

## ((دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة)) بحث ميداني وزارة النقل

م.م. مثنى زاحم فيصل / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
م.م. نور خليل ابراهيم / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
م.م. وردة عبد الخالق / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

### المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في وزارة النقل ، فضلاً عن الآثار المترتبة على النتائج لكلا المديرين والممارسين. ولتحقيق أهداف البحث فقد صمم الباحثون استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (٥١) شخصاً . وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف البحث، ومنها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط سيرمان. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته، توصل البحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها يشير إلى أن مستوى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى مديري الوزارة المبحوثة كان فوق المتوسط وإلى تأثير قوي لإستراتيجيات التدريب والتطوير في عمليات إدارة المعرفة وأقل قوة في إستراتيجيات التعويضات .

وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان من أبرزها: إن طبيعة العمل في وزارة النقل المبحوثة يعتمد على ضرورة توافر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى الوزارة المبحوثة ، إذ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمل الوزارة المبحوثة ، وهذا يوضح الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها في تعزيز ودعم عمليات المعرفة . وقد أوصى البحث بضرورة العمل على وضع إستراتيجيات وخطة خاصة بالتعويضات والالتزام بها على ان تتمتع هذه الإستراتيجيات بالمرونة والتركيز طويل الأجل، وتراعي مسألة تنوع الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الاستراتيجيات، ومن الضروري أن تنسجم هذه الإستراتيجيات مع إستراتيجيات المنظمة .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير، التعويضات ، تقييم الاداء ، عمليات ادارة المعرفة ، توليد المعرفة، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة .



## المقدمة

تبرز أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال عمليات إدارة المعرفة في هذا العصر أكثر من العصور التي سبقت إذ أكد العديد من المختصين في مجال الإستراتيجيات ونظرية المنظمة على الدور الحيوي الذي تقوم به الموارد البشرية .

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها ولا يوجد خلاف حولها. لكن إدارة الموارد البشرية شغلت وما تزال أهتمام العاملين والمديرين والباحثين في حقول وميادين الإدارة. فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص واعدت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية. فالقول أن هناك إدارة ناجحة وإدارة فاشلة إنما يعني بالتحديد أن هناك مديرين ناجحون ومديرين غير ناجحين إلا أن نجاح المديرين والإدارة معاً رهن بصياغة وإعداد وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات البشرية والإدارية .

فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة وتعاطي المدراء باهتمام ومسؤولية مع الأفراد. وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمنظمات كونها تلعب أدواراً حيوية في صنع ونجاح المنظمات فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المنظمات. من هنا جاء هذا البحث لبحث أكاديمياً وتطبيقياً إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الناجحة والتي تركز على جذب الموارد البشرية النوعية وتحفزها وتحتفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية .

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجياتها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات ، تقييم الأداء) وممارستها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق إستراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

ومن المفترض أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات ، والمواقف وسلوك الموظفين ، ومن ثم قد تؤثر في أداء المنظمة . ويفترض أن إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيات المنظمة تقوم بالموائمة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة ، مثل التدريب والفرص الوظيفية والتقييم داخل المنظمة ، وهي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية و الاداء التنظيمي . وقد حفز كل ذلك عقلية صانعي القرار وعدد من البحوث الأكاديمية لمحاولة الكشف عن وجود العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وادائها المعرفي .

## المحور الأول / منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

يركز البحث على دراسة التوجه الحديث لعلم الإدارة نحو عمليات إدارة المعرفة (مفهومها، مهامها وأهميتها) ، حيث أن نجاح منظمات الأعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، وتضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع . ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الجوهري الآتي : ما دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات عمليات إدارة المعرفة وتعزيزها في رفع كفاءة أداء المنظمات لضمان بقائها .

وفي ضوء التغيرات العالمية نحو التجديد والتطوير ، أصبح لزاماً على وزارة النقل التي تسعى نحو التجديد والتطوير أن تُدرك أكثر من أي وقت مضى أن برامج التدريب والتطوير وأستقطاب العاملين وأختيارهم لا يمكن أن يُكتب لها النجاح دون أن تؤدي الى زيادة كفاءة عمليات إدارة المعرفة في مساعدة المديرين ، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :

1. ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل ، وطبيعة عمليات إدارة المعرفة.
2. ما نوع العلاقة والتأثير بين كل من متغيرات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومتغيرات عمليات إدارة المعرفة .

## ثانياً: أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته من خلال:
1. تناوله لموضوع " عمليات إدارة المعرفة " بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً يمس جوهر عمل وزارة النقل وأثره في تكوين المعرفة وتوليد الأفكار ، وهذا يُحتم عليها اعتماد منهجاً أساسياً في تخطيط واختيار موارد بشرية تتلائم مع برامجها المستقبلية .
  2. صلته بموضوع تكنولوجيا المعلومات، وهو محور تطوير العملية الإدارية في ظروف الانفتاح والمنافسة والعولمة.
  3. اختبار علاقة الارتباط بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في الوزارة المعنية بالبحث .
  4. تحديد أكثر متغيرات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية علاقةً وتأثيراً بمتغيرات عمليات إدارة المعرفة في الوزارة المعنية بالبحث .

## ثالثاً : أهداف البحث

- يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يأتي:
1. تحديد عمليات إدارة المعرفة الأكثر وجوداً في الوزارة المبحوثة .
  2. تحديد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر وجوداً في الوزارة المبحوثة .
  3. التوصل إلى نتائج عن دور عمليات إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الوزارة ، ومحاولة تعريف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الوزارة موضع البحث بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظرياً.
  4. محاولة إبراز الجوانب المهمة في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها وأنوع إستراتيجياتها ، وتطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن اتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة.

## رابعاً : فرضيات البحث

- تمت صياغة فرضيات البحث كما يأتي :
1. فرضية الارتباط :-  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعاد عمليات إدارة المعرفة بصورة منفردة ومجتمعاً.
  2. فرضية التأثير :-  
تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومن خلال ابعادها في عمليات إدارة المعرفة بصورة منفردة او مجتمعاً.

## خامساً: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية : تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية وكما

يأتي :

- 1.النسب المئوية
- 2.الوسط الحسابي
- 3.الانحراف المعياري
- 4.معامل الارتباط سبيرمان

## سادساً : مجتمع البحث وعينته

### أ. مجتمع البحث

اختيرت وزارة النقل ، موقعاً لإجراء البحث وذلك لارتباط متغير عمليات إدارة المعرفة بالنشاط الأساسي لهذه الوزارة لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته ، وقد شمل مجتمع البحث (المديرين العاملين في مركز الوزارة) ، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المئوية بعد أن قام الباحثون بمقابلة هؤلاء المستجيبين وإطلاعهم على استمارة الاستبيان.

#### ب. عينة البحث:

بالاستناد الى تحديد مجتمع البحث ونظراً لاستخدام الباحثون استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات، قام الباحثون باختيار نسبة (25%) من مجتمع البحث البالغة (51) مستجيباً لمساعدة المبحوثين في ملئ استمارة الاستبانة .

#### سابعاً : صدق وثبات الاستبانة

##### ١. صدق الاستبانة :

وللتحقق من صدق الاستبانة جرى ترتيب درجات الاجابة عن عبارات المقياس تصاعدياً ، ثم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي واخذ (27%) من اعلى الدرجات و (27%) من ادناها ثم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختبار (Sperman) لحساب الفروق المعنوية، وأظهرت النتائج ان هناك فروقاً معنوية بين المجموعتين وبمستوى معنوية (0,01) مما يشير الى صدق المقياس بجميع فقراته.

##### ٢. ثبات الاستبانة :

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) في مقياس الثبات والتي تتلخص بايجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية ودرجات الاسئلة الزوجية في الاستبانة و ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان، وقد وجد ان معامل الارتباط للاستبانة بلغ (93%) مما يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها باوقات مختلفة وللأفراد انفسهم وتعطي النتائج نفسها.

#### ثامناً: منهج البحث

أُتُمِدَّ البحث المنهج الوصفي التحليلي في عملية جمع البيانات من العينة محل البحث .

### المحور الثاني / بعض الدراسات السابقة

#### أولاً : بعض دراسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية السابقة

١. دراسة (الجرجري ، 2006) ( تأثير إدارة المعرفة في الاستراتيجيات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى )

تناولت هذه الدراسة تأثير إدارة المعرفة في الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية ، إذ طبقت على عينة من (147) فرداً من الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة، ركزت الدراسة على إستراتيجيات (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقويم أداء الأفراد العاملين) وكانت ابرز النتائج أن هناك علاقة بين نقل المعرفة من جهة وبين الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى كما أشارت النتائج إلى وجود اثر من قبل إدارة المعرفة على الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية .

٢. دراسة (السبعوي ، 2011) ( إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها )

تناولت الدراسة موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها، إذ حاولت تقديم تصور واضح في الجانب النظري وإجابات واضحة في الجانب الميداني بشأن متغيراتها، سيما وأن البُعد المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثل بإستراتيجيات ( التوظيف، التدريب والتطوير، تقويم الأداء، والرواتب والأجور والحوافز)، في حين يتمثل البُعد المعتمد بإدارة الأزمات. اختار الباحثون عينة بحجم (90) شخصاً من المديرين . وكانت الدراسة في دائرة صحة نينوى وبعض المستشفيات التابعة لها، إذ اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني. وكانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة متغيراتها في إدارة أزماتها.

٣. دراسة (عبد القادر وابو سن ، 2011) ( أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية )

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي. لهذا الغرض تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استخدام أداة الاستبانة ومن ثم معالجتها احصائياً .

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين ، فممارسات إدارة الموارد البشرية تنعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية اداء الموارد البشرية وأن يؤخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء إدارات الموارد البشرية بالقطاع الصناعي ، هذا الربط سيمكن مديري الموارد البشرية من تصميم البرامج التي من شأنها تحقيق أفضل نتائج للعمليات لتحقيق أعلى إنتاجية للمنظمات .

٤.دراسة ( الكبيسي ، 2012 ) ( تأثير التفكير الاستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية )

هدفت الدراسة الى توضيح تأثير التفكير الاستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، إذ سعى الباحثون الى تشخيص مستوى انعكاس مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين في وزارة الصحة العراقية وبعض المؤسسات التابعة لها في صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( اختيار وتعيين ، تدريب ، تحفيز، تقييم أداء) إدراكاً منهم لأهمية الموضوعين المبحوثين ، اختار الباحثون عينة بحجم (٥٠) من المديرين في وزارة الصحة بوصفهم الأكثر اهتماماً بالموضوع . وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تشير الى أن مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مدير الميدان المبحوث كان فوق انعكاسه بالتأثير في إستراتيجيتي الاختار والتعيين، وأقل قوة في إستراتيجية التحفز وعدم انعكاسه بالتأثير في إستراتيجيتي التدريب والتطوير ، وتقييم الاداء.

٥.دراسة ( Huselid, et al,1997 ) (فعالية أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والفنية كمحددات لأداء المنظمات)

#### "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance"

سعت الدراسة الى تطوير فعالية أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعالة لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية ، وأثر هذه الممارسات الفعالة على أداء المنظمة ، إذ تم قياس أداء المنظمة من خلال الانتاجية ، والتدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة ، وقد توصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي اعلى من فعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

وبينت النتائج ان هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين ، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة) .ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة .

