ومن الصعب نقلها إلى الآخرين ، وهي متجذرة في عمل الفرد والتزامه تجاه مهنته وتتمثل بتكنولوجيا معينة أو أنشطة فرق العمل وتتألف من المهارات الفنية والمعتقدات والنماذج العقلية ووجهات النظر التي يكون لها بعد معرفي مهم ، إذ تشكل بعمق الكيفية التي ننظر بها إلى العالم اليوم .

إن تصنيف (Nonaka) وضّح المعرفة التنظيمية بوصفها عمليات تشاركية واجتماعية تتضمن تفاعل مستمر بين المعرفة الضمنية والظاهرة ، وهي عبارة عن تدفق حلزوني للمعرفة من خلال الأفراد، الجماعات والمستويات التنظيمية.

ومقولة الفيلسوف الهنكاري (M . Polanyi ,1966) " We can know more than we can tell " ( إننا نعرف أكثر مما يمكننا أن نخبر ) تكمن في صميم تمييزه بين المعرفة (الضمنية والظاهرة) ، أن المعرفة الضمنية توجد في عقول الأفراد ويصعب توثيقها ، أما المعرفة الظاهرة فيمكن أن يعبر عنها بالكلمات والأرقام (Gertler,2003:77) ، ووصف (Polanyi) الصلة بينها بالجبل الجليدي (Iceberg) ، كما موضح بالشكل (18) ، فالمعرفة الظاهرة المهيكلة تمثل الجزء الأعلى المرئي من جبل الجليد، وتكون سهلة الإيجاد والاعتراف والمشاركة ، وتحت السطح الجزء اللامرئي (الخفي) الذي يكون صعب التعبير يرمز إلى المعرفة الضمنية ، والذي يجب تحفيزه على تفريغ ما يحمل من خبرات لنقلها إلى الآخرين للاستفادة منها . (McAdam,2007:47) .

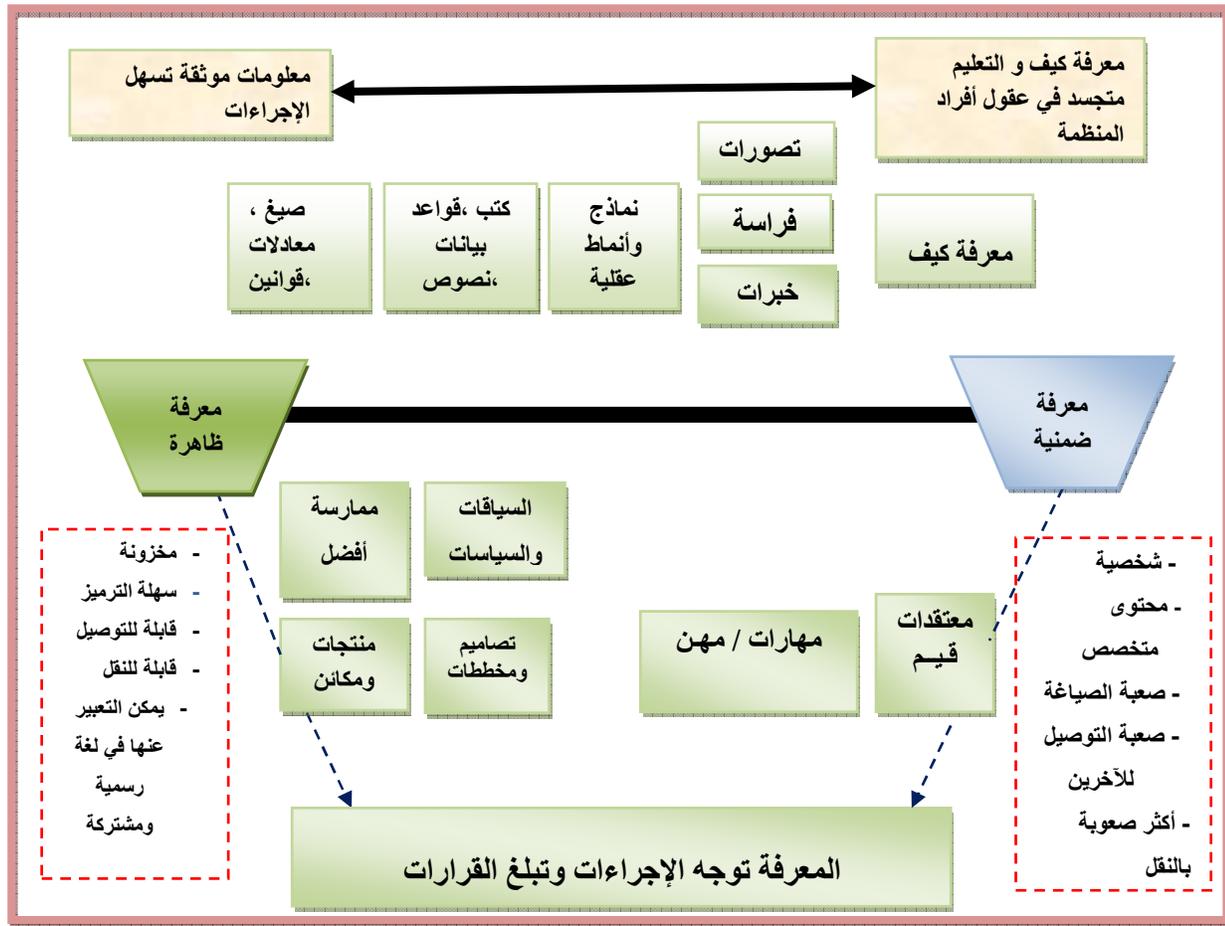


شكل (18) المعرفة الظاهرة والضمنية

Source :Beijers ,R.p ,(1999), “ Questions in knowledge management:Defining and conceptualizing aphenomenon”,Journal of knowledge management, vol,(3) ,No.(2), p.100

وميز ( Kidwell,et,al,2000:29) بين بعدي المعرفة ( الظاهرة والضمنية) من خلال طرحه نموذجاً يوضح ذلك مع خصائصهما كما مبين في الشكل (19) ، فتعرف المعرفة الظاهرة بكونها المعرفة الموثقة لغرض تسهيل إجراءات العمل ويمكن التعبير عنها بلغة رسمية مشتركة ، سهلة الترميز ، قابلة للاتصال ، قابلة للنقل ، وتتمثل في الصيغ والمعادلات والقواعد، والممارسات.

أما المعرفة الضمنية فهي معرفة تتجسد في معرفة كيف (know-how) ، و القدرات التعليمية التي يمتلكها أفراد المنظمة ، ويتضمن هذا النوع من المعرفة الإدراك ، الفراسة ، الخبرات ، المهنة . لذلك فان المعرفة الضمنية هي ذات طابع شخصي ، محددة المحتوى ، صعوبة التشكيل (الطابع الرسمي) ، وذات طبيعة صعبة في النقل ، وتتطلب معظم الأعمال توجيهاً من كلا المعرفة الصريحة والضمنية .



شكل (19) المعرفة الظاهرة و الضمنية وخصائصهما المميزة

Source : Kidwell ; Jillinda J.; Linde , Karen M.; Johnson , Sandra L.,( 2000),  
 "applying corporate knowledge management practices in higher education" , Educause  
 Quarterly, number:4,p:29.

والمعرفة على وفق تصنيف (Awad&Ghaziri,2004:42) كالاتي :

- أ. المعرفة العميقة : المعرفة المكتسبة من خلال سنوات الخبرة .
- ب. المعرفة السطحية : فهم الحد الأدنى من مساحة المشكلة .
- ج. المعرفة بوصفها معرفة كيف (Know-How) : تراكم الدروس المستخلصة من الخبرة العملية .  
 وهناك من يصنف المعرفة إلى أربعة أنواع وهي : ( Baker & Badamshina,2004:30) .
- أ- معرفة – كيف (Know-How) : هي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو أدائها وهي تطابق المعرفة الشائعة.
- ب- معرفة - ماذا (Know-What) : هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة .

ت- معرفة – لماذا (Know-Why) : هي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة وهي تتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن اعتماده في اتخاذ القرارات .

ت- معرفة الاهتمام بلماذا (care-why) : وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بصورة مباشرة أو غير مباشرة الخيارات الإستراتيجية .

وذكر (Blacker,1993) أنواع المعرفة كالاتي : (Lee, et al,2006 :155).

أ- معرفة ذهنية Embrained (مهارات مفاهيمية وقدرات إدراكية) .

ب- معرفة تجسيدية Embodied (مكتسبة بالممارسة).

ت- معرفة ثقافية Encultured (المكتسبة من التنشئة الاجتماعية) .

ث- معرفة تفصيلية Embedded (الإجراءات التنظيمية) .

ج- معرفة مشفرة Encoded (رموز وإشارات) .

وبين (Zack,1999:133) (Maier& Resum,2001:5) أن للمعرفة تصنيفاً قائماً على ثلاثة

مستويات هي :

أ- المعرفة الجوهرية : وهي النطاق الأدنى من المعرفة ، الذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة بشكل أساس ، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه ، لكنه لا يضمن للمنظمة قابلية البقاء والتنافسية للأمد البعيد .

ب- المعرفة المتقدمة : هي نطاق المعرفة الذي يعطي للمنظمة قابلية البقاء والتنافسية ، حيث يكون تركيز المنظمة على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتميز عن منافسيها .

ت- المعرفة الابتكارية : هي ذلك المستوى المتطور من المعرفة الذي يعطي المنظمة سمة القدرة على قيادة الصناعة والتفوق على المنافسين بما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بفضل ابتكار المعرفة .

## ثانياً : إدارة المعرفة Knowledge Management

### 1- مفهوم إدارة المعرفة

مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) من المصطلحات المعاصرة الذي شاع استعماله في السنوات الأخيرة ، ففي الثمانينيات من القرن الماضي تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة ، وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن (Turban,et al ,2001: 341). ويرز حقل إدارة المعرفة

على نطاق واسع منذ بداية التسعينيات ، وبالتحديد بعد أن نشر (I. Nonaka) دراسته الشهيرة (الشركات الخلاقة للمعرفة ) أواخر عام 1991، لذلك يعد الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كونها رؤية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات جديدة إلى حد ما ، وما زال هذا المجال قيد التطور والتأصيل ليأخذ مكانه بين فروع الإدارة شأنه شأن إدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية (نجم، 2008: 126) .

ويرى (Hansen,et al,1999:106) بأن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة عوامل مختلفة ، منها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت عملية تبادل المعرفة تتم بصورة أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد بشبكات الكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات ، فضلاً عن سعي المنظمات لتكون منظمات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة منظمة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت المناسب .

فإدارة المعرفة يمكن وصفها بفكر وثقافة أكثر مما هو أسلوب أو برنامج إداري ، والذي إذا ما تم تبني أفكاره بشكل صحيح لكان الناتج هو منظمة راقية يسعى جميع أفرادها من جميع مستوياتها ضمن الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة وعدم التركيز على الأهداف الشخصية والاعتبارات الأخرى التي لا تخدم مصالح المنظمة (جوان، 2012: 4) . إدارة المعرفة (KM) هو مفهوم واسع للغاية ومتجذر في مختلف التخصصات ومجالات الأعمال بتراكيز مختلفة ، فهي من منظور فلسفي (ما هي المعرفة؟) ، ومنظور التطوير المنظمي (كيفية خلق المعرفة) ، ومنظور الأعمال (كيفية استخراج قيمة من المعرفة) ، والمنظور التكنولوجي (أدوات كفاءة وفعالة لتخزين المعرفة وتقديمها واستخراجها) (Hong & Stähle,2003:9). لذلك يصعب تحديد مفهوم شامل لإدارة المعرفة لان ميدانها واسع جداً إضافة إلى التغيرات السريعة في المجالات التي تشملها المعرفة . فقد ظهرت العديد من التعريفات التي تناولها الباحثون والعلماء ليعبروا عن وجهة نظرهم تجاه إدارة المعرفة ، ندرج في الأدنى إسهامات بعضهم في هذا المجال كما في الجدول (7) الآتي :

جدول (7) إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة

ت	الباحث / السنة	مفهوم إدارة المعرفة
1	Beijerse,1999:105	مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية وشراء المعرفة وتطويرها وتفعيل المشاركة فيها وتقويمها ، لأجل خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة متعلمة.
2	Kidwell ,et al , 2000:28	العملية التي يجري فيها تحويل المعلومات والموجودات الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية لتطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات لغرض تحقيق أهدافها .
3	Delic& Dayal,2000:2	مجموعة من العمليات النوعية تتضمن أربع مراحل رئيسية : الجمع والتنظيم،

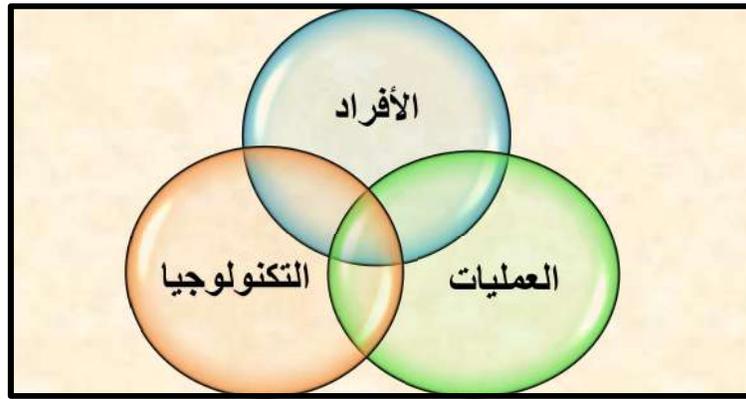
التكرير، ونشر المعرفة .		
القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة وخلق تلك المعرفة ونشرها وضمان نقلها إلى الآخرين .	Goodale,2001: 16	4
وسيلة جديدة للتفكير في تنظيم ومشاركة الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة ، وتشير إلى الجهود الرامية إلى إيجاد ، وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة ليعتد بناء الأنشطة التنظيمية .	Daft, 2001:312	5
الإدارة المنهجية والصريحة للمعرفة الحيوية والعمليات المرتبطة بها من خلق وجمع وتنظيم ونشر واستعمال واستغلال ، في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.	Skyrme, 2002: 4	6
تطوير عمليات لربط متطلبات المعرفة إلى استراتيجيات الأعمال وكذلك لأجل إتاحة إمكانية الحصول على المعرفة ، وتمثيلها .	Choi,2002:12	7
عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها، تنظيمها، استعمالها، ونشرها ، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي .	الروسان ،2004 :2	8
العملية التي يتم من خلالها تحديد المعرفة ، خلقها ( اكتسابها /التقاطها) ، ترميزها ، خزنها ، نشرها (مشاركة/نقل ) وتنفيذها ( تكيفها ، تحويلها ، تركيبها) وقياسها لأجل منفعة المنظمة .	Egbu, et al , 2005 : 9	9
العملية التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تولد قيمة من اصولها الفكرية والمعتمدة على استعمال المعرفة .	ماثيوز وآخرون ،2008: 212	10
العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة .	نجم ،2008: 91	11
فن تحويل المعلومات والموجودات الفكرية إلى قيمة دائمة للمنظمة وشركائها وعملانها .	Garcia & Martinez,2007:280	12
تخطيط وتنظيم وتحفيز والسيطرة على الأفراد والعمليات والأنظمة في المنظمة لضمان أن موجوداتها المعرفية يتم تحسينها وتوظيفها بفاعلية .	King,2009: 4	13
تمثل منهاجاً نظامياً لتحديد المعرفة التنظيمية وإدارتها .	Hojabri,2014: 1	14

المصدر: إعداد الباحث باعتماد الأدبيات السابقة .

ويمكن ملاحظة الاختلاف حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لاختلاف آراء الكتاب والباحثين ، إلا أنه يمكن

تلمس الخصائص المشتركة الآتية :

- أ- إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المتمثلة بالحصول على المعرفة ،خلقها ، اكتسابها ،جمعها ، تنظيمها، تكريرها، ونشرها ، استعمالها .
- ب- دور إدارة المعرفة في الأعمال الإدارية كاتخاذ القرار وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي .
- ت- دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية .
- وإدارة المعرفة هي تكامل لثلاثة عناصر رئيسة كما في الشكل (20) ، وتشمل : (Rassoli ,2005:15) .
- ❖ **الأفراد People**: وهم الأفراد الذين يقومون بتكوين المعرفة، وخبزنها ، ومشاركتها ، واستعمالها .
  - ❖ **العمليات Processes**: وهي الطرق أو المنهجيات التي تطبقها المنظمة من أجل اكتساب المعرفة ، وتنظيمها ، وتصنيفها ، ونقلها .
  - ❖ **التكنولوجيا Technologies**: وهي وسائل وأدوات تقنية المعلومات والاتصالات المستعملة في خزن المعرفة ، وتوفير الوصول إليها ومن مواقع مختلفة.



شكل (20) العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة

Source : Rassoli ,P.,(2005), “ *Knowledge Management in Call Centers*”, Thesis submitted for the degree of Master ,Department of Business Administrative ,Lulea University of Technology. p .15

## 2- أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة عنصر قوة أساس لإستراتيجية المنظمة ، وذلك باعتناق الأفراد العاملين أفكارا ومفاهيم وقيم وابتكارات من أجل تحديد مستويات عالية من المعرفة . وتبرز أهميتها من كونها القوة البيئية العالية التأثير التي تعيد تشذيب عالم المديرين في القرن الحادي والعشرين ، وهذه القوة تقود إلى التغيير الأساس في عمليات المنظمة وإلى خلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب ، ويعد السبب الرئيس الذي جعل المنظمات العالمية تزيد إنفاقها على إدارة المعرفة ،كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاحها ، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على الإسهام في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد

تعبّر من خلالها إلى أين تريد الوصول (العاني، 2004: 64). وتظهر أهمية إدارة المعرفة كما وضحتها (Wong & Aspinwall, 2006: 634)، (Hojabri, 2014: 2) بالآتي:

- أ- تعمل على تسهيل العمليات بصورة أفضل وتعزيز عملية صنع القرار بذكاء في الوقت المناسب.
  - ب- تسهم في التنظيم والبحث عن رأس المال الفكري للمنظمة.
  - ت- تشجع على حرية تداول الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع في المنظمة.
  - ث- تلغي العمليات المكررة وتعمل على تبسيطها وتزيد من معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
  - ج- تعمل على تحسين خدمة العملاء وكفاءة العمليات بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أكبر في المنظمة.
  - ح- تحدد قدرات المنظمة وحاجاتها المعرفية وهي بذلك تعد أداة إستراتيجية لخلق معرفة شاملة.
- ويمكن توضيح أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (الكبيسي، 2005: 42)
- أ- فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - ب- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  - ت- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
  - ث- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
  - ج- تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
  - ح- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
  - خ- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
  - د- توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر إسهامها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
  - ذ- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

وأشار (Egbu, et al, 2005 : 15) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تتحدد بما يأتي:

- أ- تعزيز الأداء والإنتاجية من خلال حل المشاكل التنظيمية.

- ب- المساعدة في تعيين فجوة المعرفة ، من خلال التعرف على المعرفة المطلوبة لدعم الأهداف التنظيمية.
- ت- تعيين تدفق المعرفة من خلال تحديد خارطة تدفقها عبر المنظمات وداخلها وتبسيط الضوء على الممارسات والعوائق التي تحول دون مشاركة المعرفة .
- ث- تحديد أرصدة المعرفة من خلال تقديم جرد لها ، مما يسمح لها بأن تصبح أكثر مرئية ، و أكثر قابلية للقياس والمساعدة بتقديم فهم أوضح لإسهام المعرفة في الأداء التنظيمي.
- ج- تحسين الكفاءة ، إذ تعمل المعلومات المنهجية وعمليات إدارة المعرفة على تجنب ازدواجية الجهود وتوفير الإنفاق الخارجي على المعرفة المعروفة داخليا.

### 3- أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة الصريحة والضمنية وتسهيل استعمال هذه المعرفة لابتكار وخلق قيمة مضافة للمنظمة ، ويستند هذا الهدف على رؤية جديدة للمنظمة القائمة على المعرفة (Goodale, 2001: 17). إضافة إلى (تطوير الإبداع ) الذي يعد الهدف العام لإدارة المعرفة ، تهدف هذه الإدارة إلى تحسين معدل الشفافية ومستوى التوثيق والاحتفاظ بالمعرفة وتحسين المشاركة بالمعرفة وانسيابية الاتصالات (Maier&Resum,2001:2) . وتأتي أهداف إدارة المعرفة كما وضحها (Alavi & Leidner,2001:113) كما يأتي :

- أ- جعل المعرفة واضحة وإظهار دورها في المنظمة، من خلال الخرائط ودليل الأوراق الصفراء (استمارة خاصة للمعرفة والخبرات) وأدوات النص.
- ب- تطوير ثقافة المعرفة المكثفة من خلال تشجيع تراكم السلوكيات مثل المشاركة بالمعرفة (بدلا من اكتنازها) والسعي بشكل استباقي لتقديم المعرفة .
- ت- إنشاء بنية تحتية للمعرفة متمثلة بنظام تقني، و شبكة من الاتصالات بين الأشخاص على وفق المكان والزمان، والأدوات ، والتشجيع على التفاعل والتعاون .
- وأشار (Probst,1998:20) إلى وجود ثلاثة أنواع من الأهداف لإدارة المعرفة في المنظمة وهي :
- أ- **الأهداف المعرفية المعيارية** : تركز على خلق ثقافة حساسة للمعرفة داخل المنظمة يتم من خلالها مشاركة المعرفة وتطويرها لبناء الشروط الأساسية لإدارة المعرفة .
- ب- **الأهداف الإستراتيجية** : تركز على تأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة ، من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً.وتعد أهدافا طويلة الأجل وتحدد من قبل المستويات التنظيمية الإدارية العليا.

ت- الأهداف العملية : وتسعى إلى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير عمل إدارة المعرفة على المستوى التنفيذي ، أي تمكين إدارة المعرفة من ترجمة مهامها ووظائفها عملياً على وفق خطة إجرائية وزمنية تفصيلية . وتعد أهدافاً ذات أجل قصير.

ويوضح (Rassoli, 2005:15) إن هدف إدارة المعرفة ليس أن تدار كل المعرفة ، وإنما تدار المعرفة الأكثر أهمية للمنظمة من خلال :

- أ- تطبيق المعرفة المكتسبة وقابليات قوة العمل الداخلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة .
- ب- الحصول على المعلومات المناسبة وإيصالها إلى الشخص المناسب في الوقت الملائم .
- ت- مساعدة الأشخاص لتوليد المعرفة والمشاركة فيها وتمثيلها بطرق تكون قابلة لقياس الأداء الفردي و المنظمي وتحسينه.

#### 4- مداخل إدارة المعرفة

برز عدد من المداخل المميزة لدراسة إدارة المعرفة ، وحدد (Blumentritt& Johnston,1999:288) ثلاثة مداخل كما يأتي :

**المدخل الأول :** يركز على رأس المال الفكري وقياسه وإدارته من خلال انتزاع الموجودات الفكرية غير الملموسة التي تحدد القيمة السوقية للمنظمة .

**المدخل الثاني :** يتناول مباشرة إدارة المعرفة ذاتها ، أي يركز على تسهيل وإدارة الأنشطة المتعلقة بالمعرفة، مثل توليد المعرفة ، وانتزاعها ، ونقلها، واستعمالها .

**المدخل الثالث :** يتناول الاقتصاد القائم على المعرفة ، الذي يؤكد على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية .

فيما أشار(Daft,2001:314) إلى وجود مدخلين مميزين في إدارة المعرفة في المنظمات هما :-

**الأول :** يتعامل هذا المدخل وبصورة أولية مع جمع المعرفة الظاهرة و المشاركة فيها من خلال استعمال النظم المعقدة لتكنولوجيا المعلومات .وعند استعمال أي منظمة هذا المدخل فان التركيز يكون على جمع وترميز المعرفة و تخزينها في قواعد البيانات بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة وإعادة استعمالها من قبل أي شخص في المنظمة .

**الثاني :** يركز على رفع الإفادة وزيادتها من الخبرة الفردية والمعرفة (الضمنية) ، وذلك من خلال اتصال الأشخاص وجها لوجه أو من خلال وسائل تفاعلية.وبهذا المدخل فان المديرين يركزون على إنشاء شبكات شخصية تربط الأشخاص مع بعضهم لغرض التشارك في المعرفة الضمنية ، وإن المنظمات تستخدم نظم

تكنولوجيا المعلومات بشكل أولية لتسهيل الحوار ومشاركة فرد - لفرد في الخبرة والبصيرة والأفكار وبخاصة للأفراد الذين يبعدون عن مركز المنظمة جغرافياً .

### ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً من دون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق ( الكبيسي ، 2002 : 67 ) .  
 وعمليات المعرفة توجه وتعزز قرار المنظمة حول كيف ؟ ومتى يتم خلق المعرفة الجديدة وتفسيرها ؟ لأنها تسهل التعلم والتدريب والتجديد التقني والخبرة خلال العمل ، فالوصول على المعرفة سيمنع فقدان المعرفة الدقيقة أو الحساسية بسبب التقاعد ( 7 : Egbu, et al , 2005 ) . وعمليات إدارة المعرفة الناجحة لديها القدرة على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ، وعلاقات الموظفين والتطوير والابتكار ، إذ تضم عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والإفادة منها من أجل البقاء على قيد الحياة والنجاح، وهذا يعني أن المنظمة تملك النظم والهيكل والقيم و العمليات التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة ( 81 : Al-Shourah , et al , 2014 ) . وتعني أي عملية أو ممارسة لإنشاء المعرفة ، واكتسابها وتقاسمها، واستعمالها ، أينما توجد لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات ( Armstrong, 2006 : 174 ) .