٦.دراسة ( Boateng , 2007 ) ( دور نظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

#### The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management(SHRM)

هدفت الدراسة إلى التحقق فيما إذا كان هناك أي دور تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (SHRM)، كما إنها محاولة لدراسة الكيفية التي ينظر بها خبراء الموارد البشرية والمديرين الى آثار نظم معلومات الموارد البشرية في مهام وادوار إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحاول التعرف فيما إذا كانت هناك أية فروق كبيرة في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى أن لنظم معلومات الموارد البشرية دور في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ولا سيما فيما يتعلق بوظائفها الإستراتيجيات كالتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء وغيرها، وكذلك لم تكن هناك أية فروق واختلافات كبيرة بشأن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بالنسبة لحجم المنظمات، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تعزيز أهمية استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لأجل الحصول على المعلومات اللازمة والتي تكفل تقليل الكلف، والوقت، والجهد، والتأكيد على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بشكل كبير واستخدام شبكة الاتصال الداخلية بشكل مكثف من أجل الاستفادة من هذا النظام.

### ثانياً : بعض دراسات عمليات إدارة المعرفة السابقة

- ١.دراسة (محمد ، 2009) ( عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية )  
تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية ، تكونت الدراسة من (84) من الهيئة الادارية في شركة مجموعة الاتصالات الاردنية ، وقد تم اختبار هذا الأثر ، باستخدام تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل التباين الاحادي .  
أشارت النتائج الى وجود تأثير عالي بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية ، كما أشارت النتائج أيضاً الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى الى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي .
- ٢.دراسة (نوري، 2011) ( تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة : دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية)  
تختبر الدراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بخمسة متغيرات (توليد، تنظيم، خزن ، تطبيق ونشر المعرفة) ومتغير القدرات المميزة في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية إذ طبقت على عينة من(28) مدير ووكيل مديراً، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تشير الى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة .
- ٣.دراسة (الأغا و ابو الخير ، 2012) (واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها)  
هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها . وقام الباحثون بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت الاستبانة على عينة حجمها (250) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة .وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي كان منها الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة .واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة.
- ٤.دراسة ( Minbaeva,2003) (العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية ونقل المعرفة ( Human resource management practices and knowledge transefer)  
اختبرت الدراسة اعلاه العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية ونقل المعرفة من خلال استبانة جرى توزيعها في (92) فرعا لشركات متعددة الجنسية مقرها الرئيس في الدنمارك وتتواجد في (11) دولة، ووجدت في أهم نتائجها علاقة بين إستراتيجيات (التوظيف ، التدريب ، تقويم أداء العاملين، الترقية، والتعويضات) ونقل المعرفة في هذه الفروع ، وعدم وجود علاقة بين تطبيقات(التنشئة الاجتماعية ، والعمل المرن) ونقل المعرفة لهذه الفروع.
٥. دراسة ( Jaimenez & Sanz-Valle , 2013) (دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة)  
هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة ، مع التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل على تشكيل نظام موارد بشرية موجه نحو المعرفة . إذ سعت الدراسة الى تشخيص وتحليل أبعاد عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ( اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة و خزنها، الذاكرة التنظيمية) ، إذ بلغ حجم العينة (701) منظمة . وكانت أبرز النتائج تشير الى وجود علاقة تأثير موجبة بين تبني نظام موارد بشرية موجه نحو المعرفة وعمليات إدارة المعرفة.  
أما مايميز البحث عن الدراسات السابقة فهو أجرائه في البيئة العراقية ، وعلى وزارة النقل العراقية والتي تحتوي على عدة مديريات وأقسام مختلفة ، وتركيزه على متغيري إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة لانه موضوعا مهما يتسم بالحدثة وقلة البحث فيه في المنظمات العراقية .

## المحور الثالث / الجانب النظري

### أولاً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

#### ١. مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية فكرياً وتطبيقاً إلى ان تبلورت كمفهوم استراتيجي. إذ ان ادارة الموارد البشرية أوسع واشمل من مفهوم ادارة الأفراد التي تعد وظيفة تتكون من مجموعة من نشاطات الأفراد العاملين، وهي أوسع من كونها تلك الادارة المهتمة بشؤون الأفراد العاملين في المنظمة. انما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الادارة الإستراتيجيات (الجرجري، ٢٠٠٦: ٣٧) وإستراتيجيات ادارة الموارد البشرية تعد نمطاً مخططاً لنشاطات واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن ادارة المنظمة من تحقيق اهدافها، إذ ان الموارد البشرية هي الاساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتكنولوجيا المتطورة وانظمة التصنيع والاساليب الرقابية الحديثة لا يمكن ان تحقق مزايا تنافسية للمنظمة إلا من خلال الافراد العاملين، وهنا يبرز دور إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تقديم المهارات البشرية المطلوبة (Noe et al , 1994 : 45).

وأعتماداً على ما ورد انفا يعرف الباحثون إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخُطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية وتعرف إدارة الموارد البشرية استراتيجياً (الأحمر، ٢٠٠٧: ٣٦) بأنها " ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجيات للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة " ، وبشكل أنموذجي تصوغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا إستراتيجيات أعمال الشركة . وتعد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المنطلق لتحديد المسارات والإجراءات التي تستخدمها الموارد البشرية لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجيات (Dessler, 2003: 5).

وتعرف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأسم ممارسات العمل عالية الأداء أو أفضل الممارسات ، وهي القرارات والأجراءات التي تهتم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال ، والمتعلقة بتطبيق الأستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية (القاضي ، ٢٠١٢: ١٣) .

وتعرف ايضاً بأنها نهج لاتخاذ القرارات بشأن خطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد ، إدارة الأداء ، التعلم والتطوير ، المكافآت ، وعلاقات الموظفين (Armstrong ,2009:115).

ويمكن تعريف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها " جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة شؤون الموظفين داخل المنظمات " . ويشار إلى هذه الأنشطة عادة بأسم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في (التوظيف والاختيار والتدريب وإشراك الموظف) وتهدف إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة (Marescaux etal , 2013 :5) .

وهنا يرى الباحثون أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية اصبحت ركيزة اساسية تتوقف عليها عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية لاقتنائها الموارد البشرية المناسبة التي تهدف بشكل اساسي إلى تجنب التحديات التي تحيط بالمنظمة ، وتهدف ايضاً إلى تحقيق الابداع والابتكار، وتحقيق الجودة في الانتاج، وتخفيض التكاليف من خلال التخطيط بشكل فاعل ووضع البرامج التدريبية والسياسات التعليمية التي تضعها إدارة الموارد البشرية ، ونظرا لأهمية هذا الموضوع جهد الباحثون على استعراض اهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال الجدول ( ١ ) الآتي :

**جدول ( ١ ) تصنيف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**

ت	اسم الباحثون	تصنيف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
1	Bohander and Snell , 2004, 4	١. التخطيط ٢. الاستقطاب 3. الاختيار 4. تصميم العمل ٥. التدريب والتطوير ٦. الاتصالات ٧. التعويضات ٨. المنافع ٩. علاقات العمل .
2	Beardwell and Claydon, 2010 : 14	١. التدريب والتطوير ٢. المدفوعات ( التعويضات ) ٣. الاستقطاب والاختيار 4. العمل الجماعي ٥. تقييم الأداء ٦. الامان ٧. تصميم العمل ٨. توفير الفرص ٩. تطوير المسار ١٠. المشاركة
3	Dessler, 2011 : 30	١. تحليل الإستراتيجيات ٢. تحديد الاحتياجات واستقطاب المرشحين ٣. إختيار وتعيين المرشحين ٤. التعويضات ٥. الحوافز والمنافع ٦. تقييم الأداء ٧. الاتصالات .
4	Sani , 2012 :9	١. الاستقطاب والاختيار ٢. التدريب والتطوير ٣. تقييم الأداء ٤. التعويضات ٥. تخطيط المسار

المصدر : من أعداد الباحثين

من خلال جدول (١) يلاحظ ان وجهات نظر الكتاب والباحثين قد تباينت وقد يعود السبب في ذلك إلى احد الاحتمالين الاحتمال الاول قد تعتمد المنظمات على استخدام إستراتيجيات معينة بينما هناك منظمات اخرى تعتمد على إستراتيجيات غيرها أي إن كل منظمة تعتمد ممارسات بحسب نشاطاتها.

**٢. الأهمية الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية**

لاشك أن موضوع أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية قد بحث فيه كثير من الباحثون، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الإستراتيجيات فعلاً في واقع الحال، إلا أن من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو إجمالها بعدد من النقاط، إذ يُحبذ اعتماد منظوراً فكرياً يشير إلى هذه الأهمية كونه أكثر جدوى في استناده إلى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليه منظمات أعمال مرموقة إزاء العمل بهذه الإستراتيجيات (العززي و الساعدي، ٢٠٠٧: ٤).

تنبع أهمية الموارد البشرية بوصفها أهم موارد العملية الإنتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة والقادرة على ادارتها لتحقيق الأداء المتفوق بشكل كفوء . إذ تعمل على ادارة الموظفين بشكل فاعل من اجل مساعدة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية ، وتعمل على تحديد مشاكل موارد المنظمة وتوفير الحلول لها، كما انها قادرة على التأثير وزيادة الالتزام لدى الموظفين عن طريق زيادة دافعيتهم. كما وان الانشطة والبرامج الفاعلة لإدارة الموارد البشرية تضمن تحقيق منظمة فعالة (3 : 2009 , Yahaya et al).

على هذا الأساس فان (Bratton & Gold, 2003: 122) قد أشارا إلى أن أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجيات الكلية للمنظمة، وإن دور يمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال (171 : 2012 , Mariappanadar).

وعادة ما تشتمل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب اهميتها على الخطوات الآتية (الحياصات، ٢٠٠٦: ٥٦٦):

١. وضع إستراتيجيات الموارد البشرية : تعد عملية وضع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة جزءاً رئيساً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.
٢. تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ الإستراتيجيات من خلال مديري الدوائر بحسب الهيكل التنظيمي لكل منظمة ، ويتم هذا التنفيذ بحسب الإستراتيجيات الموضوعية ضمن المعايير المحددة مسبقاً.
٣. رقابة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقييمها : على القائمين بوضع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراقبة الخطة الإستراتيجيات ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الإستراتيجيات ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط في إدارة الموارد البشرية؛ وذلك من أجل مساهمة المسؤولين عن هذه الانحرافات.



في ضوء ذلك يؤكد (Ivancevich,1998:5) على ان الموارد البشرية تعد مورداً بالغ الأهمية في قرارات الادارة العليا الإستراتيجيات وانها توجه العمليات المستقبلية للمنظمة كما يؤكد على ان فعالية المنظمة تتحقق من خلال الآتي:

- أ. الرسالة والإستراتيجيات.
  - ب. الهيكل التنظيمي .
  - ج . ادارة الموارد البشرية.
- وفي ظل هذا الاهتمام اصبحت إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وظيفه متخصصة تؤدي ادواراً أساسية تربطها ببقية الادارات في المنظمة منها(الجرجري ، 2006 :40).
١. المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الموارد البشرية .
  ٢. انفرادها بالدور التأثيري في المنظمة بوصفها المحرك الاساس لنشاطات المنظمة لان العنصر البشري عنصراً حاسماً في أي نشاط .
  ٣. تحقيق التناسق والتوافق في اداء مختلف الاستراتيجيات والانشطة المرتبطة بتوظيف العنصر البشري وتطويره واستخدامه في المنظمة ككل باعتماد سياسات الموارد البشرية وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية .

ووضح ( Dissler, 2003: 12 ) أن أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتلخص بالعلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجيات للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المنظمة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.

ويرى (Robbin & Coulter, 2010,10) أن أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نابعة من إنها مصدرراً من مصادر الميزة التنافسية، وتحقيق النجاح يجري من خلال المنافسة بعد العاملين شركاء في تحديد الأهداف وصنع القرار، وتؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال ممارسات عمل ذات أداء عالٍ يؤدي إلى ارتفاع كل من أداء الفرد والأداء التنظيمي(السبعواوي، ٢٠١١ : ٣١).