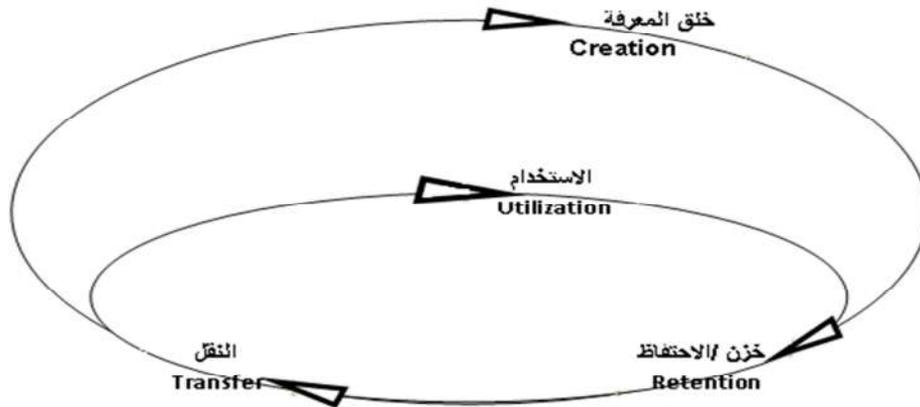
وعمليات إدارة المعرفة تتضمن التراكم ، التكامل ، وإعادة التشكيل ، فتراكم المعرفة يمكن أن يتكون من خلال اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية وإنشاء المعرفة في المصادر الداخلية ، وتعمل على تكامل المعرفة وإعادة تشكيلها داخل المنظمة تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ( 20 , Choi, 2002 ) .  
 وأشار ( 13 , Davis, 1998 ) إلى أنها تبدأ من اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتصنيفها وتقييمها وتخزينها وإمكانية الوصول إليها والإفادة منها . فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناوبي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها ( King & Malhotra , 2001 : 59 ) . وأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها ونشرها ثم تطبيقها بحيث تصبح المعرفة موجوداً استراتيجياً للمنظمة . وحدد الباحثان ( Garcia & Martinez, 2007 : 281 ) خمس عمليات لإدارة المعرفة وهي :

1. تحديد المعرفة المهمة لإستراتيجية المنظمة.
2. خلق المعرفة وهذا يعني القدرة على التعلم والتواصل و الترابط مع المسائل المختلفة.
3. التخزين للبحث بالطريقة الصحيحة عن المعلومات المطلوبة والسماح للموظفين بالوصول إلى معارفهم والمشاركة فيها .

4. التوزيع الذي يشجع روح الفريق على دعم مشاركة المعرفة.

5. التطبيق وخلق معرفة جديدة من المعارف الموجودة.

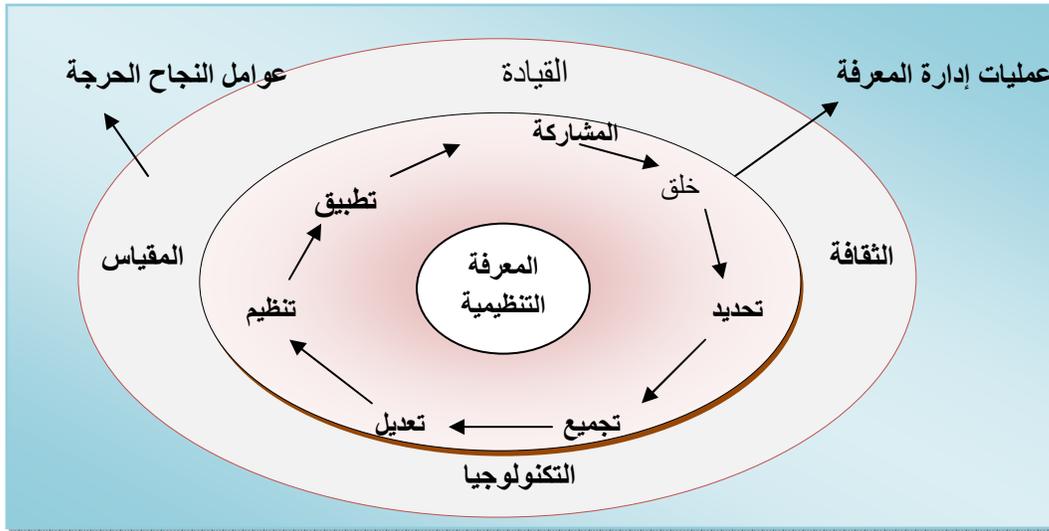
بينما أشار كل من ( Newman& Conrad,1999:2-3) إلى أن تدفقات المعرفة تشمل مجموعة من العمليات والأحداث والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات والمعرفة من حالة لأخرى . إذ وضعا نموذج المعرفة العامة لتبسيط تحليل تدفقات المعرفة إلى أربعة مجالات وهي خلق المعرفة (Creation) ، الاحتفاظ ( Retention) ، النقل (Transfer) ، الاستعمال (Utilization) والتي يوضحها الشكل (21) الآتي :



شكل (21) نموذج عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (Newman& Conrad,1999)

Source : Newman ,Brian & Conrad, Kurt W. ,(1999),(A Framework for Characterizing Knowledge Management , Methods , Practices , and Technnologies) ,P.3

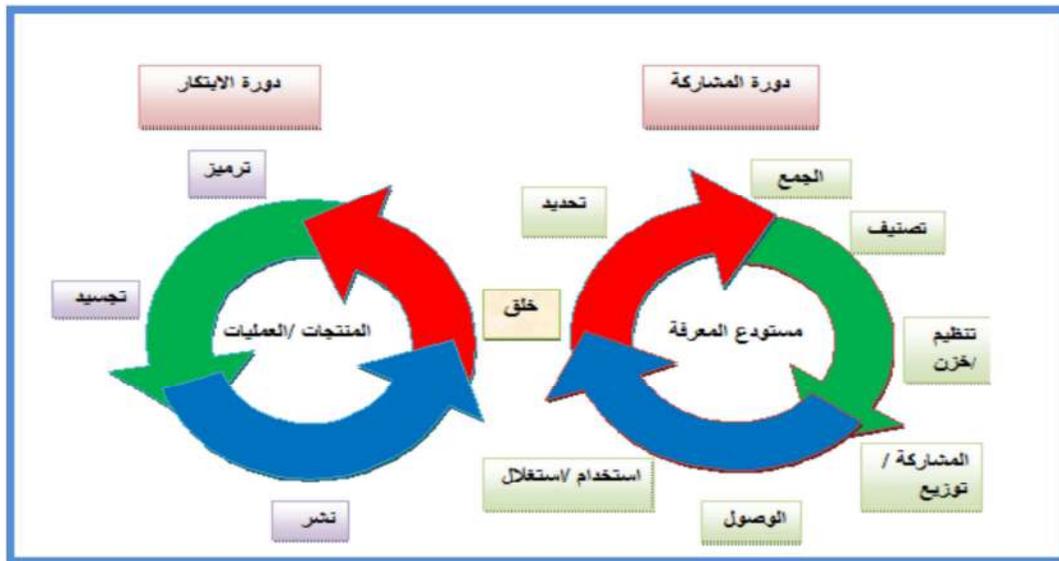
وبين (O'Dell,2000) أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل بـ (التكوين ، التحديد ، الجمع ، التنظيم ، التعديل ، المشاركة ، التطبيق ) ، وتحيط بها العوامل المساعدة (عوامل النجاح الحرجة ) اللازمة لنجاح عملية نقل المعرفة الداخلية وتشمل (القيادة ، الثقافة ، التكنولوجيا ، المقياس ) (Nogeste , Walker,2006:8) والشكل (22) الآتي يوضح ذلك .



شكل (22) عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (O'Dell,2000)

Source :Nogeste , K. & Walker, Derek H. T. ,(2006), “Using knowledge management to revise software-testing processes” , Journal of Workplace Learning; Vol. (18), No. (1) ; p. 9

أما (Skyrme, 2002: 5-6) فيرى أن برامج إدارة المعرفة المبكرة كان تركيزها بشكل أكبر على مشاركة المعرفة "معرفة ما نعرفه" داخل المنظمات ،وفي الأونة الأخيرة كان هناك اهتمام متنامٍ بعمليات المعرفة التي تكمن وراء الابتكار. ونظر في ذلك كدورتين للمعرفة متمايزة لكنها مترابطة كما في الشكل (23) التالي:

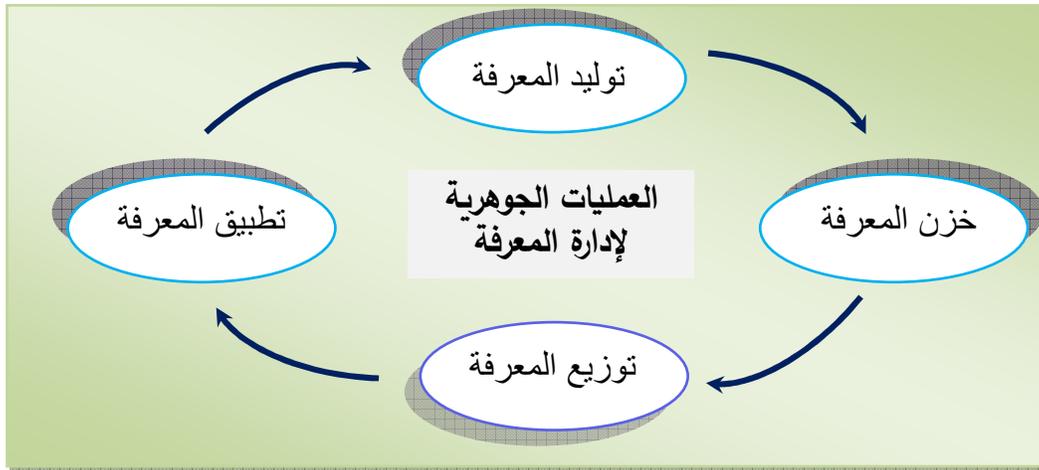


شكل (23) عمليات إدارة المعرفة على وفق رأي (Skyrme)

Source :. Skyrme, David J, (2002) , “ Knowledge Management: Approaches and Policies” p.5

يبين الشكل المذكور في اعلاه تطور من خلق فكرة (معرفة غير مهيكلة) تتطور إلى معرفة أكثر تنظيماً وقابلة للتكرار، متجسدة في العمليات والمنتجات أو الخدمات، وهذا ما يسمى (دورة الابتكار). أما (دورة مشاركة المعرفة) تدل على العمليات المرتبطة بجمع المعارف القائمة ونشرها، إضافة إلى وجود مستودع للمعرفة، أي أن عمليات إدارة المعرفة تتعلق باستحداث المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستعمالها وهي بهذا تتطلب تحويل المعرفة الذاتية إلى معرفة تعاونية يمكن مشاركتها بشكل واضح في المنظمة. فعمليات إدارة المعرفة هي (الجمع، التنظيم/خزن، المشاركة/نشر، إمكانية الوصول، الاستعمال).

وأشار (Mertins, et al., 2001,28) إلى أربع عمليات أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وكما موضح في الشكل (24) الآتي:



شكل (24) نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة لـ (Mertins, et al., 2001)

Source: Mertins, Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens,(2001), "Knowledge Management :Best Practices in Europe", Springer-Verlay Berlin Heidelberg,p:28.

في ضوء ما تقدم يمكن عرض الجدول (8) ليقدم نماذج عمليات إدارة المعرفة على وفق ما طرحه عدد من الكتاب والباحثين وكما يأتي:

جدول (8) عمليات إدارة المعرفة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

رقم	اسم الكاتب/الباحث	السنة/الصفحة	جمع	تنظيم	استخراج مطبوعات	خلق المعرفة	الخزن والاحتفاظ	توزيع / نشر	تطبيق / استعمال	اسر	تصنيف	تقييم	الوصول إلى	خارطة	تحسين	تقاعد	توليد	اكتساب	مشاركة	تحديد	تشخيص	استقطاب وترميز	ادامة	ترجمة	توفير	اكتشاف	تكيف	تكرير	نقل
1	Newman & Conrad,	1999,3				*			*																			*	
2	Delic&Dayal,	2000,2	*	*																							*		
3	Alavi&Leidner	2001,115				*	*		*																			*	
4	Gee & Holmes	2001,103				*			*	*	*	*	*	*	*	*													
5	Mertins, et al.	2001,24				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*													
6	Marquardt	2002,27			*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
7	Choi	2002,19				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
8	Bouthillier& Shearer	2002,8		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
9	الكبيسي	2002,63				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
10	Egbu et al	2005,9				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
11	Nogeste &Walker	2006,8	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
12	نجم	2008,99				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
13	Fong & Choi ,	2009,110				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
14	العززي وآخرون	2009,3				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
15	العلي وآخرون	2009,440				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
16	Jimenez- Jimenez &Sanz-Valle ,	2013,28				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
17	Al-Shourah , et al	2014,81				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة .

ويتضح مما ورد اعلاه وجود اتفاق واختلاف لآراء الكتاب والباحثين في تحديد مسار عمليات إدارة المعرفة ويرجع الاختلاف إلى التداخل في عمليات إدارة المعرفة فضلاً عن اختلاف وجهات النظر بينهم ، وسيتم اعتماد نموذج (Mertins, et al., 2001,28) لتحديد عمليات إدارة المعرفة ، وذلك لكونها العمليات

الأساسية الشاملة لإدارة المعرفة . فضلاً عن أن عددا من العمليات المتشابهة لها مصطلحات مختلفة يُمكن دمجها لتشكل عملية رئيسية خاصة . كما موضح في الجدول (9) ، لذا فان عمليات إدارة المعرفة تتضمن أربع عمليات جوهرية هي ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

جدول (9) عمليات إدارة المعرفة ومصطلحاتها

عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
مصطلحاتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ اكتساب / استحواذ</li> <li>◆ ابتكار</li> <li>◆ الحصول على المعرفة</li> <li>◆ أسر</li> <li>◆ شراء</li> <li>◆ اكتشاف</li> <li>◆ امتصاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ احتفاظ</li> <li>◆ الإدامة</li> <li>◆ البحث</li> <li>◆ الوصول</li> <li>◆ الاسترجاع</li> <li>◆ المكان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ المشاركة</li> <li>◆ التدفق</li> <li>◆ التحريك</li> <li>◆ النقل</li> <li>◆ النشر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ الاستعمال</li> <li>◆ إعادة استعمال</li> <li>◆ الإفادة</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحث بالإفادة من : الكبيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 .

### 1. توليد المعرفة : Knowledge Generation

عملية توليد المعرفة عملية مستمرة بين الأفراد والمجموعات ضمن المنظمة وهي متكونة من المعرفة الضمنية والظاهرة (Choi, 2002, 20). وتقاد عملية توليد المعرفة في المنظمات من قبل الأفراد ، أي أن المنظمة تخلق المعرفة عن طريق أفرادها الذين تعلموا حقائق جديدة وولدوها بوساطة التحقيق الصارم للتفكير والفرضية (Bahatt,2000: 19). هي عملية تستعملها المنظمة للحصول على المعلومات والمعارف الجديدة، والتعلم يتضمن عملية البحث عن كل من المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية واستيعابها، وبغض النظر عما إذا كانت المعرفة تكتسب من داخل المنظمة أو من خارجها، فالقدرة والدافع لدى العاملين لاستيعاب معلومات جديدة تعد المحدد الرئيس لهذه العملية (Jimenez-Jimenez &Sanz-Valle, 2013: 30) . وتتم من خلال تجميع المعلومات ودمجها مع بعضها البعض وربطها بخبرات العنصر البشري ومعارفه، وذلك من خلال تخزين المعلومات وتصنيفها بمصادر تنظيمية مشتركة (الروسان، 2004: 10) . ويرى (Egbu , et al.2005 : 10) أن قدرة البقاء على قيد الحياة والازدهار تعتمد على قدرة المنظمة على إدامة المحافظة على المعرفة القديمة والجديدة أمام التعقيدات وعدم التأكد والتغير السريع، أي إضافة القيمة على المعرفة السابقة من خلال الابتكار والإيجاد ، وأن 20% فقط من المعرفة المتوافرة للمنظمة استعمالها في الواقع ، فما الذي يحصل لـ 80% المتبقية من معرفة العاملين ؟ وهكذا يكون الحصول على معرفة العاملين أمر حيوي للمنظمة خصوصاً القرارات الرئيسية المستندة على الخبرة والمعلومات . وابتكار

المعرفة هو سلاح استراتيجي في السوق العالمية اليوم ، فمن دون الإبداع المستمر للمعرفة ، تصبح الأعمال متقادمة (Lee & choi, 2003:189) . ويمكن للمنظمات اكتساب معارف جديدة باستعمال عدة طرق مثل طريقة التعلم الخلقى (الفطري) الذي يشير إلى المعرفة الموروثة من مؤسسي المنظمة ، والتعلم التجريبي وهو المعرفة المكتسبة من التجربة، والتعلم بالإنابة وهو المعارف المكتسبة من أفراد ومنظمات أخرى ، والتطعيم تعني اكتساب المعارف عن طريق الأعضاء الجدد الذين يملكون معرفة جديدة لم تكن متاحة داخل المنظمة ، التعلم عن طريق البحث أو الملاحظة ، إذ يمكن اكتساب المعرفة من خلال ، البحث المركز، ومراقبة الأداء (Huber , 1991 : 91).

ويتضمن توليد المعرفة التنظيمية تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود داخل المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية وانعكاس عمليات الفرد المعرفية ، حيث يتم توليد المعرفة ومشاركتها ، وتبريرها في المواقف التنظيمية (Mårtensson , 2000: 209). وبين نموذج (Nonaka & Takeuch , 1995) إن توليد المعرفة التنظيمية تنطوي على التفاعل المستمر بين الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة ويجري التدفق المتنامي للمعرفة من خلال الأفراد أو الجماعات ، والمستويات التنظيمية. وتم تحديد أربعة أنماط لتوليد المعرفة وهي : (8 : 2006 , Nogeste & Walker) .  
أ- **التنشئة الاجتماعية** : وهي العمليات التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفة عن طريق المشاركة بالخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد بعضهم البعض.

ب- **التجسيد** : أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة ، ويتم ذلك من خلال عمليات الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي ، ومختلف أشكال التوضيح كالنماذج والمفاهيم .  
ت- **الترابط** : إذ يتم تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة من خلال التصنيف والاندماج.  
ث- **التدويت** : توليد معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الظاهرة عن طريق إضفاء الصفة الذاتية عليها ، والتي تتم عن طريق التعلم والتجربة ، وتستخدم الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا.

فتوليد المعرفة هو عملية مستمرة يقوم بموجبها الأفراد والجماعات داخل المنظمة وبين الشركات بتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة. وبين ( البنا ، الخفاجي ، 2014 : 82 ) أن عملية اكتساب المعرفة تعني تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها لتحقيق الأهداف المخططة ، ويتم تحصيل المعرفة من مصادرها الداخلية ( مستودع المعرفة ، المشاركات في المؤتمرات ، الأرشيف ومكتبة المنظمة التي تحوي بياناتها ) ، ومصادرها الخارجية ( شبكة الانترنت ، الاستخبارات الصناعية ، الأبحاث الأكاديمية ، الخبراء الاستشاريون ، وعمليات الاندماج و الاستحواذ واستقطاب العاملين ) . وان استعمال هذه المصادر يدعم عملية التعلم التنظيمي في المنظمات من خلال توفير قاعدة معلومات تهدف إلى تطوير مواردها البشرية وإكسابهم المعرفة بنشاطات المنظمة وأهدافها. فعملية التعلم التنظيمي هي سلسلة من ثلاث مراحل ، الحصول

على المعلومات ، وتفسير المعلومات ، والتغيرات السلوكية والمعرفية ، فالمنظمات التي لديها ثقافة التعلم التنظيمية القوية تضع أهمية كبيرة على اكتساب المعلومات التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية من المصادر الداخلية والخارجية ، وتحتاج هذه المعلومات إلى أن تتحول إلى المعنى والدلالة من خلال تفسيرها ، إضافة إلى أن المنظمات التي تثن وتسهى إلى تفسير المعلومات تستخدم الوسائل البشرية و الالكترونية للاتصالات الداخلية والخارجية (Škerlavaj ,et al , 2010:6394) . وتوليد المعرفة يتم بالاعتماد على البحث والتطوير من خلال التأكيد على ثلاثة جوانب رئيسية وهي ( إن توليد المعرفة هي جهد بشري ، وتأثير أبعاد المعرفة (الضمنية والظاهرة ) في عمليات توليدها ، و الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة ) ( Cohen & Levinthal,1990:144) .

## 2- خزن المعرفة Knowledge storage

ربما تفقد المنظمات بعد إنشائها للمعرفة والتعلم مسار المعرفة المكتسبة ، لذلك فان تخزين المعرفة التنظيمية وتنظيمها واسترجاعها يشار إليه بالذاكرة التنظيمية التي تشكل جانباً مهماً من جوانب الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية ، و تشير إلى نظام من المعارف والمهارات المحفوظة وتخزين جهات النظر والخبرات عند حدوثها بلحظات ، بحيث يمكن استرجاعها في وقت لاحق، وتشمل الذاكرة التنظيمية المعرفة المقيمة في مختلف الأشكال المكونة ، بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المنظمة والمخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المدونة و المخزنة في النظم الخبيرة والإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من خلال الأفراد وشبكات الأعمال (Alavi&Leidner,2001:118) (Tissayakorn,et al,2013:615) . وميز الباحثان (Alavi &Leidner) بين الذاكرة الفردية والتنظيمية ، فالذاكرة الفردية تطورت على أساس ملاحظات الأفراد وتجاربهم والإجراءات، وتعرف الذاكرة الجماعية بأنها الوسائل التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية . أما بالنسبة للذاكرة التنظيمية فتشمل الثقافة التنظيمية ، والتحويلات ( إنتاج ، عمليات ، إجراءات العمل ) ، والهيكلية (الأدوار التنظيمية الرسمية ) ، والبيئة ، وأرشيف المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة . وخزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً للمنظمات التي تواجه معدلات عالية لدوران العمل ؛ لان الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ( الكبيسي ، 2005 : 73) . وهذه المعرفة تتراكم مع الزمن وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين الذاكرة التنظيمية وتوسيعها واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة . وهناك أنواع عدة من التكنولوجيا المستعملة منها تكنولوجيا (Pull و push) (العلي وآخرون، 2009:43).

وذكر (Fong & Choi , 2009: 117) أن المعرفة الصريحة يتم تخزينها من خلال قواعد البيانات الالكترونية والوثائق المكتوبة ، في حين تكمن المعرفة الضمنية في الأفراد . وبيّن (Zack,1999:138) أن

المعرفة قد تكون مخزونة في عقول الأفراد ، وتتجسد في سلوكهم وإجراءاتهم ومعداتهم وتسجل في وثائق مختلفة أو تخزن بوصفها معلومات لتعزز عملهم . وأشار (عابر، 2009: 100) إلى وجود نوعين من وحدات الخزن هي الخزن التعاقبي (يستعمل الشريط الممغنط لخزن المعرفة التراكمية ) ، والخزن للوصول المباشر (يستعمل القرص الممغنط إذ يمكن قراءة المخزون فيه ولسنوات طويلة ) . إن قيمة المعرفة تعتمد على قيمتها البعيدة لذا يجب إدامة مستودعاتها، أي أن على الإدارة العليا تحديث أنظمة الخزن بصورة مستمرة مما يحقق سهولة الوصول والاسترجاع للمعرفة .

### 3- توزيع المعرفة Knowledge Distribution

هي عملية الوصول إلى المعرفة الجماعية للمنظمة واستعمالها ، وهذا الوصول يساعد على نشر الخبرات الداخلية والتجارب والمعرفة التي ستؤدي إلى تزويد العاملين بطول غير محددة للقرارات وتمكنهم من الاستجابة للتغيير البيئي بأقل الكلف كما أنها تعزز ذاكرة المنظمة (الساعدي، 2010 : 13 ) . ويتم توزيع المعرفة على مستويات المنظمة وأفرادها كافة للإفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، إذ ينبغي أن يعرف كل شخص داخل المنشأة ما يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع وبعملية التوزيع (التشارك) والتبادل هذه تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة منظمة ، وتعد بمثابة عملية ربط وتثبيت فعلي للمعرفة في المنظمة ، وإخراجها من الإطار الفردي الضيق إلى الإطار المنظمي الرحب (العنزي وآخرون، 2009 : 6 ) . وان المعرفة تنقل داخل المنظمة بشكليين أحدهما يكون مقصوداً من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد وتنقل من خلال التقارير والنشرات الدورية والمذكرات والندوات والتدريب والتنقلات بين العاملين . أما الشكل الآخر فهو غير المقصود ، إذ يتم نقل المعرفة عبر الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير (Marquardt , 2002: 38) . و العديد من المنظمات الكبرى مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من نشر المعرفة ، وتستعمل في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكّن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة (العلي وآخرون، 2009، 45) . فالمعرفة الموجودة في عقول الأفراد أو مجاميع العمل تبقى ذات أهمية محدودة في أداء المنظمة ، ما لم تتحول إلى جزء من معرفتها الكلية ، ولا يتم ذلك إلا عن طريق المشاركة فيها بين الأفراد في المنظمة . وتوجد العديد من العقبات التي تحول دون نقل المعرفة وتقاسمها كصعوبة نقل المعرفة الضمنية ؛ لأن جزءاً كبيراً منها لا يمكن نقله أو تقاسمه مع الآخرين ، والصعوبات المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة الذين يعدون ما يملكون من معرفة هو مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة ، إضافة إلى عقبات أخرى كتجاهل الفرد للآخر بأنه يمتلك المعرفة التي يبحث عنها ، ومنها ما يتعلق بصعوبة استيعاب الأفراد للمعرفة المنقولة لهم (نجم ، 2008 : 105-106 ) .

وأشار (Fong & Choi , 2009: 120) إلى أن العقبة الرئيسية أمام عملية مشاركة المعرفة تكمن في غياب الثقة الحالية بين الأفراد ، إضافة إلى الاعتقاد التقليدي بأن مشاركة المعرفة سيضعف الميزة التنافسية الشخصية للفرد بحيث يبقى العاملون على معرفتهم كسلاح للتنافس مع أقرانهم في مدة أداء العمل ، وقد تساعد أشكال التعويض المختلفة لاختراق هذا الحاجز النفسي. وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها ( فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي ، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى ، مجتمعات داخلية عبر الوثائق ، فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم (الزيادات ، 2008:102) . ويشار إلى دور تجمعات الممارسة (Communities of practices) التي تنشأ من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بهدف المشاركة ونقل المعرفة الكامنة لديهم وتخزينها في وثائق ملموسة بهدف الإفادة منها في المستقبل (حمود ، 2010: 93 ( . بالإضافة إلى فرق المشروع وشبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة ونموذج الوكيل التقني (Technology- Broker) الذي يقوم بنقل المعرفة وتوزيعها بين الصناعات (عابر ، 2009: 101) .

وقد حدد كل من (Ang & Massingham,2007:13-14) مجموعة من العوامل التي تؤثر في توزيع المعرفة وهي :

- ◆ **العوامل التنظيمية** : يوجد نوعان من آليات الرقابة الرئيسية التي تؤثر على فعالية توزيع المعرفة هما، آلية الرقابة إذ يتضمن تقييم أداء للمنظمة التابعة فعالية توزيع المعرفة ، وآلية التنشئة الاجتماعية للمنظمات التي تسهل تنمية العلاقات الشخصية.
- ◆ **الرغبة في المعرفة** : هذا يعني أنه إذا كان المتوقع من المعرفة لتعزيز مستوى المهارات للمنظمة وقدرتها على المنافسة ، فالمتلقي سيكون أكثر استعدادا لاكتساب المعرفة من المرسل .
- ◆ **الآليات المناسبة لتوزيع المعرفة** : توجد ثلاثة معايير يكون لها تأثير على طريقة التوزيع هي (من المستفيد من المعرفة عند تشابه المهام والسياق ؛ كيف تكون المعرفة المتكررة والروتينية مهمة؟ ؛ ونوع المعرفة التي يتم توزيعها) .
- ◆ **الثقافة التنظيمية** : الثقافة الصديقة للمعرفة من أهم العوامل لنقل المعرفة الناجح ومن خصائصها أن العاملين مبتكرون ولديهم موقف إيجابي نحو المعرفة ، وليس لديهم أي خوف من تبادل المعرفة ، وعلى الثقافة التنظيمية أن تتناسب مع أهداف المنظمة لإدارة المعرفة .
- ◆ **التماثل الاستراتيجي** : المنظمات التي لديها تماثل استراتيجي تكون أكثر فعالية في نقل المعرفة إلى بعضها البعض لسهولة تطوير العلاقات الاجتماعية بين مديري هذه المنظمات ، إضافة إلى هياكل المعرفة المماثلة، وهو ما يعني أنه سيكون من الأسهل نقل المعرفة بينهما.
- ◆ **قدرة التعلم المعتمدة على الحوافز** : سوف تزيد من قدرة التعلم المعتمدة على حوافز المنظمة من كفاءة وفعالية لتوزيع المعرفة ، ويتضمن نظام المكافأة ، وأجندة التعلم التي تدعم التعلم .

◆ **تكنولوجيا المعلومات** : تقنية المعلومات زادت من سرعة نقل المعرفة وهي أكثر ملائمة لنقل المعرفة الصريحة ، وينبغي نقل المعرفة الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ، ومع ذلك تكنولوجيا المعلومات قد يكون ضارا أيضا لنقل المعرفة .

#### 4 - تطبيق المعرفة knowledge Application

يعد اكتساب المعرفة و تخزينها ونقلها عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة إذا لم يتم تطبيق المعرفة واستعمالها في عمليات المنظمة في الوقت والموقف الملائمين . فالمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين ، إذ تتطلب التعلم والشرح وذلك يتم عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها (الساعدي ،2013:318) . ويؤكد (Vail,1999:16) أن المعرفة لا تسمى معرفة ما لم تستثمرها المنظمة وتحولها إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها . ويجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وانه لا يوجد عمل بدون أخطاء؛ لذلك على المنظمة أن تستوعب وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ؛ لان الوحيد الذي لا يخطيء هو من لا يعمل (العلي وآخرون ،2009:45) . وأشار (DeTienne & Jackson, 2001:4) إلى أن تنفيذ إدارة المعرفة يتطلب تغيير فلسفة أغلب المنظمات ، ليس في عمل الأشخاص فقط ، ولكن أكثر أهمية في سلوكهم وتفاعلهم مع بعضهم . إضافة لذلك تعد القضايا الثقافية العقبة الكبرى أمام تنفيذ إدارة المعرفة ؛ لان الصعوبة تكمن في ثقافة المنظمة المتغيرة وعادات عمل الأشخاص . وتطبيق المعرفة يجب أن يكون على وفق الأهمية الإستراتيجية للأهداف في المنظمة ، فإذا كان تطوير المنتجات ذا أهمية إستراتيجية في المنظمة فيكون تطبيق المعرفة موجهاً نحو هذا الهدف ، وتستخدم عدة أساليب في تطبيق المعرفة منها الفرق المعرفية ذات الخبرات المتعددة ، التدريب الجماعي من قبل الخبراء ، التطبيق بمساعدة التقنيات الحديثة (الطويل ورشيد ،2005:24) .

وأهم جانب في النظرية القائمة على المعرفة هو أن مصدر الميزة التنافسية للمنظمة يكمن في تطبيق المعرفة وليس في المعرفة ذاتها ، ولذلك حدد (Alavi & Leidner,2001:122) ثلاث آليات رئيسة لتكامل المعرفة لابتكار القدرة التنظيمية هي :

☀ **التوجيهات** : تشير إلى مجموعة محددة من القواعد والمعايير والإجراءات والتعليمات وتطورها من خلال تحويل المعرفة الضمنية للمتخصصين إلى المعرفة صريحة لغير المتخصصين .

☀ **الروتين التنظيمي** : يشير إلى تطوير أداء المهام والتنسيق والأنماط، والبروتوكولات ، والمواصفات العملية التي تسمح للأفراد لتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة من دون الحاجة للتواصل والتعبير عما يعرفونه للآخرين .

✳️ إنشاء فرق العمل المحددة ذاتياً : في المواقف التي تكون فيها المهام غير مؤكدة وصعوبة تحديد مواصفات التوجيهات والروتين التنظيمي، يتم تشكيل فرق من الأفراد ذوي المعرفة المطلوبة مسبقاً والخاصة لحل هذه المشاكل .

وان تطبيق تكنولوجيا المعلومات يمكن من خلق البنية التحتية والبيئة التي تسهم في إدارة المعرفة التنظيمية من خلال تجسيد المعرفة ودعمها وزيادتها، وتعزيزها على مستوى عميق من خلال تعزيز قدراتها الكامنة، وأوجه التعاون بشكل عام .

## المبحث الثاني

### استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

#### توطئة

تتميز البيئة الحديثة التي تعمل فيها المنظمات بعدم الاستقرار والتغيرات التي تثير استمرار ظهور تحديات مختلفة في كل من القطاعين العام والخاص، وتشمل هذه البيئة العديد من العوامل، مثل زيادة العولمة والابتكارات التكنولوجية المتسارعة والتنافس على العملاء والعاملين المؤهلين وتحسين الأداء، ما يجبر المنظمات لمحاولة استثمار وإدارة الموارد البشرية لأجل تحقيق ميزة تنافسية، والتغلب على التحديات المختلفة التي تواجهها المنظمات؛ لذلك فإن إدارة هذه الموارد بفعالية ذات أهمية لكل منظمة ويتطلب استعمال الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل الأنشطة التنظيمية الموجهة لإدارة مجموعة من الموارد البشرية والتأكيد على توظيف الموارد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Obeidat et al, 2014:9). لذا فعلى المنظمات أن توجه أنظارها إلى تلك التغيرات لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها، ولا يمكن تحقيق ذلك معزل عن الموارد البشرية كونها المحرك الرئيس للمنظمات؛ لذا سيتم في هذا المبحث عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بما يأتي:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

ثانياً: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

رابعاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت شأنه الأفكار والمفاهيم، بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال (حمود و الخرشة، 2011:19). فقد أورد العلاق في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعنى شؤون الأفراد العاملين حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم (الظاهر، 2009:15).

ويرى (McKenna & Beech, 2008:1) أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الإدراة التي تعد الأشخاص ورءاً رئيساً، وهذا فهي تؤيد فكرة أنه من المهم التواصل بشكل جيد مع العاملين وإشراكهم فيما

يجري وتشجيع التزامهم وشاركتهم مع المنظمة، بالإضافة إلى ذلك التأكيد شكل كبير على المدد الاستراتيجي في الحصول على الأشخاص وإدارتهم وتحفيزهم. وعبر عنها (ديسلر، 2009: 34) أنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وذكر (Boxall & Purcell, 2011: 1) أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة الأفراد والأعمال في المنظمات. وأكد (Mondy, 2008: 4) على أن إدارة الموارد البشرية تعني استعمال الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية. ووفقاً لرأي (عباس، 2006: 27) فإن إدارة الموارد البشرية تدعى إستراتيجياً فهي الإدارة الإستراتيجية التي تعنى صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسياساتها المتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي هدف تحقيق المزايا التنافسية وساطة العنصر البشري. ويصفها (Inyang, 2010: 25) بأنها ذات طبيعة تبادلية تركز شكل أساسي على تقديم الدعم الإداري في شروط التوظيف والتعويضات والمنافع. تتطلع المنظمات شكل تزايد إلى الموارد البشرية لكونها أصولاً فريدة من نوعها يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالتغيرات في بيئة الأعمال وتزايد العولمة، وزيادة التركيز على الرخية من لال النمو، والتغيرات التكنولوجية، ورأس المال الفكري وتغيرات ستمرة تشهدها المنظمات أدى إلى تزايد أهمية الموارد البشرية (Krishnan & Singh, 2004:3). وأصبح من الضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لاسيما إذا كانوا يتمتعون بالكانيات ومهارات خاصة وميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع طريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين (Mathis & Jackson, 2003:30)، ويمكن تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية من لال يأتي:

- 1- أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية ناع من إكانية إسهالها في نجاح المنظمة من لال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية (السالم وصالح، 2002:22).
- 2- تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من لال الأدوار الإداعية التي تقوم بها تمثلت في وضع الاستراتيجيات الطارئة وتطويرها أي الاستراتيجيات غير المخطط لها سبقت قبل الإدارة كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من لال تطوير رأس المال البشري الذي يوفر للمنظمة الإكانات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة (الأحمر 2007: 57).
- 3- أوضح (عباس) الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة هي (تغيير احتياجات العاملين، تعقد المهام الإدارية، زيادة درجة التدل الحكومي، تغيير لالح الوظيفة وتطلبات

الأداء، حدة المنافسة، الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية، الارتفاع المتزايد لكلفة استعمال العنصر البشري، الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية (عباس، 2011: 26-28).  
 مما سبق نرى أن إدارة الموارد البشرية هي جميع القرارات والممارسات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

### ثانياً: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على الجانب التنفيذي أو الجانب الإداري فقط، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي، وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة (احمد، 2009: 24). ويتمثل هذا الدور بالشراكة الاستراتيجية والفعالة في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، وأيضاً تكون إدارة الموارد البشرية ركناً رئيساً في تنفيذها (العتيبي، 2010: 21). وأشار (إدس و جاكسون، 2009: 22) إلى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتضمن الإسهام في جدولة النتائج التنظيمية، وجعل الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً من خلال التركيز على وضع الأهداف التي تعزز الأداء التنظيمي، واشتراكها في مجال التخطيط الإستراتيجي، والمشاركة في صنع القرارات، وإعادة تصميم العمليات والعمل في المنظمات، فضلاً عن المحاسبة وتوثيق النتائج المالية لأنشطة الموارد البشرية.

ولكي تكون إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً فاعلاً إلى جانب الإدارة العليا، حيث تشارك المديرين في المناقشات الجادة ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الاستراتيجية وتوافر الظروف المناسبة لإنجاح تلك المناقشات التي تفترض أن تتناول أوجه جوانب هي: (العنزي و صالح، 2009: 22-23).

- 1- جعل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال.
- 2- على الإدارة العليا أن تطلب من إدارة الموارد البشرية أن تؤدي دور المهندس المعماري في رسم خطط المنظمة وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ.
- 3- الدور الآخر لإدارة الموارد البشرية صفتها شريكاً استراتيجياً هو تحديد الطرق وتجديد بعض أجزاء البناء التنظيمي التي تدعو الحاجة إليها، أي أن يدير الموارد البشرية يجب أن يذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في مجال تغيير الثقافة أو في أنظمة المكافآت والتقييم.

4- على إدارة الموارد البشرية أن تضع الأولويات والأسبقيات الواضحة ، ففي أي لحظة قد يكون لدى براء الموارد البشرية عشرات المبادرات والتصورات التي تدفع على أساس الأداء وفرق العمل الشاملة والمبادرات تطوير التعلم على العمل الفعلي .

ونظراً للدور المهم الذي تؤديه الموارد البشرية في زيادة فعالية المنظمات ، يجب أن تتحول النظرة إليها من مجرد كونها تكلفة إلى عدها جزءاً أساسياً في رأس المال المنظمة ، وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لانجاز الأهداف المخططة للمنظمة (Hitt ,et.al,2001:23) . ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كما في الجدول الآتي :

جدول (10) بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي	الدور الاستراتيجي
المدى الزمني	الاهتمام قصير الأمد.	الاهتمام طويل الأمد.
مجال التركيز	العمليات التنفيذية ودعم الجوانب التشغيلية وحفظ السجلات.	المنظمة بشكل عام بالإضافة إلى المشاركة في تصميم الاستراتيجية للمنظمة.
المستوى التنظيمي	تعد جزء من الإدارة التنفيذية.	تعد جزء من الإدارة العليا شأن الوظائف الأخرى بالمنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل.
حدود التنسيق المتكامل	التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع باقي الوظائف الأخرى. تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	التكامل بدرجة عالية مع باقي الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق وغيرها. تكامل وتنسيق بدرجة عالية بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة ذات الاهتمام	الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. اختيار الأفراد وتعيينهم في ظل الظروف الراهنة. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند أدنى مستوى. تقديم خدمات للعاملين في المنظمة فقط.	الاهتمام باتجاهات وتقييم وقضايا الموارد البشرية. الاهتمام بعمليات تخطيط وتطوير الموارد البشرية. وضع استراتيجيات وخطط تعويضات للمنظمة. تقديم خدمات لأطراف مختلفة مع المنظمة.

Source: Mathis, R.L. & Jackson, J.H.,(2002).” Human Resource Management” ,2ed., Canada: South – Western Thomson Learning, p 6-7.

ويتضح أن الجدول أعلاه في هذه الأطلاقات بين الدورين التقليدي والاستراتيجي قد تطورت لتلبية متطلبات المنظمة لإدارة الموارد البشرية وما يخدم توجهاتها المستقبلية ويحقق لها أهدافها كفاءة وفاعلية.

### ثالثاً : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهميتها

#### 1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية معناها العام هي تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في غضون المستقبل المنظور، وهي فكرة طورت بواسطة المديرين على وفق أسلوب تخطيطي، فالإستراتيجية حد ذاتها نهج معرفي في إطار رائط عقلية يستحضر المستقبل رؤية الحاضر، وهي اتجاه ذو تصور بعيد المدى للمنظمة، الذي يتطور مع مرور الوقت، وعليه فهي تعبير عن توجه طموح صياغته أو التخطيط له قبل الإدارة العليا (Johnson & Scholes, 2008:75).

وإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة هي بمثابة دليل استراتيجي لإدارة أهم وجودات المنظمة وهم العملاء الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها وما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير ( احمد، 2009: 28). وفي الاتجاه نفسه يرى ( Neo, et al, 2006: 47) أن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر ميزة تنافسية للمنظمة من خلال استعمالها من وجوداتها المتمثلة بالموارد البشرية. وأن لال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون المنظمة قادرة على رعاية وتطوير آليات العمل وسلوكهم وتلبية طلبهم، إلى جانب ذلك فإن تنفيذ هذه الإستراتيجية يمكن المنظمة من التعامل مع المشاكل مرونة والاستفادة من وارفها البشرية كفاءة والحفاظ على التوجهات الإستراتيجية أو إنشائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ( Lin ,et al, 2012:156). وتعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من المكونات المركزية لإستراتيجية الأعمال، فالأفراد اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة، إذ إن إستراتيجية المنظمة تبنى على ما يمتلك هؤلاء من قدرات معرفية وإستراتيجية تفود إلى ميزة تنافسية مستدامة (العنزي والساعدي، 2008:9).

ويؤكد (عبد الوها، 2015:58) على أن التطبيق الناجح للإستراتيجية يتطلب التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، إذ يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعاً من التفكير في المستقبل واتخاذ قرارات تكاليف ووضع برامج لمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. وتوضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ندرج في أدناه إسهامات بعض الكتّاب والباحثين في هذا المجال كما في الجدول (11) الآتي :

جدول رقم (11) مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على وفق آراء □عض الكتا □ والباحثين

ت	أسم المؤلف	مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
1	(Clark , 1993 : 2)	هي مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة الغر □ منها الوصول إلى الأهداف الأربعة المتمثلة في : (التكامل المنظمي ، التزام العاملين ، المرونة في العمل ، الجودة)
2	(Thomas ,1996 :5)	مجموعة منسقة من الإجراءات الهادفة لدمج ثقافة المنظمة والأفراد ، والأنظمة .
3	(Torrington & Hall , ) (1998: 23)	تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة الأفراد وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة.
4	(Ivancevich,1998: 12)	الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك.
5	(Boxall& Purcell, 2003, 5)	بأنها الإطار العام الذي يحدد شكل وانجاز الإستراتيجيات الفردية.
6	(De-Nisi & ) (Griffen,2005,54-60)	هي الخطط التي توضح الكيفية التي سوف تدير المنظمة من خلالها مواردها البشرية وتتضمن ، إستراتيجية التوظيف ، إستراتيجية التعويض ، إستراتيجية التطوير ، وإستراتيجية تقويم الأداء.
7	Boateng,2007:17	عملية ربط وظائف الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية والأهداف التنظيمية لتحسين أداء الأعمال ، وغرس الثقافة التنظيمية التي تعزز الإبداع والمرونة .
8	(العزاوي , جواد , 2010: 142)	صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية وأهدافها في وضع خطط التنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على أن تتماشى هذه الرسالة مع إستراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها .
9	(Inyang,2010:26)	النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة ، الذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة الاستراتيجيات المخطط لها وتنفيذها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
10	(Noe et al , 2011:2)	مجموعة من الممارسات والسياسات والأنظمة التي تؤثر في سلوك العاملين

ومواقفهم وأدائهم.		
القرارات التي تتعلق باختيار العاملين وتقييمهم ومكافأته وتدريبهم والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة.	(Marler&Fishe , 2013:22)	11

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة .

ويتضح ما سبق أنه بالرغم من تعدد فاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، إلا انه يمكن تلمس أوجه

الاتفاق بينهما في ضوء المجالات المشتركة ، وعلى النحو الآتي :

أ- تسهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ب- تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية .

ج- الغاية من وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو من أجل الاستعمال الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة .

## 2- أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تؤدي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أدواراً بالغة الأهمية كل حسب الوظيفة التي تعد جالاً لها فمثلاً تبنى إستراتيجية الا تيار على استقطاب الأشخاص الملائمين على وفق شروط الوظيفة ، وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فتاح نجاح إستراتيجية المنظمة ، ولا يمكن إيجاد إستراتيجية منظمة دو تضمناها لإستراتيجية الموارد البشرية ( الكبيسي ، 2012 : 38). وتعد الموارد البشرية احد أهم الموارد داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (Obeidat& et al ,2014:10) . فالمصادر التقليدية للنجاح مثل المنتجات ، التكنولوجيا ، الأسواق المحمية ، اقتصاديات الحجم .. وغيرها ، يمكن أن توفر قوة تنافسية للمنظمة ، لكن الموارد البشرية تكون أكثر حيوية لاستدامةها ( Caliskan,2010: 102). وحسب ما أشار (الطائي وآرون ، 2006 : 36) إلى أنه في الماضي كان هنالك وف من أن المكانن ستنتمكن في يوم من أنقل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل . وفي الواقع الذي حدث هو عكس هذا ، إذ أصبح الأفراد يتمتعون مكانة همة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى . وأوضح ( الساعدي ، 2006:171) إلى أن الجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري صورته العلية ، ذلك السلوك الموجة من قبل الإدارة العليا لانجاز أهداف العمل . ولاشك في أن لف نجاح كل منظمة تميزة تقف إدارة واردية شرية ناجحة في راجها سواء كانت هذه البراج في إطار تيار الأفراد أم في تقويم أدائهم ، أم في صيانتهم والاحتفاظهم ، أم من لال راج جديدة للمكافآت والحوافز ( الموسوي ، 2004 : 20) . و أن استمرار نجاح المنظمات يعتمد على قدراتها في لقا زايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين ، وأن هذه المصادر هي تلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات ، التي قد تكون من السهل تقليدها من الأرين ،

ولكن عندئذٍ تمتلك المنظمة موارد بشرية فاعلة وناجحة يكون من الصعب على المنافسين تقليدها (Stewart&Brown,2009:51).

ومن هذا المنطلق تعد الموارد البشرية عنصراً أساسياً للنجاح الاستراتيجي، النسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض عليها الأذنين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوافرة لديها سواء في رحلة الإعداد للإستراتيجية أم في رحلة التنفيذ؛ وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق (سليبي، 2007: 81). ولعل تتبع المخطط التطوري لـ (Torrington &Hall,1998: 26) الذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية، إذ نوه الباحث إلى درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، وقد حدد الباحث هذه العلاقة بخمسة نماذج وكما يأتي:

1. **النموذج المستقل:** لا توجد علاقة حسب فلسفة هذا النموذج بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية شكل واضح في المنظمة.

2. **النموذج المستقل:** موجب هذا النموذج يعد الأشخاص فتاحاً أساسياً لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

3. **النموذج التحويري:** في إطار هذا النموذج فالعلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى اتصالات اتجاهين وعض المحاور والمناقشة.

4. **النموذج الشمولي:** ينظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها فتح تحقيق الميزة التنافسية، ليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العالمة للمنظمة، أي أنها لا تعد وسيلة قدرتها تعد غاية ووسيلة في واحد.

5. **النموذج القائد:** في هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية ركزاً رئيساً، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة وداها انه إذا كانت الموارد البشرية تمثل فتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية فالمنظمة بحاجة إلى ناء نقاط القوة الخاصة هذه الموارد وتعزيزها.

ويمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تحقق فوائد عديدة للمنظمة نها: (Brewster, 2000: 56).

- ❖ الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وقائها.
- ❖ دعم استراتيجيات الأعمال للمنظمة وتنفيذها.
- ❖ تحسين القدرة على الاستجابة والإتكار في المنظمة.
- ❖ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأبير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- ❖ تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

## رابعاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يطلق على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحياناً تطبيقات الموارد البشرية أو سياساتها أو سياساتها ، ويتم اعتماد صطلح استراتيجيات لأنها ططقت روية وتعمد في صياغتها ناهج إستراتيجية. فمصطلح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يشير إلى مجموعة محددة من وظائف الموارد البشرية للتعرف التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها (Dessler,2011:34). ويصفها (Armstrong,2006:123) بأنها تحدد التنوي المنظمة القيام به حيال الجوانب المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية وسياساتها وستكون تكاليف إستراتيجية الأعمال ومع بعضها البعض . وتمثل تطبيقات أو يارات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع استراتيجيات الأعمال وزيادة الأداء المنظمي ، (Gómez-Mejia, et.al.,1998: 23-38) (Delery & Doty,1996:802-803) . وبين العديد من المفكرين الإداريين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من النشاطات التي ن شأنها أن تضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وضع التنفيذ وتكون وجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز مهارات الموارد البشرية وعارفها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (فوطه والقطب ،2013:165) . ون أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ، فمن الضروري أن تكون للإدارة العليا رؤية واضحة المعالم لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي ن شأنها العمل على أرض الواقع ؛ لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجيات خاصة بها تؤر الاستراتيجية العامة للمنظمة وتتأر بها . و يجب أن يؤذ نظر الاعتبار أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ليست قائمة ، فإنها تختلف من منظمة لأرى نظراً للاف هياكلها التنظيمية .

ويتفق كل من (Mathis & Jackson, 1994: 12–13)، (Ivancevich 1995: 132–685) ، (Schuler, 1995:60-696) ، (Torrington & Hall,1998:52-636) ، (Gomez-Mejia et al,1998:17-488) ، (أهر، 2001 : 28-30) ، (الساعدي، 2006:180) في أن أكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي هي كما يأتي:

1. إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها.
2. إستراتيجية التوظيف.
3. إستراتيجية التدريب.
4. إستراتيجية تقييم الأداء.
5. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
6. إستراتيجية التعويضات.
7. إستراتيجية العلاقات مع العمالين.

8. إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية.

9. إستراتيجية الاتصالات.

10. إستراتيجية الانضباط.

11. إستراتيجية الانفصال.

ولأغراض الدراسة الحالية سيتم اعتماد ( إستراتيجية التوظيف\* ، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء ، إستراتيجية التعويضات ، إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية ) .  
 إذ تم اعتماد هذه الاستراتيجيات للدراسة الحالية للأسباب التي أشار إليها (Bratton & Gold, 2003) (434 إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والسياسات والنظم الموجودة في موقع العمل ، التي تؤثر في أداء الفرد والجماعة بشكل كبير ما ينعكس على أداء المنظمة .  
 وكما أوضح ( الساعدي ، 2006: 181) أن تيار هذه الإستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة من الكفاءات والقليات الجديدة لمواجهة الأزمات وهي إستراتيجيات تسهم في واجهة الأزمات ودرء أخطارها من خلال تقليل الأضرار والخسائر البشرية والمادية والمعنوية ، إضافة إلى الإستراتيجيات الأخرى التي لم تبوئ تحت تسمية تغيير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، هي ليست عديمة الأهمية، إذ أن دور الإستراتيجيات الأخرى وعلى سبيل المثال العلاقة مع العاملين والاتصالات والانضباط ، من الثوابت التي ينبغي توافرها في نظمات الألفية الثالثة .