### ٣. ابعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تركز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل . فيعرفها(Dyer, 1984) بأنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها. ولوضع هذه الخطة أو الإستراتيجيات موضع التنفيذ لا بد من تطوير برامج تنفيذية (تكتيكية) تساعد على تحقيق هذه الخطط الإستراتيجيات. ومن البديهي أن تسبق الإستراتيجيات التكتيك لأهميتها وشموليتها، فضلاً عن أنها تشكل الإطار العام للبرامج والأهداف المنبثقة عنها لاحقاً ( الزهري ، ٢٠٠٠ : ٢٦١ ) .

تم الاعتماد في هذا البحث على أربعة استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية هي (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء) ويمكن توضيحها في الشكل (١) كما يأتي :



المصدر : من أعداد الباحثين

### أ. الاستقطاب والاختيار

بعد انجاز عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً إذ تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة سواء من داخل أم خارج المنظمة على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.. ويعد الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لإختيار أفضلهم لشغل الاستراتيجيات الشاغرة. ويعرف (Snell & Bohlander, 2004) الاستقطاب " بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد مقدمي الطلبات المحتملين وتثبيعهم من اجل سد الاستراتيجيات الشاغرة الحالية والمستقبلية " . وبين (الدليمي، ٢٠١٣ : ٣٢) الاستقطاب بأنه عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب، والذين تتوفر فيهم المؤهلات المناسبة لشغل الاستراتيجيات .

وأخيراً تم تعريف الاستقطاب على أنه " عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات الخاصة بالبحث عن وجذبهم مرشحين لملئ الفجوة الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي المكان والزمان المناسبين للمنظمة " (السباعوي : ٢٠١١ : ٤٦) .

ان عملية الاستقطاب تساعد المتقدمين لشغل الاستراتيجيات الشاغرة على التأكد من ان تلك الاستراتيجيات تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة وهذا يحقق المصلحة المشتركة للمنظمة والأفراد ، والذي يعد الطريق السليم للوصول الى اختيار الفرد الملائم لشغل وظيفة معينة (الجرجري ، ٢٠٠٦ : ٤٩) .

ويتم استقطاب الافراد العاملين من مصدرين رئيسيين وكما موضح في الشكل(٢) .

#### مصادر الاستقطاب



#### الشكل (٢) مصادر استقطاب الموارد البشرية

المصدر: الجرجري، احمد حسين حسن (2006)، " تأثير ادارة المعرفة في الوظائف الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص50.

أما الأختيار فإنه يلعب دوراً مهماً في تحديد الاشخاص المناسبين عن طريق اخضاعهم لطرائق الإختيار وتحديد وإختيار أفضلهم بغية تحقيق الأداء الأيجابي والنتائج التنظيمية الأيجابية . وفي ضوء ذلك اشار (French and Rumbas, 2010,169) إلى أن إختيار العاملين لا ينبغي ان يكون فقط لسد الثغرات التي يتركها العاملين الذين تم استبعادهم أو مجرد اضافة قوة عاملة جديدة إنما ينبغي أن يتم إختيار العاملين الذين يمكنهم تحقيق نتائج أيجابية . إذ أكد (الدليمي، ٢٠١٣ : ٣٦) على ضرورة التطابق بين قدرات الشخص ومتطلبات المنظمة، لان عدم التطابق بين القدرات والمتطلبات يمكن أن يعرقل من مستويات الأداء الأيجابية .

ويعرف الاختيار بأنه " العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الاستراتيجيات الشاغرة ، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة ، من أجل أنتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الاستراتيجيات المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم ، ومن ثم أستبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الاستراتيجيات (العيلة ، ٢٠٠٨ : ٣٠) .

تبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة والنتيجة عن عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الاستراتيجيات المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالاستراتيجيات الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية (شلتوت، ٢٠٠٩ : ٣١) .

#### ب. التدريب والتطوير

تمثل إستراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها بعضاً، فلا يمكن إن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية على وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض، ٢٠١١ : ٤٧) .

وقد بين ( Ahmad and Din , 2009 :165 ) أن إستراتيجيات التدريب والتطوير هي العملية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال عملية التعلم وينطوي ذلك على اكتساب المعارف، وتحسين المهارات، والمفاهيم أو تغيير المواقف والسلوكيات في الأوضاع التنظيمية . كذلك ان إستراتيجيات التدريب والتطوير هي جهد منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، وتغيير سلوكياتهم وأتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء (الدليمي، ٢٠١٣ : ٣٩) .

تظهر أهمية التدريب من خلال تحسين الأداء الحاضر وصولاً للمستوى المطلوب ليصبح لديه القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، ناهيك عن أهميته للأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل حديثاً ولا يكون لديهم أدنى فكرة عن طبيعة هذه الأعمال وكل تلك الأهمية للتدريب تظهر عندما يشعر الفرد أن لديه نقصاً في أحد الجوانب المعينة ويحتاج إلى هذا التدريب للتطوير والارتقاء بنفسه (عدوان، ٢٠١١ : ١٧) .

#### ج. التعويضات

أشار (Torrington et al , 2008) إلى إستراتيجيات التعويضات بأنها فكرة تنطوي على تقديم تعويضاً عن الامور التي تسببت بالضرر . إذ تكون بعض التعويضات ناتجة عن أضرار تلحق بالموظف أثناء العمل فيتم تعويضه والتكفل بتغطية الضرر كاملاً وهذا من مبادئ المحافظة على سلامة الموظفين . فيما اشار(القاضي ، ٢٠١٢ : ١٤) الى أن إستراتيجيات التعويضات تتعلق بتعويض الموظف بكافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله بوظيفة معينة.

ويشير كل من (Denisi & Griffen ,2001 :49) الى ان إستراتيجيات التعويضات هي الاساس والحوافز المعتمدة على الاداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الاساسية لإستراتيجيات التعويض والتي لا بد وان تنسجم مع ما يرتبط بها من سياقات إستراتيجيات كي تكون فاعلة.وبهذا يمكن ان نحدد اهم اهداف التعويض بالآتي (الجرجري ، ٢٠٠٦ : ٥٦) :

١. جذب قوة عمل ( موارد بشرية ) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية .
٢. دفع الافراد العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين ادائهم وزيادة مستوى انتاجهم .
٣. الاحتفاظ بالتنوع الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة .

إن إستراتيجيات التعويضات هي إستراتيجيات مهمة من اجل تشجيع عملية التبادل بين أصحاب العمل والعاملين . إذ تُعد إستراتيجيات التعويض عاملاً حيوياً في حل التعقيدات بين أصحاب العمل والعاملين من خلال ربط الاجور بالأداء أو رفع الاجور والرواتب . فيما رأى (Odunlade , 2012:10) أن التعويض يلعب دوراً مهماً في الاستقطاب والحفاظ على العاملين من خلال زيادة الرواتب وتوافر المستلزمات التي تجذب العاملين من خارج المنظمة (الدليمي ، ٢٠١٣ : ٤٥) .

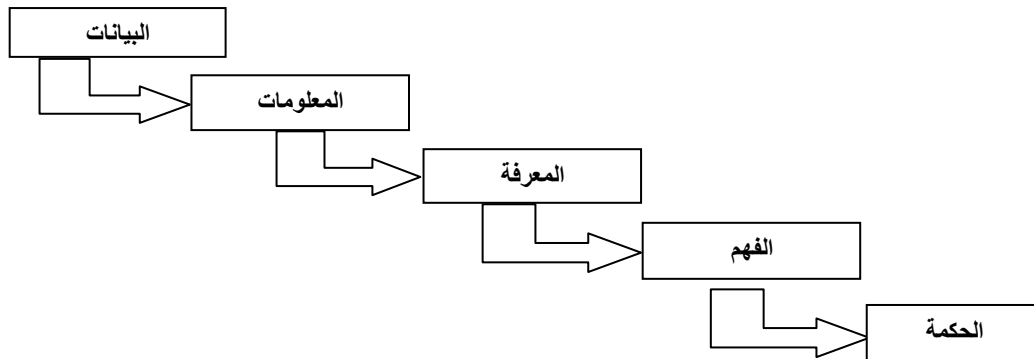
### د. تقييم الاداء

تعد إستراتيجيات تقييم الاداء من اهم الاستراتيجيات التي تمارسها ادارة الموارد البشرية وذلك لانه لا يمكن لأية منظمة الاستغناء عن هذه الإستراتيجيات طالما امتلكت اهدافاً محددة مسبقاً وتسعى الى تحقيقها ، لذلك يجب متابعة اداء الافراد العاملين لديها وتقييم ادائهم لغرض الوصول الى هذه الاهداف ، وان تقييم الاداء هو نظام رسمي منظم للقياس والتقييم والتاثير في خصائص كل فرد عامل وما لة علاقة بعمله ، وكذلك للتاثير في تصرفاتهم ونتاجيتهم . وعرفت إستراتيجيات تقييم الاداء بأنها تلك الإستراتيجيات التي تعنى بقياس كفاءة الافراد العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب اعلى في المستقبل. ( الجرجري ، ٢٠٠٦ : ٦٠٠ )  
 وأوضح ( Beardwell and Claydon , 2010 : 464 ) بان إستراتيجيات تقييم الاداء تشير الى الانشطة التي تسعى من خلالها المنظمات الى تقييم الموظفين وتطوير ادائهم وتوزيع المكافآت عليهم . أي من خلال استخدام الادوات المختلفة للتقييم من اجل تحديد نقاط القوة والضعف للموظف والعمل على تطويرها والعمل على توزيع المكافآت المختلفة عليهم . وأشار (Noe et al , 2011:225) إلى إستراتيجيات تقييم الاداء الى انها إستراتيجيات تحصل من خلالها المنظمة على المعلومات عن كيفية إنجاز الموظف أو الموظفة العمل بشكل جيد .

### ثانياً : عمليات إدارة المعرفة

#### ١. مدخل مفاهيمي للمعرفة

ان المشكلة التي يواجهها الباحثين في تعريف المعرفة هي عدم وضوح المفهوم وعدم وجود اتفاق حول تعريفه ، فلزال التعريف مبهم الشكل والمعنى . ولغرض الاطلاع على مجموعة من التعاريف لمفهوم المعرفة سنورد عدداً منها ، ومن ثم يعطى الباحثون تعريفهم للمعرفة لاغراض هذا البحث .  
 ان المعرفة حقل قديم متجدد ، وبرز الاهتمام بها منذ الآف السنين ، واليوم تنظر المنظمة الحديثة الى المعرفة على أنها أساساً فاعلاً لضمان البقاء والنمو لأنها تسهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها إذ عرفت المعرفة على أنها أهم مورد إستراتيجي للمنظمة (Merat & Bo , 2013:4).  
 ويؤكد الباحثين في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات، والمعرفة) اذ يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الافادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات (بوعشة وبن منصور، ٢٠١٢ : ٦) . هنا لابد أن نوضح بعض المفاهيم العامة للبيانات ، ومدى الافادة منها حيث أن البيانات بمستوياتها المختلفة لها أهمية كبيرة في عالمنا اليوم بل أنها تعد ثروة بل رأسمال كبير لكثير من المنظمات وسوف نتعرض الى مفاهيم البيانات بمستوياتها المختلفة كما موضحة في الشكل (٣) (العاني ، ٢٠٠٩ : ٦٥) :



شكل (٣) مستويات البيانات

المصدر : بتصريف من الباحثين

عُرفت المعرفة من قبل ( سلمان ، ٢٠٠٥ : ٣٨ ) " بأنها الخبرة والفهم والحدس الناشئة من المعلومات والحقائق التي تحفظ في العقل البشري لتكون بأجمالها وتفاعلاتها قدرة حاملها على الفعل او الإفصاح ان أراد مع شرط توافر مستلزمات القيام بذلك " .