## Selection and recruitment strategy

## 1- إستراتيجية الجذب والاستقطاب

### أ- مفهوم إستراتيجية الجذب والاستقطاب

يشكل التوظيف جزءاً جوهرياً من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، و في كثير من الأحيان يعد جزءاً مهماً من عمل مديري الموارد البشرية أو المتخصصين داخل المنظمات العمل ، ويعد نشاطاً عقلاًنياً خطأ يتألف من بعض المراحل المرتبطة بشكل متسلسل في إطار عملية توفير الموارد البشرية الذي يكون حد ذاته ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (Rees & French , 2010:170) . وتعد إستراتيجية التوظيف أنها عملية الحصول على العدد المناسب من الموارد البشرية ، و تتم في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ بالاستقطاب وتتضمن سلسلة من الأنشطة المتعلقة بجذب المؤهلين من المرشحين لوظيفة معينة (Byars & Rue, 2006: 6).

\* يشار إليها بإستراتيجية الجذب والاستقطاب لان منظمات المعرفة تبحث عن صناع المعرفة بهدف اجتذابهم بمختلف وسائل الجذب والاستقطاب الفاعلة .

وأشار إليها (Dessler,2011: 84) أنها سلسلة من الخطوات التي تستهدف الوصول إلى أفضل رشح لشغل الوظيفة . وين (De-Nisi &Griffin,2001:48) أنها مجموعة السياسات التي تحدد ن لالها المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية ، واستقطا المؤهلين لشغل الوظائف ، وعد ذلك تيار الأفضل من المتقدمين، ون م تعيينهم .

و استقطا أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية ، فاستقطا الأشخاص المهنيين للعمل يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف (الساعدي،2006: 181) .

ويؤكد (Fong & etal,2011: 207) لكي تكو المنظمات ناجحة ، فإنها تحتاج إلى جذ أفضل العالين ن لال نشاط التوظيف الجوهري المتمثل بالاستقطا . إذ أشار (Mondy, 2008: 126) إلى الاستقطا أنه عملية جذ الأفراد في الوقت الملائم ، والذين تتوافر فيهم المؤهلات الملائمة لشغل الوظائف ، و تيار الأفضل نهم عد ذلك للعمل . ويقصد به الممارسات والنشاطات المنفذة ن قبل المنظمة والمصحوة هدف رئيس يتمثل في تمييز المستخدمن المحتملين وجدهم ( Torrington ,et al,2011:158) . وذكر (Sveiby,1997:12) أن استقطا العالين الجدد يعد قرار استثمار مهم جداً النسبة للإدارة وهو ما يكون أهم قراراتها الإستراتيجية ، إذ أن فهم الاستثمار في الموارد البشرية في نظمة المعرفة يشبه إلى حد كبير قرارات الاستثمار في المكننة الجديدة والمنظمات الصناعية .

وأشار (McKenna,2000: 525) إلى أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية الا تيار التي تمثل العملية النهائية ن عملية استقطا العالين . فاليوم هناك دى واسع ن المتغيرات التي تؤثر على المنظمة ، ما أجبر المنظمات على الاهتمام بعملية الا تيار؛ كونها تعكس إستراتيجية المنظمة وتوجهها وفلسفتها نحو إدارة الموارد البشرية (Bratton&Gold,2003: 223) . ذلك أن تيار العالين تيارا جيدا ن لال انتقاء العالين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار العمل في المنظمة لمدة طويلة ويشير أداؤهم السابق إلى تميز لحوظ ، ويؤدي كل ذلك إلى تخفيض في التكاليف ، وذلك يجب أن يتم رسم إستراتيجية للجذ والاستقطا ن لال تحديد صادر الاستقطا والا تيارات والشروط العاللة لا تيار العالين : Griffin & (De-Nisi 49) .

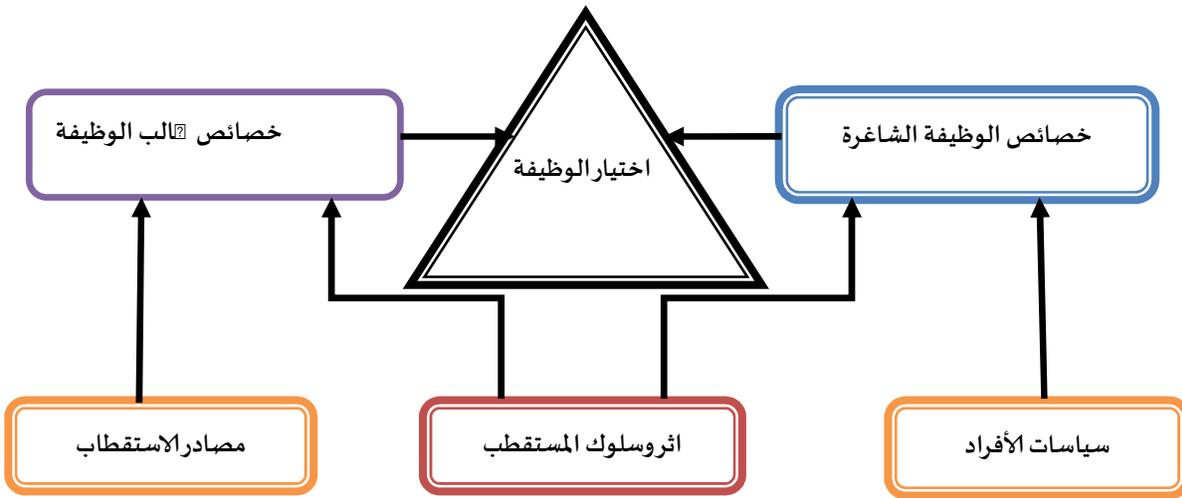
وتعد عملية الا تيار نظماً تتمثل دلاته نتائج التحليل الوظيفي و طط الموارد البشرية ونتائج الاستقطا وعملياته في المقالة والا تيار والفحص الطبي واللياقة البدنية . أا خرجاته فتتجلى قرار تيار يحدد موجه ن سيتم تعيينهم ن ين مجموعة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة ( الفياض ،2011: 41) . ليأتي بعدها دور المعيارية الاجتماعية التنظيمية التي تهتم الموازنة بين الشخص والمنظمة ما يحقق حالة التطاق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية ، إذ يتعرف العالون الجدد على متطلبات

أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمماً الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة فضلاً عن توقعاتها عنهم . والهدف من هذه العملية هو تقليل دور العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرّب لمختلف الأسباب ( الساعدي ، 2011:222 ) .

ووضح ( الكروي ، 2013:96) الجوانب الأساسية للاستقطاب تتمثل في الآتي :

- التركيز على استقطاب العناصر الأفضل من بين المرشحين الذين يتلاءم معهم ثقافة المنظمة وأدائها.
- التركيز على الحفاظ على العمال بعد اختياره .
- التركيز على التدريب والتطوير.

ويمكن توضيح الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب بالشكل الآتي :



شكل (25) الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب

Source : Noe , Raymond A., Hollenbeck J. R., Gerhart B. , And Wright P. M.,(2006), "Human Resource Management ", 5<sup>th</sup> ed , McGraw-Hill Irwin, New York, p.194.

من خلال الشكل (25) يتضح لنا أنّ التركيز الأساسي لتلك العملية ينصب على تيار الوظيفة ، و عملية تيار الوظيفة هي ناتجة عن تفاعل خصائص طالبي الوظيفة وخصائص الوظيفة الشاغرة، و هذه العملية تتأثر بثلاثة تغييرات هي : (أثر وسلوك المستقطب) ويؤثر على طبيعة الشواغر الوظيفية وعلى تيار المرشحين لشغل الوظيفة ، و(سياسة الأفراد) وهي قرارات تنظيمية تؤثر في أنواع الأعمال التي يجب على المنظمة عرضها ، و (صادر الاستقطاب) وتؤثر في أنواع المتقدمين لشغل الوظيفة .

## ب- أهمية الاستقطاب وأهدافه

تبرز أهمية الاستقطاب من خلال الحصول على عدد كبير من الأفراد ما يعني أن المنظمة أصبحت لديها خيارات واسعة تستطيع أن تلتزم بها تيار الأفراد الكفؤين والجيدين لشغل الوظائف واستمرار عملية الإنتاج عن طريق ضمها وجود قوى عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية (الطائي وآرون، 2006: 187) ، والاستقطاب هو عنصر أساس في نجاح المنظمة ، فاستقطاب نوعية المتقدمين هو أمر حيوي لنجاح المنظمة ، وتلك القوى العاملة الماهرة وذوي المعرفة يشكلون التأكيد صدرًا للميزة التنافسية للمنظمة (Kundu,etal,2012: 10) . وتنعكس أهمية الاستقطاب على العمليات الأخرى لأنه إذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص في الوقت المناسب والعدد والمؤهلات المناسبة ؛ فذلك سوف يؤدي إلى سوء تيار المرشحين وتعيين عناصر غير مناسبة (رونوي، 2007: 214) . وتتجلى أهمية الاستقطاب الآتي : ( عبد الدائم، 2014: 47)

- ❖ الحصول على وارد بشرية أعلى كفاءة من المتاحة وإقامة علاقات عنوية متعددة أيجابية .
- ❖ يوفر الاستقطاب الخارجي الحصول على العمالة الدائمة والمؤقتة التي يمكن الاستغناء عنها بعد انتهاء الحاجة إليها ، ما يعطي رونة أكبر في توفير احتياجات الموارد البشرية .
- أما بالنسبة لأهداف الاستقطاب فهي تتمثل بالآتي :
- ❖ تسعى عملية الاستقطاب إلى تحقيقه هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين لتيار الأفضل ، وتخفيض تكاليف الإقبال تيار إلى أدنى قدر ممكن (DeCenzo&Robbins,1999: 156) .
- ❖ الحصول على العدد الصحيح من العاملين المؤهلين لتلبية حاجة المنظمة للموارد البشرية ، أي جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل أقل كلفة ممكنة على وفق نوعيات وواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي ( Obeidat ,et al,2014: 10) .
- ❖ إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية) ( العزاوي و جواد، 2009: 150) .
- ❖ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية لإدارة الموارد البشرية ( المعشر والهيبي، 2004: 17).

وعلى المنظمة أن تأخذ في نظر الاعتبار العوامل التي تؤثر في فاعلية الاستقطاب للقوى العاملة وهي :

- **سمعة المنظمة** : إسمعة المنظمة وما تتسم به من زوايا جاذبة وغريات جذية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من المنظمات ضعيفة الجاذبية ( حمود والخرشة، 2011: 92).



- التأيير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين داخل المنظمة. وتبقى مسألة الاتجاه نحو الاستقطاب من المصدر الخارجي أو الداخلي المتعلقة بطبيعة احتياجات المنظمة من جهة ، وما توفره البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى ، وظروف التغيير واحتياجاته في المنظمات تجعلها بحاجة إلى إعادة النظر في استراتيجيات الاستقطاب من حين لآخر.

## 2- إستراتيجية التدريب والتطوير Training and development strategy

### أ- مفهوم إستراتيجية التدريب والتطوير

يعد تدريب وتطوير الأفراد العاملين حاسماً في التمييز بين المنظمات الأكثر نجاحاً والمنظمات الأقل نجاحاً ، وهو حقل صعب يكشف عن الابتكارات في مجال إدارة الموارد البشرية ؛ لذلك زاد الاهتمام من قبل المنظمات بتدريب والتطوير ؛ لأنها توفر نافع تعليمية وصفها جزءاً من حقيقة معلومات ضرورية للحفاظ على الموقف التنافسي في سوق العمل (الحماداني والجرجري، 2008: 122) وينبغي أن لا يتم النظر ببساطة إلى عملية التدريب على أنها عملية شكلية ، ولكن لابد أن يتم دعم هذه العملية عن طريق فلسفة إيجابية وواقعية تتناول الكيفية التي يسهم التدريب في نجاح المنظمة (كشواي، 2006: 120).

يعرفه (Milkovich, 1997) بأنه عملية نهجية لتعزيز اكتساب المهارات والقواعد والمفاهيم والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين التطابق بين صائص العاملين وتطلبات العمل (Kerr, 2005: 10) .

كما (Schermerhorn, et al, 2002: 132) فوصفه بأنه النشاط الذي يوفر للعاملين فرصة اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل وتحسينها. فالتدريب يسعى إلى زيادة معلومات الفرد وتطوير أفكاره وتنمية مهاراته وصقل قدراته ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وزيادة عدلات إنتاجيته (حسن، 2009: 136) . ويذهب (Ivancevich, 1998) ليوضح أن التدريب هو عملية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية كما انه نشاط وجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل (الساعدي، 2006: 181) . وأشار (Rao, 2009: 72) إلى أن التدريب هو عملية تعليمية على المدى القصير وتستعمل الإجراءات المنهجية المنظم ويتعلم العاملون من خلالها المعرفة والمهارات الفنية لهدف معين . كما التطوير فهو عملية اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين قدرة العاملين على مواجهة التحديات في الأعمال الحالية أو الأعمال المستقبلية (Neo, et al: 2011: 59) .

وسياسة تطوير العاملين يمكن أن تعبر عن التزام المنظمة بالتطوير المستمر لمهارات العاملين وقدراتهم من أجل تعظيم إسهامهم ونحهم الفرصة لتعزيز مهاراتهم وإمكاناتهم ، والتقدم في حياتهم المهنية وزيادة قدرتهم على العمل سواء داخل المنظمة أم خارجها (Armstrong, 2006: 152) . ويمكن إبراز أهم

الإتلافات بين التدريب والتطوير في مجال إدارة الموارد البشرية ن لال الجدول الآتي : ( Rao,2009: 73).

جدول رقم (12) الإتلافات بين التدريب والتطوير

المجال	التدريب	التطوير
المحتوى	المهارات الفنية والمعرفة	المهارات والمعارف الإدارية والسلوكية
الهدف	تتعلق وظيفة محددة	المعرفة النظرية والعلافة
المدة الزمنية	الأمد القصير	الأمد الطويل
فئات المشاركين	عظم الكوادر الفنية غير الإدارية	عظم الكوادر الإدارية

المصدر: إعداد الباحث اعتماد المصدر السابق .

وعلى الرغم من وجود هذه الإتلافات بين فهو ي التدريب والتطوير فإنها لا تعني الكثير النسبة للعامل والمدير، فالمنظمة اليوم حاجةاسة إلى أ يتمتع جميع العالين غض النظر عن عناوينهم الوظيفية القدرة على تطوير مهاراتهم الذاتية الحالية والمستقبلية، ما يؤدي إلى التطور المستمر للمنظمة وتكونظمة تعلمة . لذا فالتدريب والتطوير يعد الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العالين معارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم شكل ايجالي ناء (السالم وصالح، 2009: 132) . ووصفه (Daft,2003: 422) أنه جهود خطفة من قبل المنظمة لغرض تسهيل تعلم العالين لما يتطلبه العمل . لذلك يرتبط التدريب التعليم، إذ ينتج عن التعليم إكسا الفرد عارف واتجاهات ويول جديدة وقدرات ومهارات تجعله قادراً على القيام عمل عين (Thomaskutty,2010:15) . ولفهم عملية تدريب وتطوير العالين يتطلب فهم كل التغييرات التي تحدث نتيجة للتعلم، كتوليد المعرفة الجديدة ثلاً، يتم وضع تدريب وتطوير العالين ضمن سياق استراتيجي أوسع لإدارة الموارد البشرية، أي الإدارة التنظيمية العالمية، والتعليم المخطط له وتطوير العالين سواء الأفراد أم الجماعات، وذلك هدف تحقيق المنفعة لكلا المنظمة و العالين، والإجراء الاستراتيجي لتدريب وتطوير العالين يحتاج إلى تشجيع الإبداع والإتكار وضما تشكيل المعرفة التنظيمية أكملها التي تحقق للمنظمة التفرد والتميز عن الأرين (Vemić,2007:210-211) .

## □- أهمية التدريب والتطوير

أهمية التدريب لا تكمن في الحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب وإنما وقرت البراج التدريبية التي تمكن العاملين معرفة المنظمة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها وتسهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين، ما يؤدي إلى رفع درجة كفاءتهم في الأداء (حمود، 2010: 215) .  
وتتمثل أهمية التدريب والتطوير لدى (Edraline, 2004, 1) الآتي:

- ❖ يزيد الالتزام التنظيمي .
  - ❖ تطور الأبعاد المعرفية والمادية والروحية للعامل.
  - ❖ يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.
  - ❖ يزيد المعرفة والوعي البيئية الكلية
  - ❖ تطور الإبداع ومهارات حل المشاكل.
  - ❖ يساعد على خفض التكاليف.
  - ❖ يساعد على تحسين المهارات الفنية واكتسابها.
- ويوضح (Harris,2000:340) و(العزاوي،2005:6) أهمية التدريب والتطوير من خلال :
- التغييرات في أماكن العمل وقوى العمل : فالاستعمال المتزايد للتكنولوجيا والتحول المستمر من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمات وعالم الأعمال المتزايد في العولمة كلها أمور تحتم على المنظمة إضاع عمالها كافة إلى برامج تدريبية.
  - المحافظة على القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية : فالتدريب نشاط أساس في المحافظة على التنافسية العالية ، ومن ثم في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسينها.
  - المتطلبات القانونية : هناك العديد من القوانين تتطلب من المنظمة توفير التدريب لتطبيقها ، مثل قانون الصحة والسلامة المهنية.
  - يسهم التدريب بشكل كبير في تنفيذ إستراتيجية المنظمة .
  - إزالة نقاط الضعف وعالجتها سواء في الأداء الحالي أم الأداء المتوقع .

## ت - أهداف التدريب والتطوير

التدريب والتطوير يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة وظيفته والأساليب المتطورة لأداء مسؤوليات وظيفته ، وكذلك تزويد الفرد بالمهارات التي تمكنه من انجاز وظيفته بأقل جهد ممكن وتطوير الفرد وتغيير اتجاهاته وفاهيمه لكي يتمكن من انجاز وظيفته بفعالية. وتتمثل أهداف العملية التدريبية في :

- ❖ تغيير السلوك : ويأتي هذا التغيير شكلاً أو أكثر من الأشكال الآتية : ( Ivancevich & Matteson 2002: 399).
- تطوير المعارف والمهارات : التدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات لتساعده في أداء وظيفته ، فالتدريب لا يحقق الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدرب من معلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم ؛ لذلك يجب تيار واد التدريب المعنية للمتدرب من حيث توافر لهم المعلومات الضرورية للقيام بوظائفهم بصورة تامة .
- تطوير المهارات : لقيام الفرد بمسؤوليات ووظائفه وواجباتها بشكل أفضل وأقل قدر ممكن من الجهد ، وأهمها المهارات الفنية ، المهارات الذهنية ، المهارات الإنسانية .
- ❖ الهدف الأساسي من التدريب هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ، وهذا يتطلب تشخيص السبب الرئيس لانخفاض الأداء (عباس ، 2006: 198).
- ❖ تكيف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها (عقيلي ، 2009: 439).

### ث - تحديد الاحتياجات التدريبية :

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة للتدريب ؛ لذا فإن عملية توافر حاجة للتدريب أو عدم توافرها تعد الأساس في العملية التدريبية ككل وهي الخطوة الأولى في جمل النشاط التدريبي ، ونظراً لكون التدريب في واقع العمل نشاطاً متغيراً في المنظمة ، فالأفراد الجدد يحتاجون إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية ، بالإضافة إلى أن الأفراد العاملين في المنظمة بحاجة إلى التدريب لغرض رفع مستوى مهاراتهم لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أو في إطار جميع الفعاليات والأنشطة المختلفة. ويمكن القول أن الاحتياجات التدريبية هي تلك الجوانب اللازمة لأداء الوظيفة التي يفترق عنها لوها للاستعداد والمعرفة والمهارة (Rao, 2009: 78) . وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين ؛ لذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة بين ما هو تحقق وما ينبغي تحقيقه (حمود والخرشة ، 2011: 129) .

و يوضح (عقيلي ، 2009: 459) أن حاجات التدريب والتطوير تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية : -

- ❖ الحاجة من نظار تطوير الأداء الحالي وتحسينه : وتتمثل في تحديد الأداء الحالي وضعه الراهن وبين ما هو مطلوب من هذا الأداء ، فحدوث الفجوة في هذه الحالة يكون سبب أن الأداء الحالي لا يطابق المعايير المطلوب تحقيقها من هذا الأداء .

- ❖ الحاجة □□ ن □□ نظار تطوير الأداء الحالي وتحسينه □□ ن اجل رفعه إلى حد □□ عين □□ استقبالاً أو رفعه إلى أعلى □□ مستوى □□ مكن .
- ❖ الفجوة □□ ن □□ نظار حاجات العمل الجديدة □□ ن المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلب التغييرات البيئية المتوقعة والمراد تبيينها □□ ن قبل المنظمة .
- ين (Schuler,1995: 315) □□ الحاجة إلى التدريب والتطوير تظهر لعدة أسباب □□ هي :
- ❖ □□ تيار أفراد □□ لين □□ مهارات غير كافية .
- ❖ التغييرات التكنولوجية التي تنتج عنها □□ مهارات وظيفية .
- ❖ الرغبة في إعادة تصميم الوظائف وتطوير □□ نتجات جديدة تحتاج إلى استعمال تقنيات جديدة.
- ويتضمن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية □□ الالة □□ مستويات (سالم و صالح،2009: 136)
- ( التحليل على □□ مستوى المنظمة ، والتحليل على □□ مستوى الوظيفة ، والتحليل على □□ مستوى الفرد ) .
- العناصر الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية هي : (عباس ،2006: 192) .
- ❖ **موقع التدريب :** □□ ن الممكن □□ يتم التدريب في □□ ك□□ العمل ( **Training on-the-job** ) تحت إشراف وتوجيه احد العالين □□ ن ذوي الخبرة سواء أكل □□ ن قبل المشرف المباشر أم □□ در □□ تخصص □□ عملية التدريب ، وقد يكون □□ التدريب □□ ارج الموقع الوظيفي ( **Training off-the-job** ) وذلك يتوقف على طبيعة المهمة التدريبية وظروف المنظمة .
- ❖ **التسهيلات والمستلزمات الضرورية لتنفيذ التدريب :** يتطلب البرنامج التدريبي تحديداً □□ سبقاً لكل □□ ن :  
- وهلات المدر □□ ين والمتدر □□ ين المتوافقة □□ مع الحاجات والأهداف التدريبية ، إذ لا □□ ن توفير المدر □□ ين الذين يتمتعون □□ القاليات التوجيهية ، فضلاً عن □□ تلاك الاتجاهات الفكرية الداعمة للتطوير والتغيير . كما يجب □□ يتمتع المتدر □□ القدرة على التعلم والرغبة فيه .
- الأجهزة والمستلزمات المساعدة للتدريب المستعملة في البرنامج التدريبية ، إذ تتحدد على وفق هدف □□ محتوى البرنامج التدريبي وتمثل هذه الوسائل □□ الفيديو وتكنولوجيا التعليم وغير المتوافرة في □□ بيئة العمل .
- وقت التدريب ، إذ لا □□ ن تحديد الوقت المناسب لتعلم المهارة والخبرة والمعرفة المراد إكسابها للعالين ، إذ □□ بعض المهارات تتطلب وقتاً أطول لإكسابها وتعلمها □□ ن مهارات أخرى ، و □□ توافر الأجهزة والمستلزمات المساعدة وأنواعها □□ ر على تحديد الوقت المناسب للتعلم واكتساب المهارات والمعارف .
- ❖ **طرق التدريب :** تتعدد طرق تدريب العالين □□ تعدد الأهداف المتوقعة □□ ن التدريب فقد يكون □□ التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع أو يمتد ليتجاوز الأشهر ، وقد يتطلب الأمر جعل التدريب □□ ستمراً أو □□ وقتاً اعتماداً على طبيعة الهدف المراد تحقيقه ( السالم و صالح ،2009: 143) ولكل طريقة □□ ميزات وعيوبها

وظروف استعمالها . ووضح (De-Nisi&Griffin,2001:276) □ هناك سياستين ضمن إستراتيجية التدريب والتطوير هما :

- سياسة التدريب والتطوير الداخلي .
- سياسة التدريب والتطوير الخارجي .

□ المتغيرات البيئية المتمثلة □ المتغيرات التكنولوجية والمنافسة والإبداع والتحديات الخاصة □ رضا الزبائن قد أوجدت الحاجة إلى طرائق تدريبية □ عاصرة □ متمثلة □ الاتي (تدريب الفريق ، التدريب الإداري تدريب الأزمات ، تدريب □ات الزو □ ) (عباس،2006: 195) .

وقد لا تعتمد المنظمة وسيلة واحدة في التدريب ، إذ □ هناك ضرورة انتقال □ر التدريب والتحقق □ن فاعليته وهذا □ا يؤدي إلى التنقل □ين أساليب □ختلفة ، على سبيل المثال (أسلو □ المحاضرة ، دراسة الحالة تمثيل الدور ، العصف الذهني ، أعمال تطبيقية ، تدريب الحاسوبية والتعلم الإلكتروني ) .

### 3 - إستراتيجية تقييم الأداء performance evaluation Strategy

#### أ- مفهوم إستراتيجية تقييم الأداء

تعد إستراتيجية تقييم الأداء □ن العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية التي عن طريقها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمدها المنظمة . يطلق عليها أحياناً نظام تقييم الكفاءة ، أو تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين (الساعدي، 2006: 182) . وهي عملية تحديد وتقييم وتطوير عمل العال □ل في المنظمة، □ حيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية □ شكل فعال وتلقي التغذية العكسية (Islam&Rasad,2006: 163) . وأشار (Boateng, 2007: 12) إلى تقييم الأداء □ أنه إجراء □ن شأنه □ ينطوي على وضع □ معايير العمل وتقييم الأداء الفعلي للعال □ل نسبة لتلك المعايير وتوفير التغذية العكسية للعال □ل □ هدف تحفيز العال □لين للقضاء على القصور في الأداء أو الاستمرار في تحقيق أداء أعلى . ويعد تفاعلاً رسمياً □ نظاماً □ بين المرؤوس والمشرف ، عادةً □ا يذ □ شكل □ قالة دورية (سنوية أو نصف سنوية ) حيث يتم فحص أداء عمل المرؤوس وناقشته وذلك □ هدف تحديد نقاط القوة والضعف ، فضلاً عن تحسين وتطوير المهارات (Zaman, 2011: 141) . □ تقييم الأداء لأي □ منظمة يقدم القضايا المنهجية في الأجور والرواتب والاقتراحات والتغييرات المطلقة في السلوك والمواقف والمهارات □ معرفة الوظيفة ، وتستعمل كقاعدة لتقديم المشورة للفرد □ن رئيسه ، وتقييم أداء العال □لين □ طلو □ لتبرير □ جموعة واسعة □ن قرارات الموارد البشرية □ ثل الزيادات في الأجور ، الترقيات ، الاستبعاد ، إنهاء الخدمة ، و تحديد الحاجة لتدريب وتطوير العال □لين ، و يعد جزءاً لا يتجزأ □ن الحياة التنظيمية ، فأنظمة تقييم الأداء لا تعمل □ طريقة □ نزعلة لوحدها ،

فهي جزء من نظام كلي تكافل يهتم تحديد القيمة المضافة الناجمة من استعمال الموارد البشرية ( Sarma 172: 2009).

ومما تقدم ترى الباحثة أن عملية تقييم الأداء هي عملية قياس الأداء الفعلي للفرد العامل مع معايير الأداء المحددة له وتوفير تغذية عكسية عن أدائه بهدف اتخاذ قرارات لتكييف هذا الأداء مع متطلبات تحقيق أهداف الأعمال خلال مدة زمنية عادة ما يعبر عنها بسنة .

وتتميز عملية تقييم الأداء بأربع صائص هي : (السالم وصالح، 2009: 102 )

- ◆ إنها عملية إدارية خطط لها سبباً .
- ◆ عملية إجائية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط ، وإنما تهتم نقاط القوة التي جسدها الفرد بناءً على سعيه إلى تحقيق الهدف .
- ◆ لا تتضمن إنهاء الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام العال سلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام هذه السلوكيات لال مدة التقييم .
- ◆ إ تقييم أداء العالين عملية مستمرة ولا كانت نتائجها النهائية تستخرج على أوقات تباعدة .

#### ب- أهمية إستراتيجية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء من لال الأسباب التي تؤدي إلى تبني هذه العملية كالاتي : (ديسلر، 2009: 323 )

- تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .
- يتيح الفرصة للمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين .
- يعد جزءاً من عملية تنظيمية همة ، من لالها يمكن مراجعة طط العمل .
- يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء للمنظمة .

ومن جهة أخرى فإن كل المنظمات تبدي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العالين ، فمن لالها يمكن للمنظمة

(Zweig,1991: 130-131) :

- تتأكد من أن جميع العالين قد تمت لعالتهم عدالة و الوائق حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هلاً في سلامة وقفها فيما لو تظلم احد العالين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء لعالته .
- تحدد الإدارة العالين المتميزين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى راکز وظيفية أعلى .
- الحوار بين العال ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم من شأنه أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها ، وقد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف طاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العال .

- □□ معرفة □□ مستوى أداء العال تمهد له الطريق □□ والاتفاق □□ مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق □□ تطوير أدائه وتحسين إنتاجيته .

### ت-أهداف استراتيجية تقييم الأداء

- عملية تقييم الأداء في جميع □□ نظم الأعمال تجري لتحقيق □□ جموعتين □□ ن الأهداف :
- الأهداف التطويرية وتتمثل في (توفير التغذية العكسية للعالين حول أدائهم ،التوجه المستقبلي للأداء، وتشخيص احتياجات التدريب والتطوير الفردية والتنظيمية ) ( Flaniken,2009: 4) .
- الأهداف التقييمية وتتمثل في (القرارات المتعلقة □□ المكافآت ، قرارات استقطا □□ وتعيين العالين ، تقييم نظام □□ تيار العالين (جودة ،2010: 244) .
- ( Noe ,et al, 1994: 237) □□ ن جهته فقد ذكر □□ لعملية تقييم الأداء □□ جموعة □□ ن الأهداف حددها □□ الاتي :

❖ **الهدف الاستراتيجي :** ويشير إلى □□ عملية تقييم الأداء تقوم □□ الر □□ ط □□ ين أهداف الأفراد العالين وأهداف المنظمة ، واحد الأساليب الأساسية في هذا المجال يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات □□ ن □□ لال تحديد النتائج والسلوكيات و □□ صائص الأفراد العالين الضرورية للنهوض □□ هذه الإستراتيجية ، وفي حالة تغير الإستراتيجية، ففي المقال يجب □□ تتغير هذه الخصائص لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوصول إلى النتائج المرجوة □□ ن النظام .

❖ **الهدف الإداري :** المنظمات تستعمل □□ علو □□ ات الأداء لاتخاذ العديد □□ ن القرارات الإدارية سواء في □□ جال الرواتب والترقيات أم الاستبعاد والتعيين والعديد □□ ن القرارات التي لها أهمية للعديد □□ ن المديرين في المنظمة لاستمرار العمل .

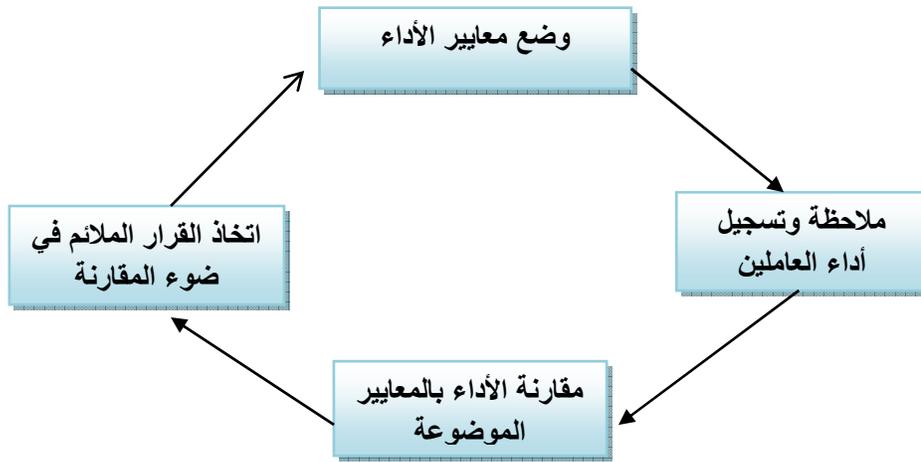
❖ **الهدف التطويري :** ويتمثل □□ تطوير أداء الأفراد العالين في أعمالهم ، فعند □□ لا يعمل □□ كما يجب فنظام تقييم الأداء يبحث عن تحسين أدائهم .

### ث-خطوات عملية تقييم الأداء

□□ تلف الباحثو □□ في تحديد □□ طوات □□ حدة لتقييم الأداء إلا □□ (Dessler,2013: 159) أشار إلى □□ لاث □□ طوات رئيسة في هذه العملية □□ ن □□ لال □□ يأتي :

- **تحديد معايير العمل :** وتعني □□ هنالك اتفاقاً □□ ين الرئيس و □□ رؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستعملة في الحكم على □□ مستويات أداء شاغلها .
- **تقييم الأداء :** ويعني □□ قارنة الأداء الفعلي للمروسين □□ المعايير الموضوعية .

- التغذية العكسية : التي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف لغرض تقويمه نحو المسار الصحيح .
- وهناك نموذج بسيط وواضح ، يبين خطوات التقييم شكل دورة : (درة والصباغ ، 2008: 264) .
- ❖ وضع معايير الأداء .
- ❖ ملاحظة وتسجيل أداء العاملين .
- ❖ مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعه .
- ❖ اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة .
- والشكل الآتي يوضح هذا النموذج :



شكل (26) دورة عملية تقييم الأداء

المصدر:درة، عبد الباري ، الصباغ، زهير نعيم "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحى نظمي"، 2008: 264 .

### ج-مشكلات تقييم الأداء

- قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب منها : (ديسلر، 2009: 324) .
- عدم تحديد المدة الزمنية التي يجب تحديد مستوى أداء الفرد عنها .
- وقد يفشل سبب تعقد الإجراءات والنماذج المستعملة في عملية التقييم .
- وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة ، وبالرغم من ذلك قد لا يرضي جميع العاملين .
- قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها .
- إضافة إلى ما سبق يرى بعض الباحثين أن أسباباً أخرى تسهم في فشل عملية تقييم الأداء هي :

- ❖ **عدم وضوح المعايير:** مشكلة المعايير غير الواضحة تعني أن مجال التقييم مفتوح (قال للترجمة والتفسير) ، فبالرغم من أن قياس التقييم البياني قد يبدو موضوعياً ، إلا أنه قد ينتج تقييم غير عادل لأن الأوصاف ودرجات الوصف قابلة للتغير والجدل (Dessler,2011 : 199) .
- ❖ **تأثير الهالة :** المقصود تأثير الهالة على قرار المقيم هو التوصل إلى الحكم الكلي اعتماداً على سمة واحدة ، فإذا كان العاقل يتقن مهارات الاتصال ، فمعنى ذلك أن أداءه يتفوق في جوانب الأداء كافة (جودة ، 2010: 266).
- ❖ **النزعة المركزية :** تعني أن يتم إعطاء عظم العالين التقييم الوسط ، وفي هذا طورة على نتائج الأعمال في النهاية (Dessler,2011 : 199) .
- ❖ **الميل إلى التساهل أو التشدد :** اعتماداً على نظام القيم الخاص للتقييم الذي يعمل بمثابة المعيار ، يمكن أن يقيم العالين تساهل أو شدة ، وهذه التصنيفات لا تحمل أي إشارة إلى الأداء الفعلي للعالين ، فبعض المقيمين يخصص استمرار قيمة عالية لجميع العالين بغض النظر عن الجدارة ، وهذا طاهل ، أما الميل إلى التشدد هو الوضع العكسي ، إذ يتم تصنيف جميع الأفراد شدة جدا والقليل من أهمية الأداء (Sarma,2009: 181).
- ❖ **التحيز والمحاباة :** يمكن للقيم الشخصية و التحيزات أن تحل محل المعايير التنظيمية ، فوجود هذه الظاهرة يؤثر سلباً على سير عمل المنظمة ، ومن ثم تكون النتائج غير مرضية ؛ لأنها اعتمدت تحيزات شخصية أو سياسية أو اجتماعية (Flaniken,2009: 4) .

### ح- طرق تقييم الأداء

- تحديد طرق تقييم الأداء يستند إلى طبيعة المنظمة ونشاطها وظروفها المادية وطبيعة عالها ، إذ اتفق بعض الباحثين على أن هناك صنفين لطرق تقييم الأداء هي الطرق التقليدية والطرق الحديثة.
- **الطرق التقليدية :** أسلوب شائع الاستعمال من ختلف المنظمات ومنها : (الشمري ، 2002: 58)
  - المقالات Essays وغالباً ما تكون غير دقيقة.
  - المراجعة الميدانية Field Review تكرر الحدث.
  - التقدير النسبي Rating أي التقدير العالي والمنخفض.
  - القرينة الحرجة Critical Incident أي إثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل مدة التقييم.
  - معايير العمل Work Standards كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة.
  - مراكز التقييم Assessment Centers.
  - المقارنة المزدوجة Paired Comparison.

الطرق الحديثة : ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وقتهما العالين ، هذا فضلا على كوا هذه الطرق تستعمل لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت أفرادها العالين اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة . وأرز هذه الطرق هي :-

أ- الإدارة بالأهداف ( MBO ) Management By Objectives : هذه الطريقة تتطلب من المدير وضع أهداف قابلة للقياس للعالين ، ويتم تقييم أدائهم ناءاً على قدرتهم على الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف. وتتضمن طوات أساسية هي ( وضع الأهداف والغايات لكل مستوى في المنظمة ، إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المديرين ورؤوسيهم ، أي المشاركة في وضع الأهداف ، وقيام المديرين ورؤوسيهم مراجعة دى تقدم المرؤوسين اتجاه تحقيق الأهداف ( Dessler,2013: 193 ) .

ب- مقاييس الملاحظة السلوكية ( BOS ) Behavioral Observation Scales : جاءت هذه الطريقة كرد فعل على قاييس الأداء الثابتة سلوكيا ( BARS ) التي تعكس فقط أداء السلوكيات الفعالة أو غير الفعالة في حين ( BOS ) تستعمل شكل أكبر لتحديد الإجراءات اللازمة للأداء الفعال ( Denisi & Griffin , 2001 : 249 ) .

ت- أنظمة التغذية الراجعة 360 درجة : أصبحت هذه الأنظمة ، أداة همة لمساعدة العالين ، لاسيما أولئك الذين يؤدي أدوار إشرافية ، وهذه الطريقة تحسن الأداء جمع المعلومات من جلايع مختلفة ، وتسمى هذه الأنظمة أنظمة 360 درجة سبب تجميع المعلومات من أفراد حول أداء العالين ونهم الرؤساء والأقران والمرؤوسين ، فضلاً عن تقويم الذات ، وتجري عملية تحليل الفجوة التي تنشأ نتيجة الاتلافات بين الإدراك الحسي للذات ، وإدراك الأرين ( Aguinis, 2007: 188 ) .

## Compensation strategy

## 4- إستراتيجية التعويضات

### أ- مفهوم إستراتيجية التعويضات

التعويضات هي جموع المكافآت الكلية (كافآت آلية وغير آلية ) المقدمة للعالين قال ما يقدره ونه من دات ( Mondy, 2008 : 276 ) . وهي العملية التي تتضمن كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها العال قال عمله وظيفة عينة ( Dessler, 2011 : 213 ) . ويمكن تصوير التعويضات على أنها : (Gupta, 2009: 239 ) .

- ❖ نظام كافآت يحفز العالين على تحسين الأداء .
- ❖ أداة تستعمل من قبل المنظمة لغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجيد .
- ❖ أداة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

وتعد تعويضات الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على الكفاءات الوافرة في المنظمة ، إضافة إلى أنها تعد من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار عملية التعلم وحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي إلى تحسين أداء المنظمة ككل (Casio,2013:330). ويرى ( الساعدي ،2006: 184 ) أنها إستراتيجية عنية تصميم أنواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها ما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال . ووضحت (الزهري ، 2000: 28 ) إستراتيجية التعويضات هي عبارة عما يحققه العالون قال جهودهم وعملهم ، وإهم إيارات الموارد البشرية الإستراتيجية المتعلقة التعويضات والأجور هي استعمال الأجور ذات النسب الثابتة والمنافع المتغيرة تغيراً ضئيلاً ، والتي تتطلب مخاطرة قليلة ، أو دفع أجور غير يتم تعديلها زيادة أو نقصاناً ما يتناسب طردياً مع المخاطرة . الخيار الأخر هو الدفع للعالون حسب المنصب أو الوظيفة التي يشغلونها ، أو حسب إسهاماتهم الفردية في المنظمة . الكافأة العالون يمكن أن تكون حسب الأقدية أو الأداء ، كما يمكن أن تكون قرارات الأجور ركزية بيد سلطة واحدة، مثل إدارة الموارد البشرية ، أو تفوض الصلاحيات للمشرفين أو مجموعات العمل في كيفية تحديد الأجور وتوزيع المكافآت . ويشير كل (De-Nisi & Griffen, 2001 : 49 ) إلى أن التعويضات والأجور والحوافز المستندة على الأداء ونافع العالون وإسهاماتهم هي المكونات الأساسية لهذه الإستراتيجية التي لا بد أن تتسجم مع ما يرتبط بها من سياقات إستراتيجية كي تكون فاعلة . ولغرض الحصول على أداء عال من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة أن تطور برنامج التعويض صورة جيدة . وتوجد ثلاث إستراتيجيات أساسية للتعويض هي : (العاني، 2002:14).

- إستراتيجية الأجور المرتفعة : في هذه الإستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للعالون أعلى من المستوى السائد في السوق ، بهدف جذب أفضل العالون والحفاظ عليهم . إذ أن المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية تمنح للعالون أفضل مستوى من التعويض .
- إستراتيجية الأجور الاعتيادية : هذه الإستراتيجية تضع التعويض في وقع السيادة فيما يخص عدل الأجور المعتادة في السوق، والهدف بساطة هو تقديم التعويض وصفه أساساً تنافسياً.
- إستراتيجية الأجور المنخفضة : تتبع هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في ادني المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العالون للحفاظ على استمرارية العمل وسبب استعمال هذه الإستراتيجية ، هو أن المنظمة تحاول زيادة أرباحها القصيرة الأمد أعظم ما يمكن . ويتضح عدم صلاحية استعمال هذه الإستراتيجية في حالة العمل طويل الأمد والاحتفاظ بقوة عمل كفوءة .

#### ب- أهداف إستراتيجية التعويضات

وتتمثل أهداف إستراتيجية التعويضات الآتي : ( Bhatia,2010: 2) ، ( درة والصباغ ،2008: 346 )

- ◆ تحقيق العدالة الداخلية والخارجية .
- ◆ ضلماً أجرٍ تساوي للعمل المتساوي .
- ◆ تحديد الأجور الأساسية وإدارة المرتبات .
- ◆ تقليل دور العمل وتشجيع الولاء التنظيمي .
- ◆ جذب قوة عمل هاهنا وههنا والحفاظ عليها .
- ◆ تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم لتحقيق أفضل مستوى من الأداء .
- ◆ دعم التواصل وتعزيز ثقافة وقيمة المنظمة و الاستراتيجية التنافسية .

وذكر (عقيلي ، 2009: 499) أن استراتيجيات التعويضات في المنظمات عبارة تهدف إلى تحقيق أربعين الأول هو تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات الأخرى ، والأخر الثاني جعل التعويضات أداة استقطاب في ظل تحقيق العدالة والمساواة الداخلية .

#### ت- أهمية استراتيجيات التعويضات

إن التعويضات تمثل العنصر الأكثر أهمية في علاقة التوظيف وذات فائدة تساوية لصاحب العمل والعمال والحكومة ، فتكوي أهمية لصاحب العمل لأنها تمثل جزءاً كبيراً من نفقاته وذات أهمية تزايدة لأداء العمال وقدرته التنافسية ويؤثر على قدرته في الاستقطاب والاحتفاظ بقوة عمل متنوعة . وهذه المهمة للعمال ؛ لأنها أمر أساسي لمستوى عيشته وهي قياس لقيمة إدراته أو أدائه ، والنسبة للحكومة فهي مهمة لأنها تؤثر على جوانب الاقتصاد الكلي واستقراره مثل العمالة والتضخم والقوة الشرائية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية شكل عام (Bhatia,2010: 2). وتعد التعويضات من المواضيع المهمة التي تلقى اهتماماً كبيراً من المختصين في مجال الإدارة والمالية والمحاسبة ، ويعزى ذلك لما تمثله من وزن مالي وغير مالي كبير في المؤسسات بغض النظر عن تبعيتها لأي قطاع اقتصادي، إذ أنها تغطي جزءاً كبيراً من الإيرادات وتمثل جزءاً من التكاليف الثابتة العمومية والإدارية (المصري، 2009: 38) وإن التعويضات هي تشجيع مهم لعملية التبادل بين أصحاب العمل والعاملين ، إذ يعد التعويض عنصرأ حيوياً في حل التعقيدات النفسية بين أصحاب العمل والعاملين من خلال ربط الأجور بالأداء أو رفع الأجور والرواتب ، وتسهم في تحفيز العاملين لتطبيق المهارات وتشجيعهم على العمل بجد وتحسين إجراءات العمل ( Anvari, et al ,2011 : 47 ) .

وذكر (درة، الصباغ، 2008: 348) أسباب أهمية التعويضات ، وهي :-

- ◆ تشجع التعويضات الأفراد وتحفزهم على مزيد من الأداء والإنتاجية لوجود ارتباط بينها وبين إشباع رغباتهم .
- ◆ تساعد على تخفيف حدة الاضطرار والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم مادياً عن استثمارهم لقدراتهم في العمل .

- ◆ تمثل التعويضات العائد الوحيد الملموس الممكن قياسه لتوظيف الأفراد كإكافيتهم في العمل .
- ◆ والتعويضات تتضمن الأجور والرواتب والمكافآت المالية، إضافة إلى المزايا غير المالية مثل التأمين الصحي والإجازات .

وتستطيع إدارة الموارد البشرية أن تدير التعويضات من خلال الطرق المباشرة وغير المباشرة على حد سواء، ويشمل التعويض المباشر أجور العاملين والرواتب والحوافز والمكافآت، والعمولات. والتعويض غير المباشر يشمل الفوائد، وأشكالاً أخرى غير مالية للتعويض، ما في ذلك راتب التمييز، وبيئة العمل، وساعات عمل مرنة لاستيعاب الاحتياجات الشخصية (Nwabueze, et al, 2006: 389).

## 5- إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

### Strategic human resources information

#### أ - مفهوم إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

إن أساس قيام المنظمة واستمرارها يكمن في قوة وإدارتها البشرية، فما تملكه المنظمة من دبرين ووظفين وخصائص الملاك العائلي، يحتاج إلى إدارة جيدة فيما يتعلق بجمع البيانات وعالجتها، هذا الأمر يقودنا إلى ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يزود الإدارات بالمعلومات الضرورية (الحميدي وآرون، 2009: 89). إذ يعد نظام معلومات الموارد البشرية أداة تسهم في تغيير النظرة القديمة لوظيفة الموارد البشرية وصفها وظيفية غير إستراتيجية في نظم الأعمال؛ لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية في ضوء التحديات المعاصرة من جهة ووجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يوفر للوظيفة المذكورة ما تحتاج إليه من معلومات وبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جهة أخرى، أصبحت وظيفة إستراتيجية كما توار في مجالات صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها (طه، 2006: 10). ويعد نظام معلومات الموارد البشرية (Human Resources Information System (HRIS)) من الركائز الرئيسة الساندة لعملية صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية، ويشكل جزءاً فعالاً من نظام المعلومات الإدارية. ويعرف (HRIS) أنه تركيبة من قواعد البيانات وتطبيقات الحاسب الآلي والأجهزة والبرمجيات التي تعمل على جمع البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية في المنظمة وتخزينها وإدخالها واسترجاعها وعالجتها والتحقق من صحتها، أي أن التكنولوجيا تعمل على جذب واهب واستقطابها والمحافظة عليها، ودعم وتحسين إدارة القوى العاملة، إضافة إلى المساعدة على تنظيم المتغيرات الإدارية والإستراتيجية ضمن مسؤولية وظيفة الموارد البشرية (Barut & Dogerlioglu, 2010: 877). أما (كلويد، 1998: 839) فقد ركز على وجود (HRIS) في

المنظمات ضمن وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقولون وتشغيل بيانات الموارد البشرية يدوياً أو استعمال تقانات المعلومات. وأشار (Anthony, et. al., 1999,122) على أنه النظام المصمم لدعم قرارات المديرين في المنظمات من خلال تلاكها نظومة حواسيب يتم من خلالها الحفاظ على البيانات والمعلومات للإفادة منها في إدارة وظائف الموارد البشرية. ويصفه (Thomason, 1990) أنه نظام آلي لجمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وتخزينها واستخراجها (الريدي و عبد، 2013: 65). ويعد نظاماً ضرورياً في كل منظمة لجمع البيانات والحفاظ على الموارد البشرية وتحويل البيانات إلى معلومات وإيصال المعلومات إلى الأبرين (Junwei&Xueru, 2010 : 2).

### ب- أهمية إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

تبرز أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات منها :  
(عباس، 2006: 323 ) ، ( Boateng , 2007 : 27 ) :

- جمع المعلومات و زنها وصيانتها واسترجاعها ، والتحقق من صحة البيانات التي تحتاج إليها المنظمة حول الموارد البشرية .
  - تقليص التعامل السجلات اليدوية والمعلومات الورقية .
  - السرعة في انجاز عمليات الخز والتحليل المؤدية إلى سرعة عملية صنع القرارات ودقتها .
  - تحقق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام و وحدات إدارة الموارد البشرية ، كما تحقق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .
  - تكشف نظم المعلومات عن أي تغييرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية .
  - تسمح لمديري الموارد البشرية بالعمل بشكل أكثر كفاءة ، وزيادة قاعدة معلوماتهم ، والقيام بمسؤولياتهم وأدوارهم المهمة بنجاح وتقديم قرارات وأحكام أكثر وضوحاً وصادقية .
- وتبحث المنظمات الكبيرة حالياً عن توفير أنظمة الموارد البشرية المتخصصة ، مثل نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) ، ويتم تطويره من أجل تجميع الاحتياطي البشري وعالجته ، ونشر المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، وتنسيق أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وراقبتها وتحليلها ، أي يتم تصميم نظام معلومات الموارد البشرية حيث تكون دالاته هي البيانات التي تتعلق بالموارد البشرية وخرجاته هي البيانات الفعالة في اتخاذ القرارات حول الموارد البشرية (Karimidizboni,2013: 1008) ، وأضاف أن أسباب استعمال هذا النوع من النظام هي :
- أ- القدرة التنافسية .

- تسهيل معالجة المعلومات في بيئة واسعة النطاق .
- ت- المعالجة المستمرة.
- ث- تحسين قدرة التقارير.

ج- يجمع نظام الموارد البشرية : نظرا لخصائص البرنالج في نظم المعلومات الموارد البشرية ، هذا النظام يمكن المديرين أن إعادة هندسة جميع وظائف الموارد البشرية استعمال نظم المعلومات و يجمع الوظائف التي سيتم تأسيسها رسميا قبل وظيفي الموارد البشرية .

### ت - أهداف إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

تسعى المنظمة أن تلال نظام معلومات الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :  
(صورية و يلود، 2010: 4)

- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة .
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها .
- تخطيط المسارات الوظيفية و سارات الترقية .
- تقييم سياسات و رالج الموارد البشرية .
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري .

ويقدم نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى تقانات المعلومات والاتصالات وظائف عديدة منها تجميع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وقارنتها سواء أكانت دلالية أم إارجية شكل فوري ليقدمها للمستفيدين ، فضلاً عن قدرة النظام على توفير أساليب وطرق لتقييم البيئة التنظيمية وفهمها أو تحسين الاتصال والتفاعل مع الأفراد العالين (Noe, et. al., 1994: 717).

و استعمال إدارة الموارد البشرية لنظام معلومات يساعدها على القيام وظائفها المختلفة والتي أهمها :  
(الحسينة، 2006:292).

◆ وضع الخطط الإستراتيجية لقوة العمل أن تلال قارنة حاجات المنظمة من القوة العاللة مع المعروف عنها أن دلها وإارجها وعرض البدائل لمعالجة الفروقات .

◆ ناء لقات شخصية إاصة لكل عضو في المنظمة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه أن حيث الحالة الاجتماعية، المؤهل ، نوع الوظيفة ، المكافئات ، العقود ، التدريب .

◆ وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية توضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المنظمة .

◆ وصف كلال لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة أن تلال تحديد متطلبات كل وظيفة ، و المهارات التي يجب أن تتوافر في شاغلها ، والمهام الموكلة إليه .

## ث - عناصر نظام معلومات الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجة البيانات التي يحصل عليها والمتعلقة بالعمال والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استعمالها لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية ؛ لذلك يمكن تجزئة نظام معلومات الموارد البشرية إلى أربعة عناصر أساسية هي :

## أ - مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

تعد البيانات المادة الأساسية لمدخلات نظام معلومات الموارد البشرية ، التي يقصد بها مجموعة من الحقائق والأرقام التي تدل النظام سواء كإصدارها البيئة الداخلية أم الخارجية للنظام ، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار ؛ لأنها لا تعطي الدلالات الكافية التي يمكن من خلالها صنع القرار (كليود، 1998: 71) . كما أنها تتمثل أيضاً بجميع العناصر والمتغيرات التي يتم اعتمادها في نظام معلومات الموارد البشرية ، وكل ما يتعلق بالاحتياجات من الموارد البشرية وقواعد دفع الأجور وغيرها. و (HRIS) هو أداة فعالة يمكن استعمالها لتبسيط الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إنشاء قاعدة بيانات تطورة وناسبة ، والبيانات الفعالة لـ (HRIS) المتعلقة بالأفراد العاملين يمكن أن تشمل التدريب المنجز والمكافآت المستلمة ، ومستوى التعليم المتحقق ، عدد سنوات الخدمة ، والمهارات والكفاءات ، وأن لال استعمال هذه البيانات ، يمكن أن يقدم قسم الموارد البشرية إسهاماً نحو تشكيل إستراتيجية دال المنظمة ، و مع وجود HRIS كفاء يصبح تطوير أنظمة الموارد البشرية أسهل (Sadiq, 2012: 78) .

## ب - عمليات المعالجة في نظام معلومات الموارد البشرية

تتم عمليات المعالجة على المدخلات ، والمتمثلة بالعمليات الحسابية والتحليلية والإحصائية ، بهدف تحويل البيانات (المدخلات) إلى صورة واضحة للاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية ، وأن هذه العمليات (التسجيل ، الفهرسة ، التصنيف ، التخزين ، التدقيق ، المراجعة ، التحديث ، التحليل والتفسير) (الطائي، 2010: 58) .

## ت - مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

وتتمثل مجموعة كبيرة من المعلومات المعدة على وفق أشكال متنوعة مثل التقارير والمخططات والأشكال البيانية ، وهذه المخرجات تتعلق بجوانب مختلفة ترتبط بدال المنظمة أو ينتها الخارجية ، وأن الأثلة لهذه المخرجات هي معلومات عن (أساليب العمل المادية والمعنوية ، الأجور وتابعة تطويرها وطرائق المكافآت والتحفيز ، مستحقي الترقية ، العاملين والوظائف ، العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، أوضاع العاملين سابقاً وحالياً ومستقبلاً) . وهناك تلاف في حجم المخرجات من نظام لأر حسب حجم العمل الذي تقوم به المنظمة ، أما أهم مخرجات النظام فهي (قطة الموارد البشرية ، المساعدة في تحديد

المناسب من القوى العاملة ، طة التدريب والاحتياجات التدريبية للمنظمة و نتائج تقويم العاملين في مختلف المستويات ، تقارير السلامة المهنية (الطائي، 2010:59) .

### ث - التغذية العكسية

للتغذية العكسية أهمية كبيرة في معالجة المعلومات وراقبتها وفعاليتها ، من حيث ذلك ولها النظام وكشف الانحرافات والأخطاء قبل أن تتم معالجتها ، فضلا عن كشف الأخطاء وتصحيحها ، حيث يتم الحصول على معلومات كبيرة ودقيقة وتقديمها لصناع القرار لمساعدتهم في تخطيط واتخاذ القرارات الدقيقة ، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة بدقة (Barut & Dogerlioglu, 2010:880) .

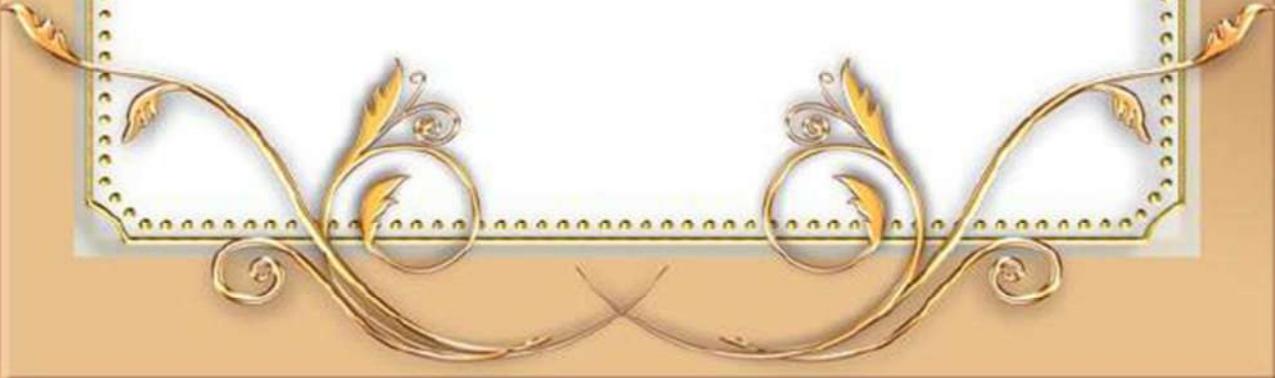
وتتضمن بعض التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية ما يأتي : (Karimidizboni, 2013: 1010) .

- معالجة البيانات : هذا النظام يسجل التغييرات ، ويقوم بتحديث الملف الأصلي للتغييرات ، مثل : التغييرات عن حضور العاملين وغياهم أو بيانات تعيين العاملين في المنظمة.
- نظام معلومات الإدارة : يدير هذا النظام ويتحكم بالمعلومات والتغييرات ، مثل تحديد العاملين المؤهلين للإحالة على التقاعد في العام المقبل أو تقديم لائحة العاملين للتعيين في وظيفة معينة .
- نظم دعم القرار : هذه النظم تدعم المديرين في تحديد سياسة للمعلومات ، مثل : عدد القوى العاملة المطلوبة أو تيار نوع الخدمات وكميتها وجوانب الرعاية للعاملين على أساس الميزانية.
- نظم المعلومات الإستراتيجية : تستعمل هذه النظم لتقديم بيانات المعلومات الجديدة وفرص تطبيقها لكسب الأرباح ، التي تؤدي إلى وحدة تشارك نظم المعلومات ، والتحول من مراكز الكلفة إلى مراكز الربح ، مثلا المشاركة في مشاريع خارج المنظمة على أساس القدرة العلمية و الهندسية للأفراد في المنظمة والتنبؤ بالمهارات والقدرات المطلوبة وتمكين العاملين وتدريبهم في المشروعات التي يتم استغلالها مستقبلاً .



# الفصل الثالث

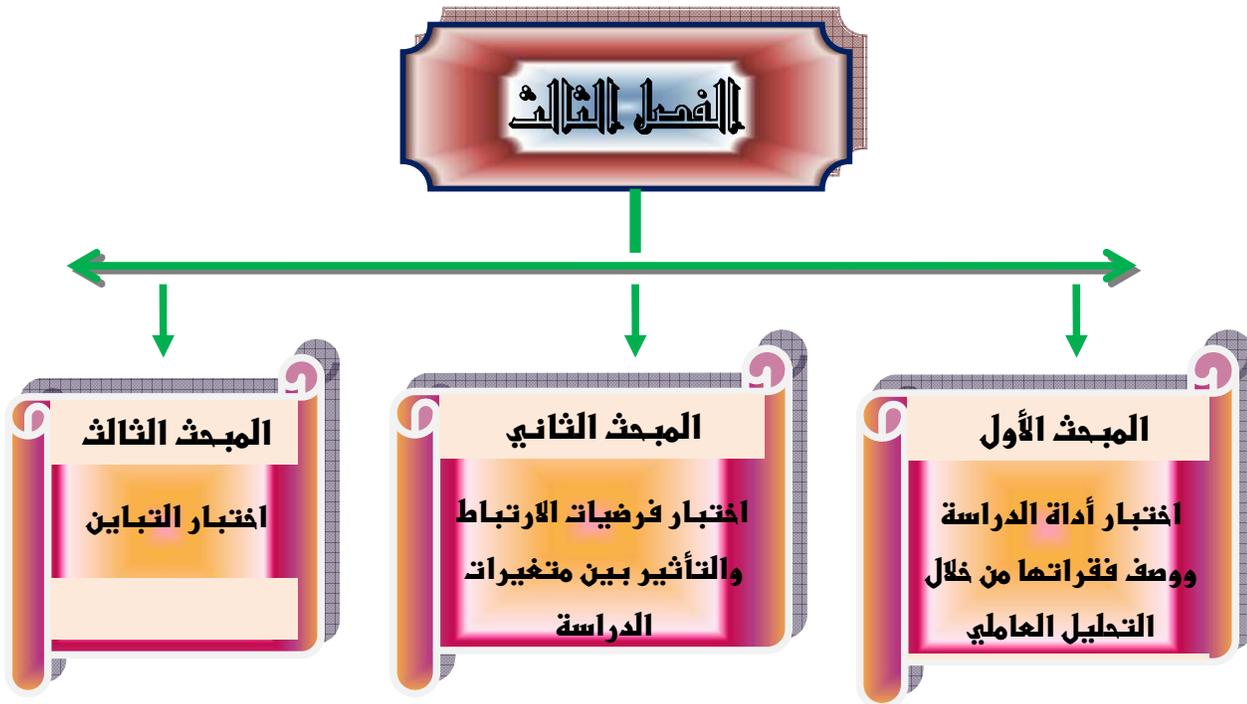
**تحليل فرضيات الدراسة واختبارها**  
**تحليل فرضيات الدراسة واختبارها**



## الفصل الثالث

### تحليل فرضيات الدراسة واختبارها

سيجرى في هذا الفصل تحليلاً لفرضيات الدراسة على وفق ثلاثة مباحث، يختص المبحث الأول بإجراء اختبار أداة الدراسة من خلال التحليل العاملي ووصف فقراتها، فيما يختص المبحث الثاني باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، لينتهي المبحث الثالث باختبار فرضيات التباين، وكما في الشكل (27):



□ كل (27) مخطط انسياب فقرات الفصل الثالث

## المبحث الأول

### الاعتبار أداة الدراسة ووصف فقراتها من خلال التحليل المأملي

ستجري اختبارات الصدق لمقياس الدراسة على وفق مراحل متعددة ، وهو إجراء تمهيدي للتحقق من كفاية عينة الدراسة لأجراء التحليل العاملي ومن ثم استخراج نسب التشعب ، تمهيدا لاختبار فرضيات الدراسة الأخرى وكما يأتي :

#### أولاً: اختبار أداة الدراسة

ستجرى عدد من الاختبارات للتحقق من نجاح مقياس الدراسة وكما يأتي :

#### 1. صدق المحكمين

يسمى أحيانا صدق الخبراء ، ويتضمن صدق المحكمين نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكمل للآخر، أو بعبارة أدق أن تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق المحكمين من دون الانتهاء من الآخر، كما أن لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة بالاختصاص ، إذ أن هذا الصدق ومن تسميته انه يلامس اختصاص □ خاص ذوو معرفة بالمجال أو الحقل العلمي الذي ينتمي إليه المقياس المزمع تحكيمه فضلا عن الخبرة المتراكمة جراء العمل التطبيقي ومعايشة الظواهر أو بناء المقاييس، فيكون القول الفصل لهؤلاء المحكمين ولا يؤدي علم الإحصاء فيه دورا للبت في صلاحية المقياس أو فساده كما في اختبارات الصدق والثبات والاتساق وغيرها من الاختبارات التي تعتمد المعالجات الإحصائية . وسيجري عرض جوانب صدق المحكمين كما يأتي : (الساعدي 4:2015،

أ. **الصدق الظاهري:** هو ابسط أنواع الصدق ويمكن إجراءه من قبل الباحث نفسه ، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالبا ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهريا من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبره عن المجال الذي نروم قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة . وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوو الاختصاص وكما مبين في الملحق (1) وجرى الأخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

ب. **صدق المحتوى** : وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري إذ انه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه ، لذا فان خبرة المحكم وعمقه المعرفي في مجال الاختصاص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه ، فان تحكيم صدق أي متغير سلوكي يستوجب المعرفة التامة بمكونات ذلك المتغير وما هي الأبعاد الفرعية التي يتكون منها ومن ثم ما هي الأنشطة الفرعية التي يتضمنها ذلك البعد الفرعي وتغطيتها بعدد مناسب من الفقرات ، وبهذا فان من الخطأ أن يكون هناك توازن في عدد الفقرات لمتغيرات مقياس محدد، فلكل مقياس خصوصية ، ولكل مقياس عدد من الأبعاد ، ولكل بعد عدد من الأنشطة الضمنية التي لا يمكن أن تتساوى بين الأبعاد، وهكذا بعد أن يتحقق المحكم من كفاية كل مجموعة من الفقرات على تغطية مجالها المكرسة لقياسه يحكم على ذلك بصدق هذا المجال، أما في حالة عدم صدق المتغير أو احد أبعاده فيوصى بزيادة عدد الفقرات لتغطية كل الأنشطة. ومن الأخطاء الشائعة في تحكيم صدق المحتوى عندما يعتمد بعض المحكمين إلى التوصية بحذف بعض الفقرات من دون دراية بان ذلك قد يخل بصدق المحتوى من وجهة نظر من قام ببناء المقياس، إذ قد يقوم بحذف فقرات تؤدي إلى استبعاد احد أبعاد أو أنشطة المقياس في مجال الاختصاص . وقد تبين أن آراء المحكمين قد أكدت صلاحية المقياس على تغطية الأبعاد الرئيسة والفرعية.

## 2. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Explotory Factor Analysis) (EFA) والذي يستهدف تلخيص وتقليل عدد المتغيرات إلى اقل حد والتي يطلق عليها (عوامل) (Factors) ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل هذه المتغيرات ، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس .

سيستخدم في هذه الدراسة على التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS, V.18) لاختبار المتغير التفسيري ( عمليات إدارة المعرفة) والاستجابي (استراتيجيات الموارد البشرية)، وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس ، لذلك سيستعمل التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس ، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس والتي يتوجب استبعاده من المقياس ، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي : (Field, 2009, 647)

أ. كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.

ب. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%) .

ج. أن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح .

د. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (40%) حتى تكون ذات دلالة إحصائية .

هـ. الفقرات الجديدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة – (Cross Loading) (اقل من 0.30).

إن شروط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستعمال التحليل العاملي الاستكشافي ، وللتحقق من هذا الشرط فانه لابد من استعمال مقياس كايسر\_ ماير\_ اولكين (The Kaiser\_ Meyer\_ Olkin Measure) (KMO) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل .

تتراوح إحصائه (KMO) بين (0-1) ، والقيمة (0) تؤر مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشرا (وهنا يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم) أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤر بان نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيمة المقبولة تكون اكبر من (50%) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني الحاجة إلى زيادة حجم العينة أو أن يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة بالقياس (Field, 2009: 647) .

ولا يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصائه (KMO) إذ لابد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ إلى اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بان مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة ، فذلك يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر . لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنويا ، وأهمية معنوية الاختبار تخبرنا بان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة ، وكما يظهر في الجدولين (14,15) فان اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية .

وسيجري التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة وكما يأتي :

أ. اختبار عمليات إدارة المعرفة : أظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي :

جدول ( 13 ) اختبارات ( Kaiser – Meyer – Olkin ) و ( Bartlett ) لعمليات إدارة المعرفة

الاختبارات	المديرية العامة لتربية محافظة بابل	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.711	0.718
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	202.385	200.742
Df	6	6
Sig.	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS, V.18.

ب. اختبار استراتيجيات الموارد البشرية : أظهرت نتائج اختبار ( Kaiser – Meyer – Olkin ) و ( Bartlett ) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي :

جدول ( 14 ) اختبارات ( Kaiser – Meyer – Olkin ) و ( Bartlett ) لاستراتيجيات الموارد البشرية

الاختبارات	المديرية العامة لتربية محافظة بابل	المديرية العامة لتربية كربلاء
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.787	0.873
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	180.190	200.385
Df	10	10
Sig.	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS, V.18.

إن النتائج المبينة في الجدولين (13,14) تؤكد تحقق المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العنقودي الاستكشافي (EFA). إن التحقق من كفاية العينة وثبات وجود علاقات ارتباط كافية بين المتغيرات ينبغي التوجه لاستخراج النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لتحقيق المعيار الثاني

واستخراج الجذر الكامن الذي يحقق المعيار الثالث والتي ستقود إلى معرفة نسب التشبع لفقرات المقياس وأبعاده وذلك من خلال إجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس للمديريتين .

### ثانياً: التحليل العاملي لفقرات الاستبيان

يعد التحليل العاملي جزءاً مهماً من الاختبارات التي تستند إليها الدراسة ، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن :

1. مستوى إدراك العينات لمتغيرات الدراسة من خلال اتفاقها أو عدم اتفاقها مع مضامين فقرات المقياس والتي يشار إليها بنسب التشبع .
2. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة أكبر عندما تزيد عن (60%).
3. إن الجذر الكامن يجب أن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح ، وهو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشيوخ) . والجذر الكامن الأول هو دائماً أكبر الجذور الكامنة (ودائماً ما تزيد قيمته على 1) لان العامل الأول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائماً أكبر قدر من التباين الكلي (ابو علام، 2003: 362-363) . بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوماً على عدد المتغيرات) . وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي إذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الأخير .

عليه ويهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشراً أولياً للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، إذ إن التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (ابو العلام، 2003:370) ، لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل إلى تحديد نسب التشبع للمديريتين اللتين اعتمدتهما الدراسة فانه توجه إلى استعمال أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه أسلوباً متقدماً لاختزال العوامل المؤثرة إلى اقل عدد والأكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة<sup>1</sup> ، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب (PCA) ومن خلال استعمال طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند :

<sup>1</sup>محددة إحصائياً بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين (ابو العلام، 2003:369) و ( FILED, 2009 ) .

1. ثمانية تكرارات (عاملا أو جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً "واسعاً" لاختيار النسب الأكثر تشبعا لفقرات الاستبانة.
  2. تسعة تكرارات (عاملا أو جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (المديرية العامة لتربية محافظة بابل)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً "واسعاً" لاختيار النسب الأكثر تشبعا لفقرات الاستبانة.
- وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشبع أكبر من مصفوفة التدوير فإن الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد أهمية لاعتماد مصفوفة التدوير للعينات وكما في الجداول (15) ، (16) :

جدول (15) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة)

أبعاد متغيرات الدراسة						
استخلاص سبب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	
48.801	48.801	21.960	48.801	48.801	21.960	1
56.057	7.256	3.265	56.057	7.256	3.265	2
61.269	5.211	2.345	61.269	5.211	2.345	3
65.274	4.006	1.803	65.274	4.006	1.803	4
68.854	3.580	1.611	68.854	3.580	1.611	5
72.163	3.310	1.489	72.163	3.310	1.489	6
74.927	2.564	1.154	74.927	2.564	1.154	7
77.003	2.274	1.024	77.003	2.274	1.024	8

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS, V.18

جدول (16) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المتغيرات ( المديرية العامة لتربية محافظة بابل )

أبعاد متغيرات الدراسة						
استخلاص سبب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	
48.843	48.843	21.979	48.843	48.843	21.979	1
55.557	6.714	3.021	55.557	6.714	3.021	2
60.019	5.462	2.458	60.019	5.462	2.458	3
66.128	5.108	2.299	66.128	5.108	2.299	4
70.017	3.890	1.750	70.017	3.890	1.750	5
73.174	3.156	1.420	73.174	3.156	1.420	6
76.099	2.925	1.316	76.099	2.925	1.316	7
78.884	2.786	1.253	78.884	2.786	1.253	8
81.220	2.336	1.051	81.220	2.336	1.051	9

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS, V.18

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات الثمانية في الجدول ( 15 ) والمكونات التسعة في الجدول ( 15 ) في التحليل القيم المؤثرة إزاء كل عامل ولهذه القيم أهميتها إذ إن المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (8) و (9) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات ، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي إليه هذه المتغيرات ، ويجب أن يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساويا صفر أو أكبر، ولا يمكن أن يزيد عن التباين الكلي (ابو العلام، 2003:370) .

من خلال معطيات الجدولين ( 15,16 ) يلاحظ إن جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للمديريتين ، قد جاء بنسب متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت على التوالي (77.003) و(81.220) وهذا يعني إن التكرارات التي جاء بها التحليل العملي لفقرات الاستبانة يفسر

بنفس هذه النسب من التباين لهذه العينات وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة (60%) (ابو العلام، 2003:370) .

كما يلاحظ إن النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للمديريتين على التوالي قد بلغ (1.024) و(1.051) وهي نسبة اكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشبع لكل عينة من العينات ودرجة تميزها على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية .

جدول (17) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لمتغير عمليات إدارة المعرفة

ت	المتغير الرئيسي	الفقرة	سب	سب	درجة التميز	
			التشبع للمديرية العامة لتربية كربلاء	التشبع للمديرية العامة لتربية بابل	مميزة	غير مميزة
1	توليد المعرفة	تعتمد المديرية في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات.	0.560	0.507	مميزة	مميزة
2		تحصل المديرية على معرفة جديدة عن طريق إجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات لاكتشاف معرفة جديدة.	0.623	0.645	مميزة	مميزة
3		تعتمد المديرية أساليب (المقارنة المرجعية ، المشاركة ، التوأمة...الخ) في الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.	0.677	0.686	مميزة	مميزة
4		يجري تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة* في المديرية عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجها لوجه.	0.719	0.667	مميزة	مميزة
5		تدعم المديرية شاططات توليد المعرفة التي يقوم بها العاملون من خلال توفير البيئة المناسبة لهم.	0.774	0.772	مميزة	مميزة
6	خزن	تمتلك المديرية أنظمة خبيرة لخزن المعرفة	0.751	0.737	مميزة	مميزة

				بما يمكن من استرجاعها عند الضرورة.	المعرفة	
مميزة	مميزة	0.690	0.713	تتسم عملية خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها بالكفاءة العالية.		7
مميزة	مميزة	0.731	0.673	يشكل العاملون في المديرية من خلال خبرتهم مصدراً مهماً للمعرفة الضمنية.		8
مميزة	مميزة	0.439	0.599	تعتمد المديرية أساليب تقليدية في خزن المعرفة.		9
مميزة	مميزة	0.733	0.577	تدرس المديرية ما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل أهميتها وجدواها.		10
مميزة	مميزة	0.769	0.785	تشجع المديرية المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة.	توزيع المعرفة	11
مميزة	مميزة	0.792	0.753	تقوم المديرية بنشر المعرفة إلى حيثما يمكن الإفادة منها.		12
مميزة	مميزة	0.760	0.779	تعتمد المديرية على متخصصين في تدريب العاملين على مهارات نشر المعرفة داخلها.		13
مميزة	مميزة	0.673	0.740	تعتمد المديرية أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة.		14
مميزة	مميزة	0.704	0.740	تستعمل المديرية نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة.		15
مميزة	مميزة	0.738	0.727	يشعر العاملون باتاحة المعرفة للجميع مع الحرية الكاملة في تطبيقها.	تطبيق المعرفة	16
مميزة	مميزة	0.541	0.845	تعتمد المديرية على فرق الخبرة الداخلية		17

				المتنوعة معرفياً في تطبيق المعرفة.	
مميزة	مميزة	0.823	0.727	تستخدم المديرية مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها.	18
مميزة	مميزة	0.683	0.65	تسهم عملية تطبيق المعرفة في المديرية لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعلم .	19
مميزة	مميزة	0.813	0.845	تعتمد المديرية أسلوب الحوار في تطبيق المعرفة الجديدة.	20

من خلال معطيات الجدول ( 17 ) يتبين إن جميع فقرات بعد عمليات إدارة المعرفة قد حققت نسب التشبع اللازمة والمحددة بـ(40%) وهذا يعكس اتفاق المعنيين بالاستبيان مع مضامين الفقرات ، إلا إن الملاحظ هناك تقدم وتراجع بين نسب التشبع بين العنيتين وربما تقارب □ ديد في بعض نسب التشبع لبعض الفقرات وهذا استنتاج منطقي لاختلاف مستوى قناعات المعنيين بشدة الإجابات .

إن الملاحظ على نسب التشبع قد تقاربت من بعضها باستثناء القلة ، كما يلاحظ تراجع قناعات المعنيين بمضمون الفقرة (9) إذ على الرغم من أنها حققت نسبة التشبع اللازمة ألا أنها كانت الأقل تشبعا بين الفقرات جميعا ، وهذا يعني تأكيد مضمون الفقرة .