أما ( Daft, 2001 ) فقد أوضح بأن المعرفة هي " عملية الربط بين مجاميع المعلومات مع بعضها البعض للحصول على مجموعة من الاستنتاجات التي تؤدي نحو تحقيق أهداف محددة وأكد على أن دور الإنسان في بناء المعرفة هو العامل الحاسم في التفريق بين المعلومات والبيانات والمعرفة " . وعليه فان جملة البيانات والمعلومات التي تحتويها المصادر المختلفة تتحول إلى معارف حالما يقرأها شخص ما ويستوعب مضامينها كي تصبح معرفة جديدة يكتسبها ويضيفها إلى رصيده الثقافي والمعرفي ( الكعبي ، ٢٠٠٦ : ٥٤ ) . المعرفة هي مجموعة كاملة من الأفكار والتجارب والإجراءات التي تُعد واقعية وحقيقية وتعمل على توجيه الأفكار والسلوك والتواصل مع الأفراد ( Stanley , 2003 : 8 ) .

## ٢ . ادارة المعرفة

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات في العقود الخمسة الأخيرة من التركيز على معطى البيانات ومعالجتها إلكترونياً إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة تدعم أنشطة الإدارة في التركيز على بناء نظام يوفر التعاضد الضروري بين الذكاء الصناعي والمعرفة لإدارة عمليات واستقطاب وتكوين المعرفة وتخزينها وتوزيعها والمشاركة في تطويرها وابتكارها ( الحافظ ، ٢٠٠٦ : ٤١ ) .

لم تظهر إدارة المعرفة كهدف موحد بين الجميع خلال البدايات الأولى للقرن الحادي والعشرين فجأة دون سابق إنذار، بل تخللت مسيرتها التي انطلقت منذ انتصاف آخر قرن في الألفية الماضية بعض المحطات المهمة كظهور أساليب الإدارة الكمية على غرار طريقة (PERT)، وبروز توجهات إدارية تتعلق بالهياكل المعقدة كالإدارة وفقاً للأهداف (MBO)، ثم تزايد الاهتمام الجاد بآثار القوى الحركية الشخصية، كمحاولة أولية للتحكم في قدرات الأفراد العاملين في ظل مجموعة عمل واحدة، خاصة مع ظهور منحنى الخبرة والتخطيط الاستراتيجي (سالمي ، ٢٠١٠ : ٩) .

يتضح من هذا أن ممارسات إدارة المعرفة تكون أكثر فعالية عندما يتم التعبير عنها إستراتيجياً والتي تتطابق وتتماشى مع أهداف الأعمال (Analoui et al , 2013:6) . إن إدارة المعرفة تنطوي على اكتساب المعرفة، وخلق وصقل وتخزين ونقل وتبادل، والاستفادة منها . إن أهداف إدارة المعرفة تعني تحسين أصول المعرفة لتحسين السلوكيات التنظيمية ، وتوليد أفضل قرارات لتحسين الأداء التنظيمي (King , 2009:4) .

إن إدارة المعرفة الفعالة تُعد موجوداً مهماً من موجودات المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بالعمليات الموضوعية من قبل المنظمة والتي تكون قابلة للقياس في مجال (Ferraresi et al , 2012:689) :

- أ. إنشاء وتوليد المعرفة التي سيتم تطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- ب. تشارك وتحويل ، وتنظيم ، ونشر المعرفة بين الأفراد في المنظمة .
- ت. تطبيق المعرفة لتوليد قيمة للمنظمة وعمالها .

ولذلك يعرف ( Hackett , 2003 : 3 ) إدارة المعرفة " بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق ، السياسات والإجراءات فضلاً عن تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين " .

إدارة المعرفة هي عملية جمع وإدارة ومشاركة رأس المال المعرفي من قبل الأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة . أو تعرف بأنها شكل من أشكال إدارة الخبرة التي تستمد من المعرفة الضمنية ، مما يسهل الوصول لحاجات معينة تهدف الى تحسين أداء المنظمة . أن عملية تقاسم المعرفة يعزز الإجراءات التنظيمية القائمة، والتي تركز على مساعدة المنظمة في اكتساب وتخزين واستخدام (Bhojaraju , 2005: 38) .

## ٣ . عمليات إدارة المعرفة

تناولت اغلب المداخل والمفاهيم المعرفة على أنها عملية ، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها ، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخرزنها وتوزيعها والمحافظة عليها

ونظراً لأهمية المعرفة، فإنه ليس من المستغرب أن المنظمات في كل مكان تعطي الأولوية لاكتشاف المعرفة وسبل تنظيمها والمشاركة فيها، وتطبيقها على نحو أكثر فعالية. في الواقع لقد قيل أن نجاح أنشطة إدارة المعرفة يعتمد في الغالب على مدى كفاءة وفعالية المنظمة، ومن ثم فإن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة يكمن في صميم توليد المنظمات الناجحة القائمة على المعرفة في هذا السياق، وعليه اتفق العديد من الباحثين أن عمليات إدارة المعرفة هي أكثر من مجرد التخزين والتلاعب بالمعلومات، ولكن الممارسة تتطلب مسؤولية لتولد ونشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة (Ramachandran et al, 2013: 78).

فقد ذكر (Tiwana) بأن عمليات إدارة المعرفة تتكون من خلق وإيصال وتطبيق المعرفة بجميع أنواعها وذلك لانجاز أهداف المنظمة. فضلاً عن أن عمليات إدارة المعرفة تتعلق باستحداث المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وهي بهذا تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها ومشاركتها بشكل واضح في المنظمة أن عمليات إدارة المعرفة هي بمثابة طريقة للاستفادة من توجيه ومعالجة البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات مفيدة وبالمقابل يمكن أن تصبح تلك المعلومات المعرفة التي تؤدي إلى الحكمة (Ghassani, et, al, 2004: 349).

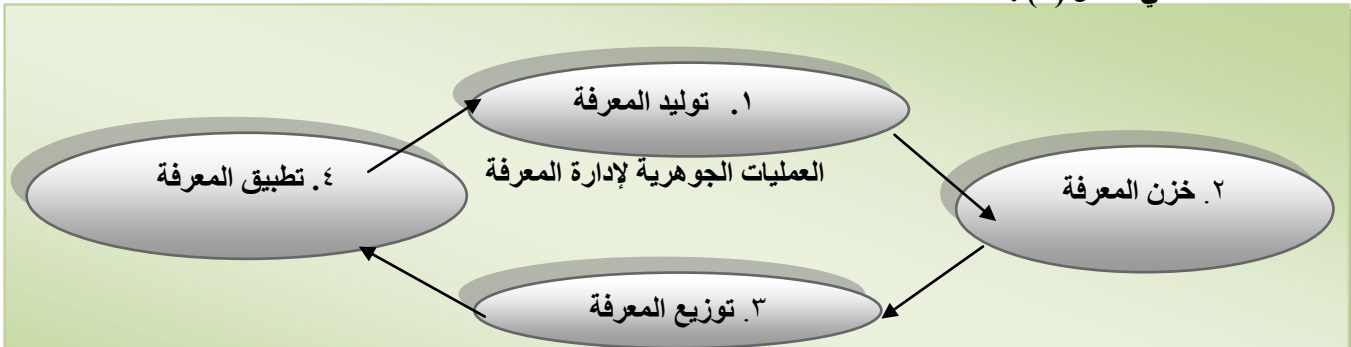
وتباين الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة، ويوضح الجدول (٢) عمليات إدارة المعرفة بحسب رؤى الكتاب والباحثون في حقل إدارة المعرفة.

جدول (٢) عمليات إدارة المعرفة بحسب آراء بعض الكتاب والباحثون

ت	الكاتب	السنة	ص	عمليات المعرفة
١	Mertins et al	٢٠٠١	٢٨	١. توليد المعرفة ٢. خزن المعرفة ٣. توزيع المعرفة ٤. تطبيق المعرفة
٢	Maier	٢٠٠٢	٦٩	١. المصدر ٢. سهولة الوصول ٣. الامان ٤. المستوى التنظيمي ٥. الرسمية ٦. الخارجية ٧. العمومية ٨. الوسط ٩. المحتوى
٣	Mc Elroy	2003	5	١. تكامل المعرفة ( الترميز الخزن ، التوزيع ، المشاركة ، الاسترجاع ) ٢. إنتاج المعرفة ( توليدها ، ابتكارها )
٤	Awad & Gaziri	٢٠٠٤	٢٤	١. الاستحواد ٢. التنظيم: الجدولة ، والتصنيف ، والترابط، والترميز ٣. التنقية: الاستخراج، والدمج ٤. التحويل، والمشاركة
٥	Fernando	2004	32	١. اسر المعرفة ٢. اكتشاف المعرفة ٣. التشارك ٤. التطبيق
٦	Sher & Lee	٢٠٠٤	٩٣٥	١. عملية الإبداع ٢. التجميع ٣. المشاركة
٧	Vlok	٢٠٠٤	٣٣	١. توليد المعرفة ٢. خزن المعرفة ٣. توزيع المعرفة ٤. تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لما ورد في الأدبيات

ونلاحظ مما تقدم أن الكتاب اختلفوا في تحديد عمليات إدارة المعرفة وحددوها في أربع عمليات جوهرية، وهي توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتصنيف المعرفة، وذلك لموائمتها متغيرات البحث، كما في الشكل (٤).



شكل (٤) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

Source:( Mertins K., Hiesig P., & Vorbeck J., " Knowledge Management Best Practices in



## [ [ دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ] ] بحث ميداني وزارة النقل

Europe – Springer – Verlay Berlin Heidelberg, 2001, P: 280

تشير إلى العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية التي يجب القيام بها لتوليد المعرفة ، وتقدم هذه العمليات المفتاح الذي يؤدي إلى فهم اداره المعرفة وكيفية تنفيذها على احسن وجه ، ان جوهر تحسين ادارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها وتحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات) من مصادر خارجيه وداخلية (المهارات والخبرات) الى معرفة ثم المشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق او إعادة التطبيق تسمى عمليات ادارة المعرفة ، وهي عمليات تتابعية متكاملة فيما بينها (العبودي ، ٢٠١١ : ٣٢) .

ان المعرفة اذا ما أخذت كما هي فستكون مجردة من القيمة .وأكد إن التحدي الأهم الذي يواجه الأعمال هو تحسين إدارة المعرفة . ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها . إن تحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات) من مصادر خارجية وداخلية (المهارات والخبرات) إلى معرفة ثم المشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة ( النعيمي ونايف ، ٢٠١٢ : ١٦٩) .

### ٢. أبعاد عمليات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة دورة حياة متجددة ومتواصلة تشبه حركة الديمومة والصرورة الفاعلة التي تبدأ بنشاطات توليد المعرفة ، وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها وهذه النشاطات الحيوية ، اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاثة عمليات بينما توسع الآخرون لتشمل أكثر من ذلك ، ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات إذ قسم (Warner & Witzel, 2004 : 93) عمليات إدارة المعرفة إلى ثلاثة عمليات وهي توليد المعرفة ، توزيع المعرفة والتشارك فيها، التعلم التنظيمي. بينما قسمها (Wick , 2000 : 517) إلى أربعة مراحل وهي (إدامة المعرفة ، اكتسابها، استخدامها ، ثم إعادة الاستخدام) كما قسمها (Alavi, 1997 : 63) إلى أربعة أبعاد وهي ( توليد المعرفة ، تنظيم المعرفة وتخزينها ، توزيع المعرفة وبتها ثم تطبيق المعرفة) سوف يتم مناقشتها وتحليلها الآن :

#### أ. توليد المعرفة

تحتاج عمليات توليد المعرفة إلى دراية وخبرة وممارسة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك. وتوليد المعرفة يمكن أن تحدث في عمليات إعادة الإنتاج أو عند حل المشكلات ، أو عند إكمال المهام ، وان المعرفة والخبرة الحالية تعتمدان في هذه العمليات التي تتضمن عمليات تعليم، إذ إن خبرة العاملين مهمة ، ويجب أن يحفز العاملون ويتم دعمهم (Mertins et al , 2001:48).

هناك ترادف وجسور حية واسعة بين توليد المعرفة والإبداع والخلق إذ تعد المعرفة و عملية توليدها جهداً بشرياً واعياً . وقد أشار "Nonaka" الى أن توليد المعرفة يؤدي الى توسعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك ( الجنابي ، ٢٠١٣ : ٨٠) . ولتوليد المعرفة أهمية خاصة لتركيزها على الآليات التنظيمية الملائمة لدعم كل طرائق توليد المعرفة ومساندتها (Vlok , 2004 : 33) . وعملية توليد المعرفة ذات علاقة وطيدة مع الإبداع، فإدارة المعرفة عملية مركزية لإبداع المنتج والعملية وتحسينها، وتنفيذ عملية اتخاذ القرارات، والتكيف التنظيمي والتجديد (Sher & Lee, 2004:935). ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية (محمد ، ٢٠٠٩ : ٩) .

عد (Perez & Pablos, 2003:85) عملية توليد المعرفة احد المفاتيح المتاحة أمام المنظمة للأمد الطويل، فضلاً عن تنافسيتها من خلال ابتكار أفكار جديدة، وتميز نماذج جديدة، وتركيب أنظمة منفصلة، وتطوير عمليات جديدة .

#### ب. خزن المعرفة

يعد توليد المعرفة الجديدة غير كاف، فالأفراد والمنظمات يحتاجون إلى خزن المعرفة المكتسبة واسترجاعها عند الحاجة ، وإحدى هذه الآليات الشائعة في إدارة المعرفة هي الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)، إذ تتضمن الذاكرة التنظيمية ذاكرة فردية (تجارب شخصية) فضلاً عن المعرفة المشتركة ونتائج التفسيرات من التفاعلات الاجتماعية ، وتشمل الثقافة التنظيمية ، والإجراءات ، وعمليات الأعمال ، والهيكلة التنظيمي ، والأرشيفات (Vlok , 2004:36) .

وخرن المعرفة هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، إذ تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وفي هذه العملية يبرز دور الاداء المنظمي في العديد من مراحل هذه العملية . اذ يرى (Warren & Davies, 2000) ان اهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل كل ذلك يؤدي الى تقليل جهد البحث عنها ويؤكد (الكبيسي، ٢٠٠٢ : ٣٣) أن عمليات الخزن تشمل الاحتفاظ والادامة والبحث والوصول والايدياع والاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة الى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر (محمد، ٢٠١١ : ١٠٧).

والمعرفة مخزونة إما في المكتيبات ، وقواعد البيانات ، والحالات الدراسية ، والتقارير ، وحتى في عمليات المنظمة وقواعدها ، وإما مخزونة في عقول العاملين (Mertins et al, 2001: 48) . وتعني العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها ، إذ تُعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة (محمد، ٢٠٠٩ : ٩) . إن خزن المعرفة يساعد في ثلاثة أشياء هي إضافة معرفة جديدة ، ترميزها ، دمج المعرفة القديمة مع الجديدة (الجنابي، ٢٠١٣ : ٨١).

### ج. توزيع المعرفة

يساعد توزيع المعرفة على نشر الخبرات الداخلية، والتجارب، والمعرفة التي ستؤدي إلى تزويد العاملين بحلول غير محددة لمعالجة المشكلات، ولاتخاذ القرارات، والتزود بالتعلم، وتمكنهم من الاستجابة للتغيير البيني بأقل التكاليف، وبهذا تفيد المنظمات بزيادة قابليتها المتميزة وتنافسها (Sher & Lee, 2004: 936). وهنا يعني توزيع المعرفة بين أفراد المنظمة إذ يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق التدريب والمحادثات ، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم (محمد، ٢٠٠٩ : ٩). نقل المعرفة يشير إلى بعض العمليات فيما يرتبط بنقل وتوزيع وتقسيم المعرفة التنظيمية . أي أنه ينطوي على المعرفة إضافة الطابع الشخصي وتوزيعه في شكل مفيد لتلبية احتياجات محددة من المستخدمين (Ramachandran et al, 2013 : 78).

كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، فضلاً عن أساليب التدريب والحوار التي تتلائم مع نشر المعرفة الضمنية ، أما الوثائق والنشرات الداخلية فأنها تتلاءم مع المعرفة الصريحة (الكبيسي، ٢٠٠٢ : ٧٦) .

ومن الضروري نشر وتوزيع المعرفة على أعضاء في المنظمة لم يكونوا مشاركين في تطوير تلك المعرفة، ويتطلب نشر وتوزيع المعرفة هذه الأيام مقدرة على اعتماد الأوساط الحديثة لكي يتم تزويد الآخرين بالمعرفة ، فالدافع لنشر وتوزيع المعرفة هو طلب سابق للمقدرة على جعل المعرفة متاحة وان نشر وتوزيع المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح هو المهمة الجوهرية لنشر المعرفة ، وان تطبيقات تقنية المعلومات تعطي قيمة فضلاً عن هذه العملية (Mertins et al , 2001: 49) . نشر المعرفة وتحريكها داخل المنظمة يعد أمراً حيوياً ، ويجب أولاً تحديد من يجب أن يعرف ماذا ومتى وكيف يمكن إجراء عملية التوزيع بسهولة ويسر وبأقل كلفة ( علوان ، ٢٠٠٧ : ٢٧).

### د. تطبيق المعرفة

أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالوصول عليها وخرنها والمشاركة فيها لاتعد كامة والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، لجعل المعرفة متاحة قابلة للتطبيق والافاده بشكل مثالي، لذلك فان عملية استخدام المعرفة وتطبيقها لاينبغي أن تمثل هدفاً بحد ذاتها بل هي اقرب الى الوسائل التي تجعل من المعرفة المطلوبة متاحة وتحت التصرف ( محمد ، ٢٠١١ : ١٠٧).

تعد عملية تطبيق المعرفة المهمة الأساسية لإدارة المعرفة، ومن واجب الإدارة إيجاد طرائق للتغلب على معوقات التطبيق التي من بعض نتائجها توليد معرفة جديدة ، وبهذا يراها الموظفون كدورة معرفية. وإن المعرفة المخزونة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها إلى المناطق المناسبة لذلك التطبيق فحسب (Mertins et al, 2001: 119)، وتتمثل المعوقات بقلّة الخبرة ، ومقاومة التغيير، والثقافة ، واللغة ، فلا بد من تطبيق أدوات لتخفيض هذه المعوقات وخلق بواعث لإعادة تطبيق المعرفة ، هذا التطبيق يزود المنظمة بتغذية عكسية لتطوير المعرفة (الجنابي، ٢٠١٣ : ٨٢) . وهي غاية إدارة المعرفة ، وتعني استخدامها في الوقت المناسب ، وأستثمار فرصة تواجدها في المنظمة ، إذ يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة ، ويجب أن يستهدف التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة (محمد، ٢٠٠٩ : ٩) . ولأهمية تطبيق المعرفة نرى أن (Takeuchi, 2001) أشار إلى أن الدول الأوربية اهتمت كثيراً في الماضي بمفهوم قياس المعرفة ، ولكنها الآن تحولت نحو النظر في طرائق أفضل لتطبيق المعرفة في العمل (Pillania, 2005: 169).



## المحور الرابع / الجانب العملي

### عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

للتعرف على واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في وزارة النقل في ضوء استجابة العينة ، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (5-1) بأربعة مستويات والجدول (3) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2) .

جدول (٣) قوة المتوسطات

درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

### أولاً: تشخيص واقع المتغير التفسيري إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الاداء) ، إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير ادارة الموارد البشرية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (3.65) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (4) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.46) (13%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

#### ١. الاستقطاب والاختيار

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الاستقطاب والاختيار) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (الاستقطاب والاختيار) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.9) ، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.60) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (15%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (4) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (2) والذي ينص (هناك مؤشر يوضح عدم الارتياح من اي قرار يتخذ في مجال الاستقطاب) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.07) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.85) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (21%) .

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي ( الاستقطاب والاختيار) وإجمالي المتغير الرئيس (ادارة الموارد البشرية) N=51

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تعد عمليات التوظيف في المنظمة تامة وغير مجزئة .	3.95	1.14	29%
2	هناك مؤشر يوضح عدم الارتياح من اي قرار يتخذ في مجال الاستقطاب .	4.07	0.85	21%
3	تستخدم المنظمة طريقة المقابلات المنظمة والمجدولة في عمليات التوظيف .	3.85	0.99	26%
4	تستند كل الانطباعات المكونة في المنظمة الى ان مقاييسها من حيث وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بغض النظر عن الجوانب الشخصية المتعلقة به .	3.78	1.11	29%
5	لم تعط المنظمة اية اهتمام وتركيز على اسلوب اختيار الافراد للوظيفة المناسبة .	3.85	1.15	30%
	اجمالي الاستقطاب والاختيار	3.90	0.60	15%
	اجمالي ادارة الموارد البشرية	3.65	0.46	13%

### ٢. التدريب والتطوير

يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التدريب والتطوير) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (التدريب والتطوير) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.57) ، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.65) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (18%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة ، وكما موضح في الجدول (5) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (6) والذي ينص (تشجع إدارة المنظمة وتصرف اموالاً كافية لتطوير قابليات العاملين فيها) إذ بلغت قيمة الوسط له (3.76) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.11) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (30%) .

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
6	تشجع ادارة المنظمة وتصرف اموالاً كافية لتطوير قابليات العاملين فيها .	3.76	1.11	30%
7	تشعرنا المنظمة باهمية التدريب ونوفير الفرص المناسبة في هذا المجال لتحسين مهارتنا وقابلياتنا.	3.73	1.05	28%
8	لم نحصل نحن كموظفين على اية فرصة لمناقشة احتياجاتنا التدريبية من قبل الادارة .	3.73	0.84	22%
9	يرتبط عملي الحالي في المنظمة بالتدريب الذي حصلت عليه في المرات السابقة.	3.56	1.12	31%
10	منظمتنا غير ملتزمة اطلاقاً بتدريب العاملين على المعارف والمهارات الجديدة .	3.07	1.03	34%
	اجمالي التدريب والتطوير	3.57	0.65	18%

### ٣. التعويضات

يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التعويضات) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (التعويضات) فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (3.61) ، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.54) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (15%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (6) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (١٣) والذي ينص (المنظمة لا تأخذ بنظر الاعتبار الاقدمية في الوظيفة عند اتخاذها قرار بدفع الاجور والمكافآت) . إذ بلغت قيمة الوسط له (3.80) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.01) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (26%) .