جدول (18) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكوّنات لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية

ت	المتغير الرئيس	الفقرة	□ سب التشبع	□ سب التشبع	درجة التميز	
			للمديرية العامة لتربية كربلاء	للمديرية العامة لتربية بابل	مميزة	غير مميزة
1	استراتيجية الجذب والاستقطاب	تستعمل المديرية وسائل مختلفة للإعلان عن درجاتها الوظيفية الشاغرة.	0.593	0.616	مميزة	مميزة
2		تستقطب المديرية العناصر ذات المعرفة العالية لإشغال درجاتها الوظيفية.	0.738	0.799	مميزة	مميزة

3		تجري مقابلة المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة من قبل المتخصصين في الموارد البشرية.	0.646	0.645	مميزة	مميزة
4		تستند التعيينات في المديرية على أساس معايير الجدارة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	0.698	0.700	مميزة	مميزة
5		تأخذ المديرية بالحسبان تطابق مواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها.	0.716	0.744	مميزة	مميزة
6	استراتيجية التدريب والتطوير	تصرف المديرية أموالاً كافية لتدريب وتطوير قابليات ومهارات العاملين .	0.761	0.587	مميزة	مميزة
7		يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال تحليل واقع العمل ودراسة الحاجة الفعلية.	0.825	0.793	مميزة	مميزة
8		تقوم المديرية بإجراء التدوير الوظيفي للعاملين خلال مدد زمنية محددة.	0.673	0.584	مميزة	مميزة
9		تشجع المديرية العاملين على الدخول في برامج التدريب لتحسين مساراتهم الوظيفية والمهنية.	0.690	0.788	مميزة	مميزة
10		يشارك العاملون في برامج تدريبية خارج المديرية على حو منتظم .	0.728	0.814	مميزة	مميزة
11	استراتيجية تقييم الأداء	يستند تقييم الأداء في المديرية على معايير محددة للعاملين مسبقاً.	0.631	0.669	مميزة	مميزة
12		يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة معلومات تفيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.	0.764	0.821	مميزة	مميزة

13		يستعمل تقييم الأداء على [ ]ه وسيلة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم.	0.742	0.731	مميزة	مميزة
14		يعتمد [ ]ظام تقييم الأداء على رأي المسؤول المباشر و [ ]ظراء العمل.	0.503	0.723	مميزة	مميزة
15		تتبعس [ ]تائج تقييم الأداء على الواقع المعاشي للعاملين ومك [ ]تهم الوظيفية والاجتماعية.	0.408	0.345	مميزة	غير مميزة
16		تتناسب التعويضات التي تقدمها المديرية مع توقعات العاملين.	0.736	0.734	مميزة	مميزة
17		تتابع المديرية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين.	0.728	0.656	مميزة	مميزة
18		يتنوع مقدار [ ]وع الحوافز تبعاً لاختلاف كفاءة العاملين.	0.666	0.578	مميزة	مميزة
19		تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها [ ]ظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين.	0.696	0.635	مميزة	مميزة
20		تستخدم المكافأة في المديرية بوصفها جزء من الحوافز لتشجيع الأداء العالي .	0.594	0.732	مميزة	مميزة
21	استراتيجية الموارد البشرية	لدى المديرية قاعدة بيانات تضم المعلومات الرئيسة عن الموارد البشرية فيها.	0.573	0.747	مميزة	مميزة
22	استراتيجية الموارد البشرية	تعتمد المديرية [ ]ظام معلومات موارد بشرية محوسب لغرض خزن المعلومات	0.720	0.745	مميزة	مميزة

				الخاصة بالموارد البشرية وإدامتها واسترجاعها .	
مميزة	مميزة	0.749	0.666	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تطرأ على خصائص العاملين (المؤهلات العلمية ، المهارات ، الخبرات ، الخ ) المطلوبة لتنفيذ الأعمال.	23
مميزة	مميزة	0.778	0.836	تحدد مخرجات ( معلومات ) نظام معلومات الموارد البشرية وفق حاجة المستفيد بهدف اتخاذ قرارات الموارد البشرية.	24
مميزة	مميزة	0.658	0.720	يحصل المستفيد على استجابة سريعة للحصول على المعلومات المطلوبة بين تقديم الطلب والحصول على المعلومات.	25

يتبين مما تقدم ومن خلال معطيات الجدول (18) أن فقرات استراتيجيات الموارد البشرية للمديريتين قد تقاربت فيما بينها باستثناء فقرات معدودة أقرت فرقا في نسب التشبع ، إلا أن الملاحظ إن نسبة واحدة قد تراجعت ولم تحقق نسبة التشبع اللازمة في المديرية العامة لتربية محافظة بابل وهي الفقرة (15) التي تؤكد بان نتائج تقييم الأداء لا تنعكس على الواقع المعلي للعاملين ومكانتهم الوظيفية والاجتماعية.

## المبحث الثاني

### الاعتبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وعلى وفق فترتين وكما يأتي :

#### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط :

استندت هذه الفقرة على فرضية رئيسة تفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية سيجري اختبارها وبالاستناد إلى مصفوفة ارتباط كندال<sup>2</sup> (Kendall's tau\_b) المبينة في الشكلين ( 28 ) و(29) وكما يأتي:

□ كل ( 28 ) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية كربلاء

المتغيرات	التدريب	الغزن	التوزيع	التطبيق	المعرفة عمليات إدارة	الجدب والاستقطاب	التدريب والتطوير	تقويم الأداء	التعويضات	ظم معلومات الموارد	استراتيجيات الموارد البشرية
التوليد	1	0.531**	0.520**	0.594**	0.745**	0.457**	0.500**	0.449**	0.394**	0.402**	0.542**
الغزن	0.531**	1	0.447**	0.522**	0.632**	0.354**	0.410**	0.244**	0.377**	0.426**	0.440**
التوزيع	0.520**	0.447**	1	0.636**	0.731**	0.489**	0.576**	0.437**	0.361**	0.440**	0.545**
التطبيق	0.594**	0.522**	0.636**	1	0.782**	0.542**	0.548**	0.482**	0.435**	0.506**	0.611**
عمليات إدارة المعرفة	0.745**	0.632**	0.731**	0.782**	1	0.529**	0.575**	0.483**	0.447**	0.497**	0.624**
الجدب والاستقطاب	0.457**	0.354**	0.489**	0.542**	0.529**	1	0.461**	0.472**	0.369**	0.444**	0.603**
التدريب والتطوير	0.500**	0.410**	0.576**	0.548**	0.575**	0.461**	1	0.511**	0.479**	0.580**	0.703**
تقويم الأداء	0.449**	0.244**	0.437**	0.482**	0.483**	0.472**	0.511**	1	0.403**	0.466**	0.631**
التعويضات	0.394**	0.377**	0.361**	0.435**	0.447**	0.369**	0.479**	0.403**	1	0.545**	0.648**

<sup>2</sup> . يعد معامل ارتباط كندال من أدق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنبت الباحثة استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع ك<sup>2</sup> 4 معاملاً لاسمياً إلا إن النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج إلى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان\_ براون)، لذا فإن استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائياً يعني عن أي معامل آخر.

ظم معلومات الموارد	0.402**	0.426**	0.440**	0.506**	0.497**	0.444**	0.580**	0.466**	0.545**	1	0.711**
استراتيجيات الموارد البشرية	0.542**	0.440**	0.545**	0.611**	0.624**	0.603**	0.703**	0.631**	0.648**	0.711**	1

N=74

\*\* الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

كل ( 29 ) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية محافظة بابل

المتغيرات	التوليد	الخرن	التوزيع	التطبيق	إدارة المعرفة	الاجذب والاستقطاب	التدريب والتطوير	تقويم الأداء	التعويضات	ظم معلومات الموارد	استراتيجيات الموارد البشرية
التوليد	1	0.521**	0.465**	0.534**	0.703**	0.471**	0.391**	0.397**	0.416**	0.336**	0.500**
الخرن	0.521**	1	0.491**	0.444**	0.634**	0.344**	0.431**	0.306**	0.353**	0.415**	0.443**
التوزيع	0.465**	0.491**	1	0.748**	0.738**	0.484**	0.513**	0.462**	0.393**	0.347**	0.542**
التطبيق	0.534**	0.444**	0.748**	1	0.751**	0.536**	0.492**	0.507**	0.461**	0.341**	0.575**
إدارة المعرفة	0.703**	0.634**	0.738**	0.751**	1	0.523**	0.523**	0.486**	0.460**	0.397**	0.593**
الاجذب والاستقطاب	0.471**	0.344**	0.484**	0.536**	0.523**	1	0.451**	0.465**	0.521**	0.335**	0.642**
التدريب والتطوير	0.391**	0.431**	0.513**	0.492**	0.523**	0.451**	1	0.573**	0.494**	0.546**	0.715**
تقويم الأداء	0.397**	0.306**	0.462**	0.507**	0.486**	0.465**	0.573**	1	0.498**	0.441**	0.691**
التعويضات	0.416**	0.353**	0.393**	0.461**	0.460**	0.521**	0.494**	0.498**	1	0.456**	0.704**
ظم معلومات الموارد	0.336**	0.415**	0.347**	0.341**	0.397**	0.335**	0.546**	0.441**	0.456**	1	0.597**
استراتيجيات الموارد البشرية	0.500**	0.443**	0.542**	0.575**	0.593**	0.642**	0.715**	0.691**	0.704**	0.597**	1

N=68

\*\* الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات الموارد البشرية بثق عنها أربع فرضيات فرعية وكما يأتي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية أولاً تمهيداً لاختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي وكما يأتي :

1. أفادت الفرضية الفرعية الأولى (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية) ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول ( 19).

جدول ( 19) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين توليد المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	استراتيجيات الموارد البشرية	المتغيرات
قبول	0.01	0.542**	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة	تربية المعلمة معرفة
قبول	0.01	0.500**	المديرية العامة لتربية محافظة بابل	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18

يلاحظ من معطيات الجدول (19) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99) ، وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة قد تقدمت على المديرية العامة للتربية في بابل .

2. أفادت الفرضية الفرعية الثانية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية) ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول ( 20) .

جدول ( 20) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين خزن المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

المتغيرات	استراتيجيات الموارد البشرية	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
خزن المعرفة	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة	0.440**	0.01	قبول
	المديرية العامة لتربية محافظة بابل	0.443**	0.01	قبول

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18

يلاحظ من معطيات الجدول (20) عدم رفض الفرضية إذ إن حدود الثقة كانت (0.99) ، وان المديرية العامة لتربية محافظة بابل قد تقدمت على المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة .

3. أفادت الفرضية الفرعية الثالثة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية) ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول ( 21).

جدول ( 21) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين توزيع المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

المتغيرات	استراتيجيات الموارد البشرية	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
توزيع المعرفة	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة	0.545**	0.01	قبول
	المديرية العامة لتربية محافظة بابل	0.542**	0.01	قبول

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18

يلاحظ من معطيات الجدول (21) عدم رفض الفرضية إذ إن حدود الثقة كانت (0.99) ، وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة قد تقدمت على المديرية العامة لتربية محافظة بابل .

4. أفادت الفرضية الفرعية الرابعة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول ( 22) .

جدول ( 22) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

المتغيرات	استراتيجيات الموارد البشرية	معامل ارتباط كندال	مستوى المعنوية	القرار
تطبيق المعرفة	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة	0.611**	0.01	قبول
	المديرية العامة لتربية محافظة بابل	0.575**	0.01	قبول

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمجية SPSS ,V.18

يلاحظ من معطيات الجدول (22) عدم رفض الفرضية إذ إن حدود الثقة كانت (0.99) ، وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة قد تقدمت على المديرية العامة لتربية محافظة بابل .

بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار إلى اختبار الفرضية الرئيسة على المستوى الكلي، وكما يأتي :

أفادت الفرضية الرئيسة على المستوى الكلي (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية) ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول ( 23) .

جدول (23) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	استراتيجيات الموارد البشرية	المتغيرات
قبول	0.01	0.624**	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة	عمليات إدارة المعرفة
قبول	0.01	0.593**	المديرية العامة لتربية محافظة بابل	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18

يلاحظ من معطيات الجدول (23) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99) ، وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة قد تقدمت على المديرية العامة لتربية محافظة بابل .

### ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة المديريتين

تهتم هذه الفقرة باختبارات التأثير لمتغيرات الدراسة وعلى مستوى العينتين ، وكما يأتي :

#### 1. اختبار علاقات التأثير على مستوى عينة المديرية العامة للتربية في كربلاء :

افترضت الباحثة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ممثلة بأبعادها واستراتيجيات الموارد البشرية) وبعد تمثيل هذه العلاقة بنموذج انحدار وعلى وفق معادلة الانحدار:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

إذ إن (a) تمثل مقدارا ثابتا

أما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت :

استراتيجيات الموارد البشرية = 1.101 + (0.099) توليد المعرفة + (0.044) خزن المعرفة + (0.240) توزيع المعرفة + (0.493) تطبيق المعرفة

إن نموذج الانحدار يشير إلى إن مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني أن حدود الثقة بالنموذج هي (100%)، وأن هذه التقديرات تشير إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لـ  $(X_1 + X_2 + X_3 + X_4)$ ، لقد بلغت معنوية أبعاد عمليات إدارة المعرفة على وفق معامل  $(t_x)$  ما يأتي :

و جدول المعاملات :

جدول ( 24 ) جدول تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية ANOVA للمديرية العامة لتربية كربلاء

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	186.268	4	46.567	33.750	0.000
البواقي	95.202	69	1.380		
الكلية	281.470	73			

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18

جدول ( 25 ) معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية كربلاء

النموذج	المعاملات غير المعيارية		معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري		
الثابت	1.101	0.465	2.366	0.021
توليد المعرفة	0.086	0.105	0.820	0.415
خزن المعرفة	0.050	0.120	0.412	0.682
توزيع المعرفة	0.202	0.101	2.003	0.049

0.001	3.430	3.493	0.133	0.456	تطبيق المعرفة
المتغير المعتمد استراتيجيات الموارد البشرية					
المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18					

وهذا يعني :

إن ( $B1=0.099$ ) وهي تمثل مقدار تأثير توليد المعرفة ( $X1$ ) في استراتيجيات الموارد البشرية ( $Y$ )، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في توليد المعرفة ستحقق (0.099) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو معامل قليل جدا فضلا عن انه معامل لم يحقق أي مستوى معنوية لذا فهو غير ذي تأثير .

أما ( $B2=0.044$ ) وهي تمثل مقدار تأثير خزن المعرفة ( $X2$ ) في استراتيجيات الموارد البشرية ( $Y$ )، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في خزن المعرفة ستحقق (0.044) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو معامل قليل جدا فضلا عن انه معامل لم يحقق أي مستوى معنوية لذا فهو غير ذي تأثير .

أما ( $B3=0.240$ ) وهي تمثل مقدار تأثير توزيع المعرفة ( $X3$ ) في استراتيجيات الموارد البشرية ( $Y$ )، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في توزيع المعرفة ستحقق (0.240) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو معامل ذو معنوية وكما مبين في جدول المعاملات.

أما ( $B4=0.493$ ) وهي تمثل مقدار تأثير تطبيق المعرفة ( $X4$ ) في استراتيجيات الموارد البشرية ( $Y$ )، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في تطبيق المعرفة ستحقق (0.493) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو معامل ذو معنوية وكما مبين في جدول المعاملات.

أما مقدار الثابت ( $a= 1.101$ ) فإن هذا يعني أن هناك وجودا لاستراتيجيات الموارد البشرية مقداره (1.101) حتى وان كانت أبعاد إدارة المعرفة ( $X_1+ X_2 +X_3 +X_4$ ) تساوي صفرا.

إن معامل التحديد ( $R^2 =0.662$ ) يشير إلى أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة تفسر (0.66) من التباين الحاصل في استراتيجيات الموارد البشرية وهو معامل جيد جداً وان المتبقي من التباين والبالغ (0.338) فهو ناتج من متغيرات لم تدخل نموذج الانحدار.

وعلى أساس هذه المؤشرات لا ترفض فرضية التأثير التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ممثلة بأبعاده واستراتيجيات الموارد البشرية) .

2: اختبار علاقات التأثير على مستوى عينة المديرية العامة للتربية في بابل :

افترضت الباحثة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ممثلة بأبعاده واستراتيجيات الموارد البشرية) . وبعد تمثيل هذه العلاقة بنموذج انحدار وعلى وفق معادلة الانحدار :

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

إذ إن (a) تمثل مقدارا ثابتا

أما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت :

استراتيجيات الموارد البشرية = 0.281 + (0.281) توليد المعرفة + (0.139) خزن المعرفة + (0.222) توزيع المعرفة + (0.297) تطبيق المعرفة

إن نموذج الانحدار يشير إلى أن مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني أن حدود الثقة بالنموذج هي (100%) ، وان هذه التقديرات تشير إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لـ (X<sub>1</sub> + X<sub>2</sub> + X<sub>3</sub> + X<sub>4</sub>) ، لقد بلغت معنوية أبعاد عمليات إدارة المعرفة على وفق معامل (t<sub>x</sub>) ما يأتي :  
(tx1= 0.2.563 , tx2= 1.201 , tx3= 1.302 , tx4= 1.771) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات :

جدول ( 26 ) جدول تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية ANOVA للمديرية العامة لتربية بابل

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	154.494	4	38.623	33.295	0.000
البواقي	73.083	63	1.160		
الكلية	227.577	67			

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18

جدول (27) معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة للمديرية العامة لتربية بابل

مستوى المعنوية	معامل t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.609	0.514		0.547	0.281	الثابت
0.013	2.563	0.281	0.119	0.306	توليد المعرفة
0.234	1.201	0.139	0.107	0.128	خزن المعرفة
0.198	1.302	0.222	0.154	0.201	توزيع المعرفة
0.081	1.771	0.297	0.149	0.265	تطبيق المعرفة
المتغير المعتمد استراتيجيات الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برمج SPSS ,V.18

وهذا يعني :

إن (B1=0.281) وهي تمثل مقدار تأثير توليد المعرفة (X1) في استراتيجيات الموارد البشرية (Y)، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في توليد المعرفة ستحقق (0.281) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو تأثير معنوي.

أما (B2=0.139) وهي تمثل مقدار تأثير خزن المعرفة (X2) في استراتيجيات الموارد البشرية (Y)، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في خزن المعرفة ستحقق (0.139) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو تأثير غير معنوي وغير مؤثر.

أما ( $B3=0.222$ ) وهي تمثل مقدار تأثير توزيع المعرفة ( $X3$ ) في استراتيجيات الموارد البشرية ( $Y$ )، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في توزيع المعرفة ستحقق (0.222) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو تأثير غير معنوي وغير مؤثر.

أما ( $B4=0.297$ ) وهي تمثل مقدار تأثير تطبيق المعرفة ( $X4$ ) في استراتيجيات الموارد البشرية ( $Y$ )، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في تطبيق المعرفة ستحقق (0.297) في استراتيجيات الموارد البشرية. وهو تأثير غير معنوي وغير مؤثر.

أما مقدار الثابت ( $a= 0.281$ ) فإن هذا يعني أن هناك وجوداً لاستراتيجيات الموارد البشرية مقداره (0.281) حتى وإن كانت أبعاد عمليات إدارة المعرفة ( $X_1+ X_2 +X_3 +X_4$ ) تساوي صفراً.

إن معامل التحديد ( $R^2 =0.679$ ) يشير إلى أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة تفسر (0.679) من التباين الحاصل في استراتيجيات الموارد البشرية وهو معامل جيد جداً وإن المتبقي من التباين والبالغ (0.331) فهو ناتج من متغيرات لم تدخل نموذج الانحدار.

وعلى أساس هذه المؤشرات لا ترفض فرضية التأثير التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ممثلة بأبعاده واستراتيجيات الموارد البشرية).

## المبحث الثالث

### الاجتهاد التجار

جرى اختبار الفرضية الرئيسة التي مفادها [يوجد تباين لمتغير عمليات إدارة المعرفة على مستوى عيني الدراسة (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة والمديرية العامة لتربية محافظة بابل)]، وجرى اعتماد معامل (Z) بوصفه إحصائه اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي :

#### أولاً: متغير عمليات إدارة المعرفة

1. توليد المعرفة : استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير توليد المعرفة وكانت النتائج كالآتي :

جدول ( 28 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لتوليد المعرفة

1808.000	Mann- Whitney U
4583.000	Wilcoxon w
-2.893	Z
0.004	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS ,V.18

تشير معطيات الجدول ( 28 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.004) يشير إلى احتمال عدم رفض الفرضية ، وان حدود الثقة هو (99.6%) وهذا يقود إلى عدم رفضها. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر المديريتين إزاء عملية توليد المعرفة وان كل منهما لها أدواتها المميزة عن غيرها في التوليد. وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة .

2. **خزن المعرفة** : استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير خزن المعرفة وكانت النتائج كالآتي :

جدول ( 29 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لخزن المعرفة

1497.000	Mann- Whitney U
4272.000	Wilcoxon w
-4.165	Z
0.000	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS ,V.18

تشير معطيات الجدول ( 29 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية لها، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير إلى أن احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر المديرين إزاء عملية خزن المعرفة وان كل منهما لها أدواتها المميزة عن غيرها في الخزن . وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة

3. **توزيع المعرفة** : استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير توزيع المعرفة وكانت النتائج كالآتي :

جدول ( 30 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لتوزيع المعرفة

2124.500	Mann- Whitney U
4899.500	Wilcoxon w
-1.600	Z
0.110	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS ,V.18

تشير معطيات الجدول ( 30 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.110) يشير إلى أن احتمال رفض الفرضية قائم جدا، وهذا يقود إلى رفض الفرضية . وهذا يعد نتيجة لتشابه إدراك المديرين لعملية توزيع المعرفة كونها تسلك مسالك هرمية تنظيمية محكومة بوحدة القوانين الحكومية والياتها النمطية في دوائر الدولة المختلفة. وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة.

4. **تطبيق المعرفة :** استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين

في إدراك العينتين لمتغير تطبيق المعرفة وكانت النتائج كالاتي :

جدول ( 31 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لتطبيق المعرفة

1992.000	Mann- Whitney U
4767.000	Wilcoxon w
-2.726	Z
0.032	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS ,V.18

تشير معطيات الجدول ( 31 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية لها، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.032) يشير إلى عدم احتمال رفض الفرضية ، وان حدود الثقة هو (98.8%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة لمنطقية لاختلاف وجهات نظر المديرين إزاء عملية تطبيق المعرفة وان كل منهما لها أدواتها المميزة عن غيرها في التطبيق. وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة .

5. **عمليات إدارة المعرفة :** وبعد الانتهاء من اختبار أبعاد عمليات إدارة المعرفة سيصار

إلى اختبار المتغير على المستوى الكلي ؛ إذ جرى استعمال اختبار مان وتني (Mann-

Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير عمليات إدارة المعرفة وكانت

النتائج كالاتي :

جدول ( 32 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لعمليات إدارة المعرفة

1848.500	Mann- Whitney U
4623.500	Wilcoxon w
-2.726	Z
0.006	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS , V.18

تشير معطيات الجدول ( 32 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.006) يشير إلى احتمال رفض الفرضية ، وان حدود الثقة هو (0.994%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر المديرين إزاء عملية إدارة المعرفة وان كل منهما لها تفكيرها وإدراكها الخاص والمميز عن الأخرى إزاء عمليات إدارة المعرفة ، وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة .

#### ثانياً: استراتيجيات الموارد البشرية

1. استراتيجية الجذب والاستقطاب : استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)،

للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير استراتيجية الجذب والاستقطاب وكانت

النتائج كالآتي :

جدول ( 33 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية الجذب والاستقطاب

2466.000	Mann- Whitney U
4814.000	Wilcoxon w
-0.196	Z
0.844	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS , V.18

تشير معطيات الجدول ( 33 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.844) يشير إلى أن احتمال رفض الفرضية هو كبير، وهذا يقود إلى رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة لعدم وجود تباين في ادراك أساليب الجذب والاستقطاب وجهة نظر المديرين وان

كل منهما لها ذات الأدوات المتشابهة بفعل انتماء المديريتين إلى وزارات الدولة المحكومة بذات القوانين والأنظمة إزاء عمليات الجذب والاستقطاب. وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة.

2. استراتيجية التدريب : استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U) ، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير استراتيجية التدريب وكانت النتائج كالاتي :

جدول ( 34 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية التدريب

1966.500	Mann- Whitney U
4741.500	Wilcoxon w
-2.245	Z
0.025	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS ,V.18

تشير معطيات الجدول ( 34 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية لها، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.025) يشير إلى احتمال عدم رفض الفرضية ، وان حدود الثقة هو (99.75%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية . وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر المديريتين إزاء استراتيجية التدريب وان كل منهما لها أدواتها المميزة عن غيرها في استراتيجية التدريب وبرامجها واحتياجاتها التدريبية . وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة .

3. استراتيجية تقويم الأداء : استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لاستراتيجية تقويم الأداء وكانت النتائج كالاتي :

جدول ( 35 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجية تقويم الأداء

2260.500	Mann- Whitney U
5035.500	Wilcoxon w
-1.044	Z
0.296	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS ,V.18

تشير معطيات الجدول ( 35 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية لها ، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.296) يشير إلى أن احتمال رفض الفرضية قائم جدا، وهذا يقود إلى رفض

الفرضية. وهذا يعد نتيجة لتشابه إدراك المديريتين استراتيجياتية تقويم الأداء كونها تسلك مسالك هرمية تنظيمية محكومة بوحدة القوانين الحكومية والياتها النمطية في دوائر الدولة المختلفة. وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة.

4. استراتيجيات التعويضات: استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لاستراتيجيات التعويضات وكانت النتائج كالاتي :

جدول ( 36 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجيات التعويضات

2274.000	Mann- Whitney U
5049.000	Wilcoxon w
-0.989	Z
0.323	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS , V.18

تشير معطيات الجدول ( 36 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية ، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.323) يشير إلى احتمال رفض الفرضية ، وهذا يقود إلى رفض الفرضية. وهذا نتيجة منطقية لعدم وجود تباين في إدراك المديريتين لاستراتيجيات التعويضات وان كل منهما لها ذات النهج المستند إلى وحدة القوانين في الدولة. وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة.

5. استراتيجيات نظم معلومات الموارد البشرية: استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين استراتيجياتية نظم معلومات الموارد البشرية وكانت النتائج كالاتي :

جدول ( 37 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجيات نظم معلومات الموارد

البشرية

1633.000	Mann- Whitney U
4408.000	Wilcoxon w
-3.608	Z
0.000	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS , V.18

تشير معطيات الجدول ( 37 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية لها، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير إلى أن احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر المديرين إزاء استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية وان كل منهما لها أدواتها المميزة عن غيرها في استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية. وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة .

6. **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** وبعد الانتهاء من اختبار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية سيصار إلى اختبار المتغير على المستوى الكلي؛ إذ جرى استعمال اختبار مان وتي (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكانت النتائج كالتالي :

جدول ( 38 ) تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1766.000	Mann- Whitney U
2346.000	Wilcoxon w
-11.874	Z
0.000	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS ,V.18

تشير معطيات الجدول ( 38 ) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية ، وان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير إلى أن احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر المديرين إزاء استراتيجيات الموارد البشرية وان كل منهما لها تفكيرها وإدراكها الخاص والمميز عن الأخرى إزاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وهذا يجيب عن الجزء الخامس من مشكلة الدراسة .



# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

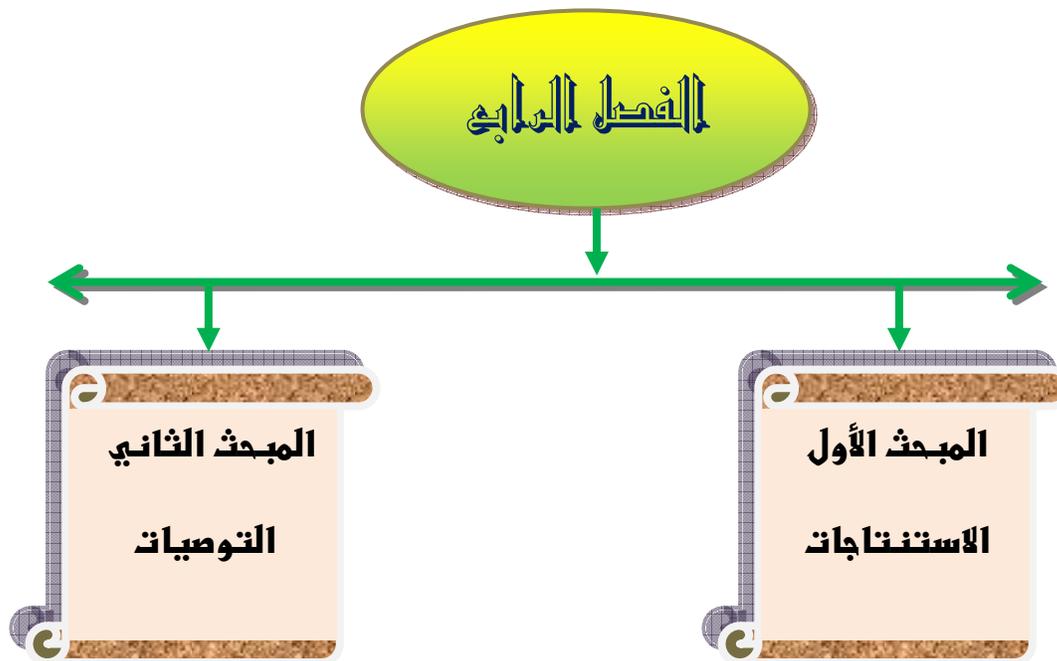


## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي اعتمدت على النتائج الميدانية كأساس لها وهي تعد الركيزة الأساسية للتوصيات التي يراها الباحث ضرورية لمجتمع الدراسة، وبموجب ما تقدم فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكالآتي :-



شكل (30) مخطط انسياب فقرات الفصل الرابع

## المبحث الأول

## الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في جانبها العملي في محاولة لتحديد مستويات تحقق أهداف الدراسة ، وهي كالآتي :-

1. يمتلك العاملون في المديريتين مجال الدراسة إدراك عالي بأبعاد عمليات إدارة المعرفة إذ حققت جميع فقرات الأبعاد درجة مميزة .
2. يمتلك العاملون في المديريتين إدراك عالي بأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ حققت اغلب فقرات الأبعاد درجة مميزة .
3. كلا المديريتين تعتمد في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات و إجراء المعالجات على قواعد البيانات واعتماد أسلوب المشاركة وتوفير البيئة المناسبة للعاملين بنسب شديدة التقارب .
4. يجري تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات في تربية كربلاء بنسبة اكبر من تربية بابل .
5. يشكل العاملون في المديرية العامة لتربية بابل مصدراً مهماً للمعرفة الضمنية وتقوم بدراسة ما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل أهميتها وجدواها بنسبة اكبر من تربية كربلاء.
6. تستعمل كلا المديريتين أساليب متشابهة في توزيع المعرفة ، من حيث تشجيع نشرها بين الأقسام وتدريب العاملين على مهارات نشرها .
7. هناك اتاحية للمعرفة مع الحرية الكاملة في تطبيقها وابتكار معرفة جديدة عن طريق التعلم واعتماد أسلوب الحوار في تطبيقها في كلا المديريتين .
8. تعتمد المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً في تطبيق المعرفة بدرجة اكبر من تربية بابل بينما يكون استخدامها لمقاييس السيطرة على المعرفة المطبقة فيها بدرجة اقل .
9. يجري الاهتمام بالتخصيصات المالية اللازمة لإقامة دورات تدريبية للعاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء بدرجة اكبر من المديرية العامة لتربية بابل .
10. تقوم المديرية العامة لتربية كربلاء بإجراء تدوير وظيفي للعاملين فيها لتنمية معارفهم ومهاراتهم المتنوعة بدرجة اكبر من المديرية العامة لتربية بابل .

11. يجري تحديد البرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة بدرجة أكبر مما هي في تربية بابل بينما يجري تشجيع العاملين على المشاركة في دورات تدريبية داخل المديرية العامة لتربية بابل وخارجها بدرجة أكبر مما هي في تربية كربلاء.
12. في المديرية العامة لتربية بابل يجري استعمال معيار المسؤول المباشر وزملاء العمل في تقييم أداء العاملين ونلاحظ ذلك في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة بنسبة أقل .
13. يلاحظ أن نتائج تقييم الأداء وانعكاسه على وضع العاملين قد حققت تميز لكن بنسبة تشبع أقل من الفقرات الأخرى في تربية كربلاء إلا أنه لا يمكن ملاحظة ذلك في المديرية العامة لتربية بابل .
14. يلاحظ أن لدى المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة اهتمام في متابعة وإدامة التغييرات التي تطرأ على أنظمة الحوافز بدرجة أكبر من المديرية العامة لتربية بابل .
15. تستخدم كلا المديريتين نتائج تقييم الأداء لتحديد المكافآت ، إلا أن المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة تستخدم المكافأة بدرجة أقل من تربية بابل لتشجيع أداء العاملين .
16. تعتمد المديريتين نظام معلومات الموارد البشرية لخصن وتحديث واسترجاع معلومات الموارد البشرية ، وتحقق المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة استفادة من نظام معلومات الموارد البشرية بدرجة أكبر من تربية بابل .
17. ظهر أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة حقيقية تفاعلية مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مستندة إلى إدراك الإدارتين بأهمية الواحدة للأخرى .
18. تقدم المديرية العامة لتربية كربلاء فيما يخص قوة علاقات (توليد المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، وتطبيق المعرفة ) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، أما ما يخص قوة علاقة خزن المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقد حققت المديرية العامة لتربية بابل تقدماً في ذلك .
19. هناك تأثير معنوي لبُعديّ توزيع وتطبيق المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، في المديرية العامة لتربية كربلاء بينما تراجع بُعديّ توليد وخزن المعرفة في قدرتهما على التأثير بالمتغير الاستجابي استراتيجيات الموارد البشرية.
20. ظهر أن بُعد توليد المعرفة في المديرية العامة لتربية بابل أثر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حين لم يكن لأبعاد (خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة ) أي تأثير في تلك الاستراتيجيات.
21. إن لكل مديرية تفكيرها وإدراكها الخاص والمميز عن الأخرى إزاء عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي .

22. تختلف وجهات نظر المديريتين إزاء عملية توليد المعرفة وان لكل منهما أساليبها المميزة عن غيرها في توليد المعرفة ، باعتمادها على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات واكتشاف معرفة جيدة بإجراء المعالجات على قواعد البيانات وإجراء المقارنة المرجعية والمشاركة وتبادل الخبرات وجهاً لوجه .
23. تختلف وجهات نظر المديريتين إزاء عملية خزن المعرفة وان لكل منهما أدواتها المميزة عن غيرها في حفظ وإدامة المعرفة كامتلاك قواعد البيانات لخزن المعرفة ، وما يمتلكه الأفراد العاملين من أفكار وخبرات في عقولهم .
24. تتشابه المديريتين في عملية توزيع المعرفة بين العاملين وأقسامها المختلفة وتشجيع المشاركة بها للإفادة منها ، باعتماد الوسائل المتوفرة لديها.
25. تختلف المديريتين في تفكيرهما بكيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ والاستفادة منها.
26. لا يختلف تفكير المديريتين في تبني (استراتيجية الجذب والاستقطاب ، واستراتيجية تقييم الأداء ، واستراتيجية التعويضات ) وهذا يعود إلى حالات التوافق في الآليات بفعل انتماء المديريتين إلى وزارات الدولة المحكومة بذات القوانين والأنظمة .
27. تختلف المديريتين إزاء تبني استراتيجية التدريب والتطوير وان لكل منها برامجها وأساليبها التدريبية المختلفة عن غيرها بناءً على تحديد احتياجاتها التدريبية.
28. تختلف وجهات نظر المديريتين إزاء استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخدامها لمساعدة المديرين في صياغة القرارات الاستراتيجية .

## المبحث الثاني

## التوصيات

## أولاً:- التوصيات

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ، يمكن الوصول إلى جملة من التوصيات المقدمة إلى المديرين عينة الدراسة وعلى النحو الآتي :

1. إقامة ورش عمل لزيادة الوعي بأبعاد عمليات إدارة المعرفة والاستفادة من مستوى إدراك العاملين لها .
2. إشراك العاملين في قسم الموارد البشرية بدورات تطويرية لزيادة الوعي بأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستفادة من مستوى إدراك العاملين لها.
3. ضرورة تأكيد الدور الإيجابي الذي ظهر بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديرين من خلال اعتماد مصادر جديدة للمعرفة وتطوير توزيع المعرفة و قواعد البيانات لتطبيق المعرفة الجديدة في رسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
4. تفعيل توليد المعرفة الجديدة لمديرية تربية كربلاء من خلال القدرة على استخلاص المعلومات والأفكار من المصادر الداخلية والخارجية ، و خزن المعرفة والاستفادة منها في حل المشكلات ، واستعمالها في إحداث تغيير إيجابي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
5. تفعيل عمليات إدارة المعرفة (خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة ) في المديرية العامة لتربية بابل واستعمالها في إحداث تغيير إيجابي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
6. تكثيف اللقاءات بين القيادات الإدارية لغرض تبادل الخبرات والمهارات ومناقشة بعض الحالات وإيجاد الحلول للمشكلات .
7. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في المديرين والنظر إليهم كونهم رأس مال فكري لما يمتلكون من معرفة ضمنية تشكل خزين معرفي يحتوي المعرفة اللازمة

والمتوقعة لمعالجة حالات ومشاكل تنظيمية وبما ينعكس على نضج القرارات التنظيمية .

8. استحداث قسم متخصص ضمن الهيكل التنظيمي لكل مديرية يعنى بإدارة المعرفة على غرار الأقسام الأخرى التي تمثل وظائف المديرية ، وكذلك استحداث وظيفة مدير المعرفة ليتولى رعاية شؤون هذا القسم ويكون على صلة مباشرة مع متخذي القرار.

9. ضرورة وضع برامج لترسيخ فكر إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.

10. رسم سياسة حوافز فاعلة تشجع على التطوير الذاتي للعاملين .

11. اعتماد برامج متخصصة في جذب واستقطاب ومقابلة العاملين .

12. تفعيل سياسة تناوب العاملين على أداء عدة ادوار وظيفية بهدف الوصول بالفرد العامل إلى أن يكون مؤدياً ناجحاً لعدة مهام مختلفة .

13. العمل على تشجيع الموارد البشرية العاملة في المديريتين على التطوير الذاتي لمهارتهم من خلال تحفيزهم على الدخول بدورات تطويرية تضيف قيمة لما يمتلكونه من معرفة وضرورة أن تكون تلك الدورات تسهم في انتقالهم إلى مستويات إدارية أعلى .

#### ثانياً :- التوصيات لمشاريع بحثية مستقبلية :-

تقدم الباحث فيما يأتي أفكاراً متواضعة لمزيد من البحث في مجال عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، لغرض الإفادة منها من قبل الباحثين في المستقبل :-

1. دور إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات نظم معلومات الموارد البشرية .

2. استثمار المعرفة وانعكاسه على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

3. دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي .

4. دور مرتكزات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية .

# المصادر

# الملاحق

## الملاحق

### ملحق (1)

#### أسماء السادة الذين حكموا استبانة الدراسة

ت	اللقب العلمي	اسم المحكم	اسم الجامعة / الكلية
1	الاستاذ الدكتور	احسان دهب جلاب	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
2	الاستاذ الدكتور	اكرم محسن الياسري	جامعة كربلاء / كلية السياحة
3	الاستاذ الدكتور	صالح عبد الرضا رشيد	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
4	الاستاذ الدكتور	صلاح الدين عواد الكبيسي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
5	الاستاذ الدكتور	عبد الحسين حبيب الطائي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
6	الاستاذ الدكتور	علاء فرحان طالب	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
7	الاستاذ الدكتور	عواد كاظم الخالدي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
8	الاستاذ	فؤاد حمودي العطار	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
9	الاستاذ الدكتور	فيصل علوان الطائي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
10	الاستاذ الدكتور	مؤيد يوسف نعمة الساعدي	جامعة الفرات الاوسط / الكلية التقنية / المسيب
11	الاستاذ الدكتور	نعمة عباس الخفاجي	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية /بغداد
12	الاستاذ الدكتور	يوسف حجيم الطائي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
13	الاستاذ المساعد الدكتور	بشرى هاشم محمد العزاوي	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية /بغداد

## الملاحق

14	الاستاذ المساعد الدكتور	جواد محسن راضي	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
15	الاستاذ المساعد الدكتور	عامر علي حسين العطوي	جامعة المثنى / كلية الإدارة والاقتصاد
16	الاستاذ المساعد الدكتور	علي رزاق العابدي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
17	الاستاذ المساعد الدكتور	ليث علي الحكيم	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
18	الاستاذ المساعد الدكتور	ميثاق هاتف الفتلاوي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
19	الاستاذ المساعد الدكتور	نداء صالح مهدي	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية / بغداد
20	الاستاذ المساعد الدكتور	هاشم فوزي العبادي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

- تم إدراج أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة حسب الألقاب العلمية والحروف الأبجدية .

ملحق (2)

استمارة الاستبانة

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة أعمال/ الدراسات العليا

م / استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم استمارة استبانته وهي جزء من متطلبات أنجاز رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، إذ تسعى إلى دراسة (توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل . إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. أن الإجابات ستستخدم فقط لإغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً .
3. يرجى التفضل بالإجابة على الفقرات بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يمثل اتفاقكم وترونه يعكس الواقع أو هو اقرب لذلك من عدمه إزاء الفقرات المطروحة.
4. يرجى عدم ترك أي سؤال لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

... نثمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا...

المشرف

د.محمود فهد الدليمي

الباحث/ طالبة الماجستير

إيمان محمد جواد

# الملاحق

## معلومات عامة

### 1- النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

### 2- العمر

61 فأكثر

سنة

60 -51

سنة

50 -41

سنة

31 -

40 سنة

30 سنة

أقل

### 3- المؤهل العلمي

إعدادية

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم  
عالي

ماجستير

دكتوراه

### 4- سنوات الخدمة

20 -16

15 -11

10 -6

أقل من 5 سنين

31 فأكثر

30-26

25 - 21

### 5- عدد الدورات التدريبية



## الملاحق

2- عملية خزن المعرفة : تتضمن الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها والبحث عنها واسترجاعها من قبل الأفراد العاملين من خلال قواعد البيانات الالكترونية.

درجة التفضيل										الفقرات	ت	
متفق 0 %	10 %	20%	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %			متفق 100
											تمتلك المديرية قواعد بيانات لخزن المعرفة بما يمكن من استرجاعها عند الضرورة .	6
											تتسم عملية خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها بالكفاءة العالية.	7
											يشكل العاملون في المديرية من خلال خبرتهم مصدراً مهماً للمعرفة الضمنية.	8
											تعتمد المديرية أساليب تقليدية في خزن المعرفة.	9
											تدرس المديرية ما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل أهميتها وجودها.	10

3- توزيع المعرفة : وهي عملية تشير إلى التبادل والمشاركة بالمعرفة داخل المنظمة وتوزيعها إلى مستويات المنظمة وأفرادها للإفادة منها باعتماد الوسائل المتوفرة لديها.

درجة التفضيل										الفقرات	ت	
متفق 0 %	10 %	20%	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %			متفق 100
											تشجع المديرية المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة.	11
											تقوم المديرية بنشر المعرفة إلى حيثما يمكن الاستفادة منها .	12
											تعتمد المديرية على متخصصين في تدريب العاملين على مهارات نشر المعرفة داخلها .	13
											تعتمد المديرية أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة.	14
											تستخدم المديرية نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة.	15





## الملاحق

3-استراتيجية تقييم الأداء : عملية تحديد وتقييم عمل الموظف في المنظمة ، بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فاعل وتلقي التغذية العكسية .

درجة التفضيل											الفقرات	ت
متفق 0 %	10 %	20%	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	متفق 100 %		
											يستند تقييم الأداء في المديرية على معايير محددة للعاملين مسبقاً.	11
											يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة معلومات تفيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية .	12
											يستعمل تقييم الأداء على انه وسيلة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدانهم .	13
											يعتمد نظام تقييم الأداء على رأي المسنول المباشر ونظراء العمل.	14
											تنعكس نتائج تقييم الأداء على الواقع المعاشي للعاملين ومكانتهم الوظيفية والاجتماعية .	15

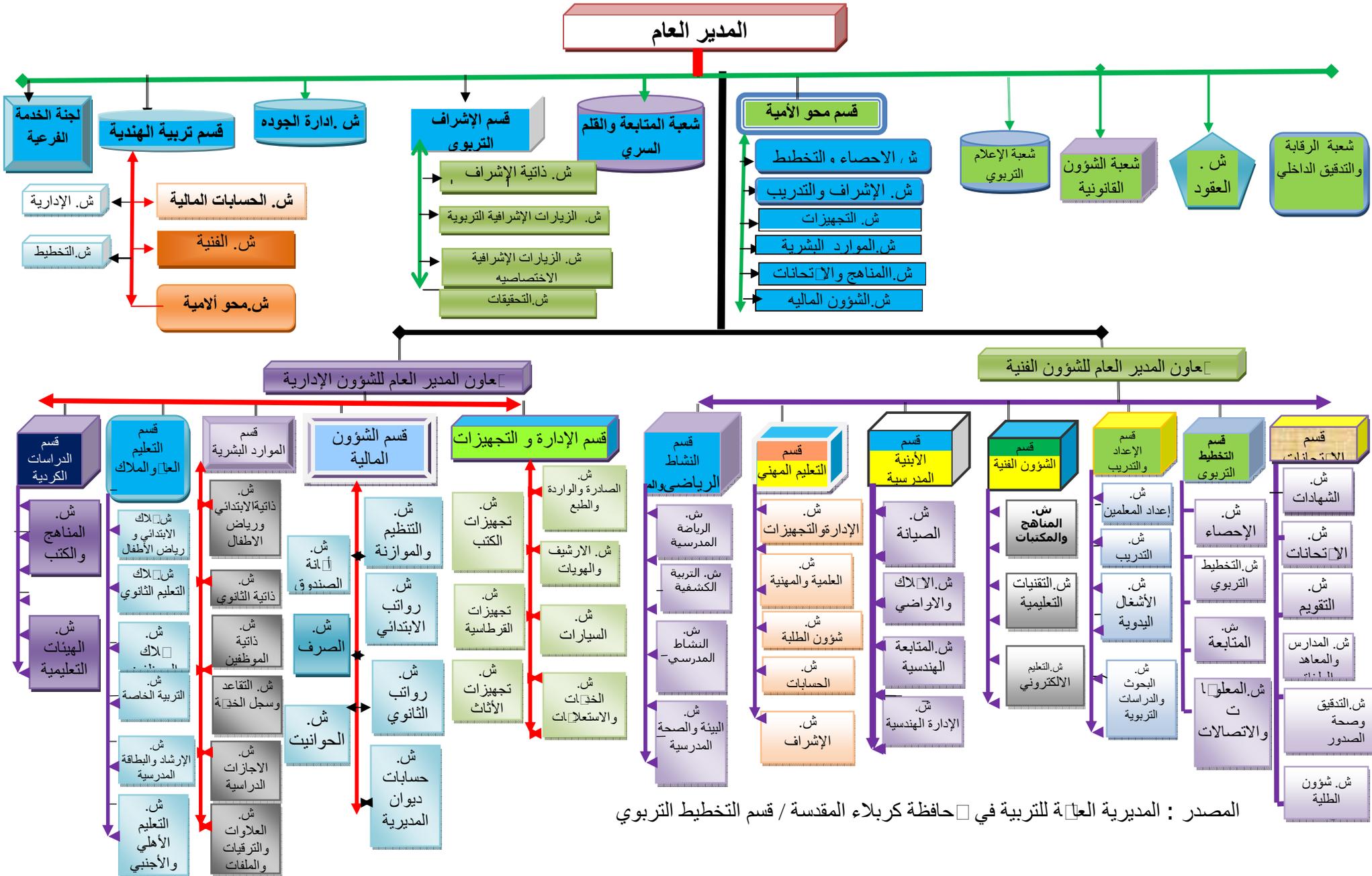
4-استراتيجية التعويضات : إستراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال .

درجة التفضيل											الفقرات	ت
متفق 0 %	10 %	20%	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	متفق 100 %		
											تتناسب التعويضات التي تقدمها المديرية مع توقعات العاملين .	16
											تتابع المديرية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين.	17
											يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعاً لاختلاف كفاءة العاملين .	18
											تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين .	19
											تستخدم المكافأة في المديرية بوصفها جزء من الحوافز لتشجيع الأداء العالي .	20

## الملاحق

5- استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية : تركيبة من قواعد البيانات وتطبيقات الحاسوب وملحقاته والبرامجيات التي تعمل على جمع البيانات المنظمة المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية وتخزينها وإدائها واسترجاعها ومعالجتها والتحقق من صحتها.

درجة التفضيل											الفقرات	ت
منق 0 %	10 %	20%	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	منق 100 %		
											لدى المديرية قاعدة بيانات تضم المعلومات الرئيسية عن الموارد البشرية فيها.	21
											تعتمد المديرية نظام معلومات موارد بشرية محوسب لغرض خزن وإدانة واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .	22
											يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تطرأ على خصائص العاملين (المؤهلات العلمية ، المهارات ، الخبرات ، الخ ) المطلوبة لتنفيذ الأعمال .	23
											تحدد مخرجات ( معلومات ) نظام معلومات الموارد البشرية وفق حاجة المستفيد بهدف اتخاذ قرارات الموارد البشرية.	24
											يحصل المستفيد على استجابة سريعة للحصول على المعلومات المطلوبة بين تقديم الطلب والحصول على المعلومات.	25





## **ABSTRACT**

*This study addressed the two variables to form an intellectual frame (knowledge management processes and human resources management strategies). This study aimed to find out how to recognize workers in the Directorate-General for Education province of Karbala and Babylon of the variables of the study and detection correlations and impact between the dimensions of knowledge management processes and strategies in human resources in the two Directorate researched as well as to test the extent of adoption of the two samples of the dimensions of the main and sub-study variables it has launched the study of the problem is expressed in a number of questions represented as follows:*

- 1. Are workers in the study sample aware the researched dimensions of knowledge management processes?*
- 2. Are workers in the study sample aware the researched dimensions of human resource management strategies?*
- 3. Is there a correlation between knowledge management processes and human resource management strategies at the macro-level and sub?*
- 4. Is there impact of knowledge management processes in human resource management strategies at the macro-level and sub?*
- 5. Is there a variation in the level of adoption and achieving the knowledge management processes and human resource management strategies at the macro-level and sub? . The study was conducted on a sample of (142) people, with officials represented by the upper and middle management and operational in the Directorate-General for Education province of Karbala and the Directorate General for Education the province of Babylon, using the questionnaire as the main tool of the current study, the study used statistical tools non- parametric analysis in processing of data and information ,Through the adoption of statistical programs readymade for Social Sciences (SPSS v 18),and has pursued methodology of the research-based study and meta-analysis, The study found a set of conclusions, including: (There is a difference in the extent of adoption of the two samples of the dimensions of the main and subsidiary variables of the study), and the study reached to set of recommendations the most important is (the need to established a programs to confirm knowledge management thought and its importance and its programs and its application through training programs and panel discussions, seminars and scientific conferences).*

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Karbala  
College Management and Economics  
Department of Business Administration



*Employ knowledge management processes to  
enhance human resource management  
strategies*

*(A field study in the Directorate General of Education in the  
provinces of Karbala and Babylon)*

**Thesis Submitted**

***TO The Council of the College Management & Economics -  
University of Karbala  
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Of  
Master of Sciences In Business Administration***

By

*Eman Mohammed Jawad Al-Ghanimi*

Supervised By

Doctor

Mahmood Fahad al-Dulaimi

2016 A.C

1437 A.H