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
11	منظمتنا ملتزمة تماماً بنظام رواتب قياسي لكل العاملين .	3.76	1.02	27%
12	تقدم منظمتنا مكافآت مجزية للاداء المتميز لاونل العاملين الذين يجيدون الانجاز في استراتيجياتهم .	3.63	1.04	29%
13	المنظمة لا تأخذ بنظر الاعتبار الاقدمية في الوظيفة عند اتخاذها قرار بدفع الاجور والمكافآت .	3.80	1.01	26%
14	لدى المنظمة نظام منافع اخرى (تأمين صحي ، مكافآت تقاعدية ، سفر وايفاد ، مشاركة بالبنوادى...) والتي تعد جزءاً مهماً من استراتيجيات التعويض.	3.49	1.14	33%
15	نظام الحوافز والمكافآت في منظمتنا مغر ويغي باغراض تحسين الاداء فيها .	3.39	1.00	29%
	اجمالي التعويضات	3.61	0.54	15%

#### ٤. تقييم الاداء

يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تقييم الاداء) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (تقييم الاداء) فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (3.52) ، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.66) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (19%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (7)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (٢٠) والذي مفاده (منظمتنا تزود العاملين بالمعلومات المطلوبة لغرض تطوير نظام تقييم الاداء فيها) إذ بلغت قيمة الوسط له (3.71) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.96) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (26%) .

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (تقييم الاداء) 51= N			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	يستند تقييم اداءنا في المنظمة على الاهداف المحددة لنا مستقبلاً .	3.41	1.05
١٧	يعتمد تقييم الاداء في المنظمة على نتائج كمية ملموسة .	3.39	1.16
١٨	يعتمد تقييم اداء العاملين في المنظمة على تطبيق استمارة واحد لمختلف الدرجات .	3.44	1.00
١٩	تستفيد المنظمة من نتائج تقييم الاداء لتحسين الاداء في المستقبل .	3.66	0.91
٢٠	منظمتنا تزود العاملين بالمعلومات المطلوبة لغرض تطوير نظام تقييم الاداء فيها .	3.71	0.96
	اجمالي تقييم الاداء	3.52	0.66

#### ثانياً: تشخيص واقع المتغير الاستجابي عمليات ادارة المعرفة

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، إذ يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير عمليات ادارة المعرفة ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (3.54) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.66) (19%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

##### ١. توليد المعرفة

يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (توليد المعرفة) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (توليد المعرفة) فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (3.53) ، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.66) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (19%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة ، وكما موضح في الجدول (8) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (26) والذي ينص (تحصل المنظمة على المعرفة من خلال عقول افرادها وتطبيقاتها) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.00) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.80) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (23%) .

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (توليد المعرفة) وإجمالي المتغير الرئيس (عمليات إدارة المعرفة) 51= N			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢١	يتم توليد المعرفة في المنظمة من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير .	3.54	1.16
٢٢	لدى المنظمة برامج تدريبية متنوعة تعمل على توليد المعرفة .	3.85	1.09
٢٣	تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة عن طريق الاستعانة بالمكاتب الاستشارية الخارجية .	3.17	1.16
٢٤	تحصل المنظمة على المعرفة عن طريق ضبط خبراتها المتجمعة من قواعد المعرفة .	3.20	1.03
٢٥	عمليات توليد المعرفة في المنظمة تتم من خلال استخدام تقانة المعلومات الحديثة كالانترنت وتطبيقاته.	3.39	0.86
٢٦	تحصل المنظمة على المعرفة من خلال عقول أفرادها وتطبيقاتها .	4.00	1.05
٢٧	تحصل المنظمة على المعرفة من خلال توظيف خبرات الباحثين والمستفيدين .	3.59	1.24
	إجمالي توليد المعرفة	3.53	0.80
	إجمالي عمليات إدارة المعرفة	3.54	0.66

### ٢. خزن المعرفة

يشير الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (خزن المعرفة) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (خزن المعرفة) فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (3.59) ، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.02) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (29%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة أسئلة ، وكما موضح في الجدول (9) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (30) الذي ينص (تلجأ المنظمة إلى خزن المعرفة بهدف توفيرها بالوقت المناسب وبتقارير موجزة مما يقلل جهد الباحثون عنها) إذ بلغت قيمة الوسط له (3.83) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.95) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (25%) .

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (خزن المعرفة) 51= N			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٨	اسلوب الخزن في المنظمة يتضمن تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة بقواعد معرفية خاصة .	3.59	1.02
٢٩	تتبع المنظمة الطرق الحديثة المعتمدة على الحاسوب في خزنها لمعارفها .	3.51	0.75
٣٠	تلجأ المنظمة إلى خزن المعرفة بهدف توفيرها بالوقت المناسب وبتقارير موجزة مما يقلل جهد الباحثون عنها .	3.83	0.95
٣١	تقوم المنظمة بعمليات الادامة على قواعد المعرفة الخاصة بها وتحدد نوع العلاقة بين الجديد والقديم .	3.80	1.01
	إجمالي خزن المعرفة	3.59	1.02

### ٣. توزيع المعرفة

يشير الجدول (10) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (توزيع المعرفة) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (توزيع المعرفة) فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (3.71) ، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.93) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (25%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة .



## [ [ دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ] ] بحث ميداني وزارة النقل

وكما موضح في الجدول (10) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (36) الذي ينص (تعتمد المنظمة في توزيع المعرفة على التقارير والنشرات الداخلية) إذ بلغت قيمة الوسط له (3.81) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.08) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (27%) ، تؤكد العينة المبحوثة.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٣٢	تحرص المنظمة على ضمان وصول المعلومات المناسبة الى الافراد الذين يحتاجونها .	3.66	1.06	29%
٣٣	تعتمد المنظمة على نشر وتوزيع المعلومات حيث يمكن الاستفادة منها .	3.80	1.08	28%
٣٤	تعتمد المنظمة على التقنيات الحديثة في توزيع المعرفة .	3.61	1.14	32%
٣٥	يفقد نشر المعرفة في المنظمات الى توليد خبرات وتجارب الافراد الى الاخرين لامكانية الاستفادة منها في اداء اعمالهم .	3.68	1.17	32%
٣٦	تعتمد المنظمة في توزيع المعرفة على التقارير والنشرات الداخلية .	3.81	1.08	27%
	اجمالي توزيع المعرفة	3.71	0.93	25%

### ٤ . تطبيق المعرفة

يشير الجدول (11) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تطبيق المعرفة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (تطبيق المعرفة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.23)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.72)، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (22%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (11)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (٣٨) الذي ينص (يعتمد التطبيق الكفوء والفاعل للمعرفة على حجم المساهمة من قبل المسؤولين في المنظمة) إذ بلغت قيمة الوسط له (3.66) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.99)، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (27%)، تؤكد العينة المبحوثة.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٣٧	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على المصادر الداخلية التي تحمل المعرفة .	3.05	1.00	33%
٣٨	يعتمد التطبيق الكفوء والفاعل للمعرفة على حجم المساهمة من قبل المسؤولين في المنظمة .	3.66	0.99	27%
٣٩	تعتمد المنظمة على اجهزة ومعدات تعليمية حديثة تساعد في تطبيق المعرفة.	3.12	1.12	36%
٤٠	تعتمد المنظمة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب وذلك لمواكبة التطورات.	3.10	1.14	37%
	اجمالي تطبيق المعرفة	3.23	0.72	22%

## المبحث الثاني / تحليل فرضيات الارتباط

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب ، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة ، إذ يتضمن هذا اختبار فرضيات الارتباط ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

### أولاً : فرضية الارتباط الأولى

افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين ابعاد إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية منها(الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الاداء) وتحقيق عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة).

• فرضية الارتباط / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعاد عمليات ادارة المعرفة بصورة منفردة ومجمعه .

ويشير الجدول (12) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الأولى ، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين عمليات ادارة المعرفة ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.55^{**}$ )، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (4.14) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).

جدول (12) علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعاده وبين المتغير الاستجابي عمليات ادارة المعرفة وابعاده

عمليات ادارة المعرفة N = 51								r = .55** t = 4.14	
تطبيق المعرفة		توزيع المعرفة		خزن المعرفة		توليد المعرفة			
Y4		y3		y2		y1			
t	r	t	r	t	r	t	r		
T	R	T	R	T	R	T	R	إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية	X
0.19	0.03	2.57	0.38**	1.21	0.19	3.61	0.50**	الاستقطاب والاختيار	X1
1.14	0.18	2.41	0.36**	1.48	0.23	5.34	0.65**	التدريب والتطوير	X2
1.27	0.20	1.34	0.21	0.01	0.001	1.54	0.29	التعويضات	X3
2.04	0.31*	3.15	0.45**	3.33	0.47**	4.01	0.54**	تقييم الاداء	x4

مجموع علاقات الارتباط (8) = 50%

\* \*\*علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3 n = 41  
 \* \*\*علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6

وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقيق فرضية الارتباط الرئيسية بين المتغير التفسيري (إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) والمتغير المستجيب(عمليات ادارة المعرفة) ، أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد ظهر الآتي:

١. حدوث ارتباط معنوي ايجابي بين المتغير الفرعي (الاستقطاب والاختيار) وبين كل من (توليد المعرفة ، توزيع المعرفة)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط ( $0.50^{**}$  ،  $0.38^{**}$ ) على التوالي كما موضح بالجدول (12) ، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.61 ، 2.57) على التوالي ، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01) .

في حين لم يحدث ارتباط معنوي بين المتغير الفرعي (الاستقطاب والاختيار) وبين كل من (خزن المعرفة، تطبيق المعرفة) ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.19 ، 0.03) على التوالي كما موضح بالجدول (13) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.21 ، 0.19) على التوالي ، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05) .

٢. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (التدريب والتطوير) وبين كل من (توليد المعرفة ، توزيع المعرفة) ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (\*\*0.65 ، \*\*0.36) على التوالي كما موضح بالجدول (12) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.34 ، 2.41) على التوالي ، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01) .

في حين لم يحدث ارتباط معنوي بين المتغير الفرعي (التدريب والتطوير) وبين كل من (خزن المعرفة، تطبيق المعرفة) ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.23 ، 0.19) على التوالي كما موضح بالجدول (12) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.48 ، 1.14) على التوالي ، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05) .

٣. لم يحدث ارتباط معنوي بين المتغير الفرعي (التعويضات) وبين كل من (توليد المعرفة ، توزيع المعرفة، خزن المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.29 ، 0.001 ، 0.21 ، 0.20) على التوالي كما موضح بالجدول (12) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.54 ، 0.01 ، 1.34 ، 1.27) على التوالي ، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05) .

٤. تشير معطيات الجدول (12) الى وجود ارتباط معنوي ايجابي بين المتغير الفرعي (تقييم الاداء) وبين كل من (توليد المعرفة ، توزيع المعرفة ، خزن المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.29 ، 0.21 ، 0.20) على التوالي كما موضح بالجدول (12) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (\*\*0.54 ، \*\*0.47 ، \*0.45 ، \*0.31) على التوالي ، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05) .

تشير النتائج المذكورة انفا الى حدوث (8) علاقات ارتباط معنوية من اصل (16) علاقة ارتباط ، بما تشكل (50%) من اجمالي الفرضية ، لذا يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الرئيسية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعاد عمليات ادارة المعرفة بصورة منفردة ومجمعه) .

### ثانياً : اختبار فرضية التأثير

وضع البحث الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis) ، والتي مفادها ( تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومن خلال ابعاده في عمليات ادارة المعرفة بصورة منفردة ومجمعه) ، وينفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

١. يؤثر الاستقطاب والاختيار معنوياً وإيجابياً في عمليات ادارة المعرفة .

٢. يؤثر التدريب والتطوير معنوياً وإيجابياً في عمليات ادارة المعرفة .

٣. تؤثر التعويضات معنوياً وإيجابياً في عمليات ادارة المعرفة .

٤. يؤثر تقييم الاداء معنوياً وإيجابياً في عمليات ادارة المعرفة .

وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (عمليات ادارة المعرفة) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y) ، والمتغير التفسيري الرئيس (إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) والذي رُمز بالرمز (X) ، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

**وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:**

عمليات ادارة المعرفة = (0.51 + 0.73) (إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) .

عمليات ادارة المعرفة	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R <sup>2</sup> ) التحديد	الثوابت		X
				A	β	
دال	0.001	13.762	0.26	0.73	0.51	إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية
دال	0.049	4.1	0.09	0.34	0.31	الاستقطاب والاختيار
دال	0.006	8.3	0.17	0.42	0.42	التدريب والتطوير
غير دال	0.233	1.47	0.03	0.23	0.19	التعويضات
دال	0.000	18.8	0.32	0.57	0.57	تقييم الاداء

n = 41

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9

يتضح في ضوء الجدول (13)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (13.7)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4.9) بمستوى معنوية (0.01)، ويحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) في المتغير الاستجابي (عمليات ادارة المعرفة) . وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (13) ان الثابت (α=0.73)، والذي يعني ان هناك وجوداً إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ما مقداره (0.73) ، حتى وان كانت (عمليات ادارة المعرفة) يساوي صفراً. واما قيمة (β=0.51) ، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير في (عمليات ادارة المعرفة) بمقدار (0.51).

ومن خلال الجدول (13) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.26) ، والذي يعني أن ما مقداره (0.26) ، من التباين الحاصل في (عمليات ادارة المعرفة) هو تباين مُفسّر بفعل (إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) الذي دخل النموذج ، وأن (0.74) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار. كما أشار الجدول (12) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لإستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في عمليات ادارة المعرفة .

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الاولى من البحث الحالية والتي مفادها (يتأثر عمليات ادارة المعرفة ايجابياً ومعنوياً بإستراتيجيات ادارة الموارد البشرية).

اما (بخصوص الفرضيات الفرعية) ، فقد جرى اختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (عمليات ادارة المعرفة) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) ، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير ، التعويضات ، تقييم الاداء) ، والذي رُمزت على التوالي بـ (X1 , X2 , X3 , X4) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

(الاستقطاب والاختيار)	0.31	+	0.34	=	عمليات ادارة المعرفة
(التدريب والتطوير)	0.42	+	0.42	=	عمليات ادارة المعرفة
(التعويضات)	0.19	+	0.23	=	عمليات ادارة المعرفة
(تقييم الاداء)	0.57	+	0.57	=	عمليات ادارة المعرفة



يتضح في ضوء جدول (13) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الاداء) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4,X3,X2,X1) بلغت قيمتها (4.1 ، 8.3 ، 18.8) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (2.9) بمستوى معنوية (0.05) ، وبحدود ثقة (0.95) ، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات ، تقييم الاداء) في المتغير المستجيب عمليات ادارة المعرفة ، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X3,X2,X1) و (Y). في حين لم يظهر تأثير معنوي لـ (التعويضات) في المتغير الاستجابي عمليات ادارة المعرفة ، ذ تبين ان قيمة (f) المحسوبة (1.47) وهي أصغر من قيمتها الجدولية (2.9) بمستوى معنوية (0.05) .

ومن خلال الجدول (13) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.09) بالنسبة للاستقطاب والاختيار (X1) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.09) من التباين الحاصل في عمليات ادارة المعرفة (Y) هو تباين مفسر بفعل المتغير الاستقطاب والاختيار الذي دخل النموذج، وأن (0.91) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.17) بالنسبة للتدريب والتطوير (X2) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.17) من التباين الحاصل في عمليات ادارة المعرفة (Y) هو تباين مفسر بفعل متغير التدريب والتطوير الذي دخل النموذج، وأن (0.83) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.03) بالنسبة للتعويضات (X3) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.03) من التباين الحاصل في عمليات ادارة المعرفة (Y) هو تباين مفسر بفعل المتغير التعويضات الذي دخل النموذج، وأن (0.97) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار . ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.32) بالنسبة لتقييم الاداء (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.32) من التباين الحاصل في عمليات ادارة المعرفة (Y) هو تباين مفسر بفعل المتغير تقييم الاداء الذي دخل النموذج ، وأن (0.86) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

يوكد الجدول (13) الثابت (αX1=0.34) ، (αX2=0.42) ، (αX3=0.23) ، (αX4=0.57) ، (α=0.68) ، وهذا يعني ان هناك وجود لـ (عمليات ادارة المعرفة) مقداره (0.34) حتى وان كانت الاستقطاب والاختيار (X1) تساوي صفراً. وهناك وجود لـ (عمليات ادارة المعرفة) مقداره (0.42) حتى وان كانت قيمة التدريب والتطوير (X2) تساوي صفراً. وهناك وجود لـ (عمليات ادارة المعرفة) مقداره (0.23) حتى وان كانت التعويضات (X3) تساوي صفراً. وهناك وجود لـ (عمليات ادارة المعرفة) مقداره (0.57) حتى وان كانت تقييم الاداء (X4) تساوي صفراً .

اما قيمة (βX1=0.31) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) الاستقطاب والاختيار سيؤدي الى تغيير في عمليات ادارة المعرفة مقداره (0.31). وان قيمة (β X2 = 0.42) تعني ان تغيراً مقداره (1) في التدريب والتطوير سيؤدي الى تغير في عمليات ادارة المعرفة مقداره (0.42). كما ان قيم (βX3=0.19) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في التعويضات سيؤدي الى تغير في عمليات ادارة المعرفة مقداره (0.19) . كما ان قيمة (βX4=0.57) تؤكد ان تغيراً مقداره (1) في تقييم الاداء سيؤدي الى تغير في عمليات ادارة المعرفة مقداره (0.57) .

- من خلال المعطيات التي جرى ذكرها، يمكن التوصل الى تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث التي مفادها :
- يؤثر الاستقطاب والاختيار معنويًا وإيجابيًا في عمليات ادارة المعرفة .
  - يؤثر التدريب والتطوير معنويًا وإيجابيًا في عمليات ادارة المعرفة .
  - يؤثر تقييم الاداء معنويًا وإيجابيًا في عمليات ادارة المعرفة .
- في حين لم تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة:
- تؤثر التعويضات معنويًا وإيجابيًا في عمليات ادارة المعرفة .

## المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها ما يأتي:

١. توصل البحث الى ما يلي :  
أ. انخفاض عدد حملة الشهادات العليا (الدكتوراه والماجستير) في الشركة المبحوثة، هذا يؤكد بأن الوزاره لا تضع امتيازات لحملة الشهادات العليا والمبدعين.  
ب. إن طبيعة العمل في وزاره النقل المبحوثة يعتمد على ضرورة توافر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى الوزاره المبحوثة، إذ ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين اغلبية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات ادارة المعرفة المبحوثة ، وهذا يوضح الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في تعزيز عمليات ادارة المعرفة.  
ج. لم يجري تعزيز التعويضات من قبل الوزاره الذي ظهر بمستوى أهمية مرتفعة لدى العينة وتفعيله في تعزيز (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) .  
د. كان هناك توظيف جيد من قبل مديري الوزاره المبحوثة في صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمجمل، لكنها على مستوى الاستراتيجيات الفرعية لم تكن جيدة .  
٤. بناء التعاون والتكامل بين " فريق إدارة الموارد البشرية " وبين المديرين التنفيذيين في تطبيق سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي :  
أ. تطبيق مفهوم التمكين *Empowerment* بمعنى تخويل الفرد الصلاحيات اللازمة لمباشرة مسنولياته، توفير امکانات والمساعدات اللازمة للعمل، تهيئة مكان العمل وما إلى ذلك من مستلزمات تجعل الفرد مسيطراً على العمل.  
ب. تنمية الموارد البشرية هي في الأساس تنمية فكرية ومعرفية. [ من المهم تنمية قدرات ومهارات الفرد اليدوية والجسمانية، ولكن الأهم تنمية معلوماته وقدراته الذهنية ومهاراته الفكرية].  
ج. إدماج إستراتيجيات الموارد البشرية في الإستراتيجيات العامة للمنظمة.  
٥. تلعب إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في توفير الظروف المناسبة لتحقيق الاستقرار الدائم للمنظمة ، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف الى جعل المنظمة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل ، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن المنظمة تكون في مركز تنافسي قوي يمكنها من مواجهة كل المتغيرات البيئية الصعبة .  
٦. من أجل أن تستمر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية فإن المورد البشري هو الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة ، ففي ظل التعقيدات التي يشهدها العالم اليوم زادت الأهمية لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، إذ أنتقل العالم اليوم من اقتصاد المعلومات الى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بالاساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملین القادرين على توليد الابداع والتحسين المستمرين.

### ثانياً : التوصيات

بناء على نتائج البحث، تم تقديم التوصيات الآتية:

١. تعزيز وعي المدراء بالوزاره المبحوثة بمن فيهم مدير الموارد البشرية بأهمية عمليات ادارة المعرفة ، فضلاً توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تعزيز هذه العمليات ، من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد بوصفه رأس مال فكري .  
٢. زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتوسيعها وتطويرها باستمرار وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل .  
٣. تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل وفتح المجال أمام العاملين لمزيد من مشاركة وتناقل المعلومات والمعرفة.  
٤. العمل على وضع إستراتيجيات وخطة خاصة بالتعويضات والالتزام بها على ان تتمتع هذه الإستراتيجيات بالمرونة والتركيز طويل الأجل، وتراعي مسألة تنوع الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الاستراتيجيات ، ومن الضروري أن تتسجم هذه الإستراتيجيات مع إستراتيجيات المنظمة.  
٥. أن تستمر الوزاره باستقطاب واختيار العاملين بناء على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الآخرين ، ومدى قدرتهم على القيادة ، ومعرفة مستويات الذكاء لديهم، ودافعيتهم للعمل، وإخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية ، وهذا يكون من خلال إيمان الوزاره بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٦. نظراً لأهمية التدريب والتطوير في تفعيل عملية التعلم ونمو وتطوير العاملين فمن الضروري أن تستمر الوزارة بهذا النوع من الممارسات مع مواكبة أحدث المستجدات في المواضيع الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ٧. أن تستمر وزارته عند تقييم أداء العاملين بإعداد نموذج خاص لتقييم أداء العاملين بحسب الفئات الوظيفية في نهاية كل سنة من قبل رؤسائهم المباشرين على أسس عادلة ، مع مراعاة مهارات العاملين وقدراتهم المختلفة والالتزام بالقوانين والأنظمة ، وهذا يكون من خلال إعلام الموظفين بأن تقييم الأداء سيطبق على جميع الموظفين بعدالة وسيؤخذ به في الزيادات والترقيات والعلاوات والعقوبات.

## المصادر

### أولاً : الكتب العربية

١. الجنابي ، أكرم سالم ، (٢٠١٣) ، " إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية " الوراق للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، الاردن .  
ثانياً : الرسائل والأطاريح  
١. الأحمر ، ساهر عبد الكاظم ، (٢٠٠٧) ، " تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيات العمليات دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
٢. الجرجري ، احمد حسين حسن ، (٢٠٠٦) ، " تأثير إدارة المعرفة في الاستراتيجيات الأستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .
٣. الحافظ ، علي عبدالستار عبدالجبار ، (٢٠٠٦) ، " بعض متطلبات عمليات إدارة المعرفة دراسة في محكمتي الجنائيات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية(برنامج مقترح) " ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .
٤. الدليمي ، فائق حمد عبد ، (٢٠١٣) ، " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
٥. السبعواوي ، إبراهيم محمد جاسم ، (٢٠١١) ، " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .
٦. الطائي ، جيهان سلمان علاوي ، (٢٠١١) ، " دور ادارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الأبداع التكنولوجي دراسة ميدانية في مصنع المأمون / الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية " ، رسالة ماجستير غير منشورة الكلية التقنية الإدارية/ بغداد .
٧. العيلة ، معين شعبان حسين ، (٢٠٠٨) ، " واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية .
٨. الفياض ، مجيد حميد طاهر ، (٢٠١١) ، " اثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة ميدانية في وزارة النقل " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
٩. القاضي ، زاد مفيد ، (٢٠١٢) ، " علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
١٠. الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، ( 2002 ) ، " ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
١١. الكعبي ، نعمة شلبية علي ، (٢٠٠٦) ، " أثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد) " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية .

١٢. سلمان ، قيس حمد ، (٢٠٠٥) ، " إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري : دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
١٣. شلتوت ، أماني خضر ، (٢٠٠٩) ، " تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري : دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة ، الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية .
١٤. عدوان ، منير زكريا أحمد ، (٢٠١١) ، " واقع سياسة الأختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية
١٥. علوان ، بلال خالد ، (٢٠٠٧) " تأثير عمليات إدارة المعرفة في جودة خدمة المريض : دراسة حالة في مستشفى الكرخ العام / بغداد " ، دبلوم عالي في إدارة المستشفيات .

### ثالثاً : المجالات والندوات والمؤتمرات

١. الأغا ، ناصر جاسر ، وابو الخير احمد غنيم ، (٢٠١٢) ، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها " ، مجلة جامعة الأقصى / سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد (١٦) ، العدد (١) .
٢. الحياصات ، خالد محمد ، (٢٠٠٦) ، " معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين " ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد (٢) ، العدد (٤) .
٣. الزهري ، رندة اليافي ، (٢٠٠٠) ، " التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية " ، مجلة جامعة دمشق - المجلد (١٦) ، العدد (١) .
٤. العاني ، اريج سعيد خليل ، (2008) ، " تقييم دور الثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
٥. العبودي ، حيدر عبد المحسن مجباس ، (2011) ، " اثر ادارة المعرفة في بعض قرارات العمليات دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديريين الشركة العامة لصناعة البطاريات " ، بحث دبلوم عالي غير منشور ، الكلية التقنية الادارية ، بغداد .
٦. العززي ، سعد ، والساعدي ، مؤيد ، (٢٠٠٧) ، " فلسفة إستراتيجيات الموارد البشرية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١٣) ، العدد (٤٥) .
٧. الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، (٢٠١٢) ، " تأثير التفكير الاستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ١٨ ، العدد ٦٧ .
٨. النعيمي ، صلاح عبد القادر احمد ، ونايف ، باسم فيصل عبد ، (٢٠١٢) ، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الحادي و الثلاثون .
٩. بوعشة ، مبارك ، وبن منصور ، ليليا ، (٢٠١٢) ، " إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة " ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة للفترة من (١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢) جامعة الجنان طرابلس - لبنان .
١٠. سالمى ، جمال ، (٢٠١٠) ، " أثر الريادية المعلوماتية على إدارة المعرفة : حالة مؤسسة آر سيلور ميتال ستيل عنابة الجزائرية " ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزيتونة الاردنية . ص ٩ .
١١. عبد القادر ، احمد مهدي ، وابو سن ، احمد ابراهيم ، (٢٠١١) ، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيا الصناعية " ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم والتقانة ، المجلد (١٢) ، العدد (٢) .



١٢. محمد ، فلاق، (٢٠٠٩) ، " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة لمجموعة الاتصالات الأردنية " ، بحث مقدم الى الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
١٣. نوري، حيدر، (٢٠١١) ، " تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة : دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية " .

## A. BOOKS

1. Armstrong ,Michael(2009), "Huma Resource Management Practice",10<sup>th</sup> ed, Personnel Management- Hand Books, Cambridge University Press .
2. Awad, Elias M. & Ghaziri, Hassan M., (2004) , "Knowledge Management " , 1/ed, Pearson Education, Inc., New Jersey.
3. Alavi, Maryam ,(1997), "Knowledge Management and knowledge Systems " , Knowing Medford: New Jersey.
4. Beardwell Julie and Claydon Tim ( 2010 ) "Human Resource Management " , 6<sup>th</sup> ed , prantice Hall, London.
5. Bratton J. & Gold J., (2003) , "Human Resource Management: Theory and Practice " , 3/e 'Great Britain, Bath Press m Bath.
6. Denisi, A., S., Griffin, R., W., (2001), "Human Resource Management " , Houghton Mifflin Com., U.S.A .
7. Dessler, Gary, ( 2003 ) , "Human Resource Management " , 9<sup>th</sup> edition (New Jersey: PrenticeHall).
8. Dessler, Cary , ( 2011 ) , "Human Resource Management " , 12<sup>th</sup> ed , prantice Hall , New Jersey.
9. Fernando ,I.B.,(2004), "Knowledge Management Challenges :Solution & Technologies", Prentice Hall: New Jersey
10. Hackett, Brian (2003), "Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn " , The Conference Board.
11. Maier, Ronald , ( 2002 ) , "Knowledge Management Systems", Springer – Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
12. Mc Elroy ,M,W.,(2003), "The New Knowledge Management Complexity Learning & Sustainable Innovation" ,Butter Worth ,Boston, Oxford.
13. Mertins K., & Heisig P. & Vorbeck J, (2001) , "Knowledge Management: Best Practice in Europe", Springer- Veriage Berlin: Heidelberg.
14. Mondy Judy Bandy ( 2008 ) "Human Resource Management " , prentice Hall , New Jersey
15. Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barrt , and Wright Patrick M., ( 2011 ) "fundamental of Human Resource Management " , 4<sup>th</sup> ed , McGraw-Hill Irwin, New York.
16. Yahaya K. K., JoAnn H., Ibrahim H., Abdullah A. C., Azizan N., Meitang S., and Daud Wan D. W., ( 2009 ) , "Fundamentals of Human Resource Management " , Open university Malaysia ( OUM ) .
17. Warner, M and Witzel, M ,(2004) , "Managing in Virtual Organizations" , Thomson: Australia.



## B. Journals

1. Ahmad Iftikhar and Din Siraj (2009) "Evaluating Training and Development", Journal of Medical Sciences, Vol. 7, No. 2, pp. 165-166.
2. Analoui, Bejan David , Doloriert , Clair Hannah and Sambrook , Sally ,(2013) , "Leadership and knowledge management in UK ICT organizations " , Journal of Management Development Vol. 32 No. 1, pp. 4-17.
3. Bhojaraju, G., (2005) , "KNOWLEDGE MANAGEMENT: WHY DO WE NEED IT FOR CORPORATES " , Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, no.2,p: 37-50.
4. Compton, R. (2009). Towards an Integrated Model of Strategic Human Resource Management – An Australian Case Study, *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 81-93.
5. Ferraresi, Alex A. , Quandt , Carlos O., dos Santos , Silvio A. and Frega, José R.(2012) , "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance " , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ,VOL. 16 NO. 5 2012, pp. 688-701.
6. Ghassani, A. M. , J.M. Kamara ,& C.J. Anumba and P.m.Garrillo (2004) ,"An innovative approach to identifying Knowledge management Problems " , Engineering Construction and Architectural Management , Volume 11. Number 5 .
7. Jimenez , Daniel Jimenez and Sanz-Valle , Raquel , (2013) , "Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process " , Personnel Review Vol. 42 No. 1, pp. 28-49.
8. Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. (1997.)"Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, (Vol. 40, No.1, PP.171-188.
9. Marescaux ,Elise, Sophie, De Winne , and Luc Sels , (2013) , "HR practices and HRM outcomes:the role of basic need satisfaction " , Personnel Review Vol. 42 No. 1, 2013 pp. 4-27.
10. Mariappanadar , Sugumar , (2012) , "Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability" , Society and Business Review Vol. 7 No. 2, 2012 pp. 168-184
11. Merat, Anooshiravan and Bo, Damien , (2013) , "Strategic analysis of knowledge firms: the links between knowledge management and leadership " , JOURNAL OF KNOWLEDGE ANAGEMENT VOL. 17 NO. 1, pp. 3-15.
12. Minbaeva.D , (2003),'Human resource management practices and MNC knowledge transefer',*Emerald Personnel Review*, 34(1):125-144.
13. Perez, J.R., & Pablos, P.C., (2003), "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. (7), No. (3).
14. Pillania, Rajesh K., (2005) ,"Information Technology Strategy for Knowledge management in Indian Industry", *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(3), 167-178.



15. Ramachandran , Sharimllah Devi , Chong Siong-Choy , and Yew Wong , Kuan , (2013) , " Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis" , Campus-Wide Information Systems Vol. 30 No. 2, pp. 76-94 .

16. Sher P.J. & Lee V.C,(2004), "Information Technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through Knowledge Management: Information & Management" 41, 933-945.

17. Wick, Corey, (2000) Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators: TC" , November, Vol. 7, Issue 9.

### C. Thesis

1.Stanley , Tracy , (2003) , " Knowledge Transfer Across Countries and Cultures An International Theory – Building Case Study " , A report of a Research Project in partial requirement for the Master of Business ( Research) in the Brisbane Graduate School of business , Queensland University of Technology , Brisbane .

2.Vlok, Daniel, (2004), "An Assessment of the Knowledge Processing Environment in an Organization. A case Study" Master dissertation of Business Administration, Rhodes University.

### D. Report and Internet

1.King ,William R. , (2009) , "Knowledge Management and Organizational Learning" , Communications of the Association for Information Systems 5(14): 1–26.

2.French Ray and Rumbles Sally ( 2010 ) "Leading, Managing and Developing People" , 3rd ed., CIPD. [www.cipd.co.uk/bookstore](http://www.cipd.co.uk/bookstore).

3.Odunlade R. O. , ( 2012 ) "Managing Employee Compensation and Benefits for Job satisfaction in Libraries and information Centers in Nigeria" , University of Lagos , Nigeria : [http : // Unllib.unl.edu/LPP/](http://Unllib.unl.edu/LPP/).

4.Robbins, Steven P. & Coulter, Mary, (2010), "Human Resource Management" , 10th ed., [www.youtube.com/watch?v=EhsQFN5XKes](http://www.youtube.com/watch?v=EhsQFN5XKes), Inc.



**(The role of strategies to manage the human resources in enhancement the process of knowledge management : Field Search in the Ministry of Transportation)**

**Abstract**

The aims of the research is to know the role of strategic to manage the human resources in enhancement the process of knowledge management in the Ministry of Transportation , In addition to the effects occurred on outcomes for both the managers and practitioners .

For the purpose of achieving the objectives of the research , the researchers designed a questionnaire that included (40 Points for collecting the primary data from the sample of the research which contained (51) individuals. In light of that, the data was to collect and analyzed and hypotheses were tested by using the (SPSS) Program, and a number of statistical techniques was used to attain the goal of the research such as the means , Statistical Methods such as averages , standard deviations, and Spearman correlation coefficient .

After the process of analysing the data and testing the hypotheses of the research , the research reached a number of Findings which was the most important one referred to the level of strategies to manage the human resources of the managers of the ministry under consideration which was above the average and to strong import of the strategy for training and developing the processes of knowledge management and less import on the compensation strategy .

The research reached a number of conclusions which was the most important of them The nature of the job in the Ministry of Transportation depends upon the necessity of the need For human resource management strategies for the ministry under consideration which appear , the existence of a significant correlation appeared strong relatively among all strategies of managing the human resources and the job researched ministry , and this clarify the significant role that is practiced lay by human resources management and its strategies in enhancy and supporting the knowledge management. The research recommended for the necessity of claving a strategy and plan specialized in compensations and commit to it ,which this strategy must enjoy the flexibility and long-term , concentration with regevd to the issue of the diversity of the experties , skills , and abilities necessary that this strategy should hormanize with the strategy of the organization .

**Key words:** strategies of the human resources management , recruitment and selection , training and development , compensation , performance evaluation , the processes of knowledge management , knowledge storage , knowledge distribution , knowledge application .