

Knowledge management processes and their role in human resource strategies Analytical exploratory study of the views of a sample of administrative leaders in the Directorate General of education holy province of Karbala

عمليات إدارة المعرفة ودورها في استراتيجيات الموارد البشرية¹ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة

د. محمود فهد الدليمي / الباحث / إيمان محمد جواد الغانمي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء / قسم إدارة الأعمال

المستخلص:

تناول البحث متغيرين لتشكيل الإطار الفكري له وهما (عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية) ، وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات والتي تتمثل بالاستفهام عن إدراك العاملين في المديرية مجال البحث عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية ؟ . وهل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي و استراتيجيات الموارد البشرية ؟ وهل توجد علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي في استراتيجيات الموارد البشرية ؟ . ويهدف البحث لمعرفة مدى إدراك العينة لمتغيري البحث و الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية في المديرية ، وقد أجري البحث على عينة بلغ قوامها (74) شخصاً ممثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ، وذلك باستعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث ، واستعملت أدوات إحصائية لامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 18) ، واعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها إثبات فرضياته ، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات.

Abstract

The research took two variables form a intellectual framework and his two (knowledge management processes and human resources strategies), The research was launched from a problem expressed in a number of questions as follows: Are you aware of the workers in the field of research Directorate dimensions of knowledge management processes and dimensions of human resource strategies?. Is there a correlation between knowledge management processes at the macro level and sub-human resources and strategies relationship? Is there a relationship to the impact of knowledge management processes at the macro level and at sub-human resource strategies. ? The research aims to find out how to recognize the sample variables research and detection of link and effect relationships between the dimensions of knowledge management processes and strategies for human resources in the Directorate of research ,Find the sample was conducted was strong(74)people were represented with officials senior and middle management and operational in the Directorate General of education holy city of Karbala, using the questionnaire as amajor tool for research ,and use statistical tools No parametric data and information and processing analysis, by adopting Ready statistical program(SPSS.V.18), and it adopted (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis), and the search to find a set of conclusions which prove hypotheses, and search out a set of recommendations.

المقدمة

تعد إدارة المعرفة المجال الأحدث الذي خطف اهتمام المختصين ، ليشمل عالم إدارة الأعمال الذي أصبح التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حدٍ سواء . ويأتي هذا التحول نتيجة لعوامل محفزة أهمها التوجه إلى اقتصاد المعرفة وما يرافقه من مظاهر وقوانين ، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعرفة، وتوجه القيمة نحو المعرفة والموجودات المعرفية والفكرية . فأصبحت إدارة المعرفة وعملياتها تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاؤماً مع التغييرات المتسارعة في عالم الأعمال . ولأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا

المعلومات؛ يشكل التعلم والإبداع والابتكار الوسيلة لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية؛ لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها. فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد. لتصبح أكثر اندماجاً بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطها مع علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية. وتعد إستراتيجيات الموارد البشرية نهجاً شاملاً لمساعدة المنظمة على أداء عملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركيز المعنيين جميعهم لتحقيق الهدف نفسه وتقدير اتجاه المنظمة وتعديله والتجاوب مع بيئتها المتغيرة. وفي إطار ذلك تم هيكلة البحث في أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين تطرق المبحث الثاني إلى توضيح الإطار النظري لمتغيرات البحث، بينما خصص المبحث الثالث لتحليل فرضيات البحث واختبارها، أما المبحث الرابع، فركز على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. هل يدرك العاملون في المديرية مجال البحث عمليات إدارة المعرفة ؟
2. هل يدرك العاملون في المديرية مجال البحث استراتيجيات الموارد البشرية ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي و استراتيجيات الموارد البشرية ؟
4. هل توجد علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي في استراتيجيات الموارد البشرية ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث على ضوء النقاط الآتية :-

1. زيادة إدراك القيادات الإدارية في المديرية مجال البحث لمفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية بوصفها المحور الذي تصب عليه استراتيجيات منظمات الأعمال وكونها من الموجودات غير القابلة للتقليد وبالغة الأهمية في المنظمات .
2. إثارة انتباه الإدارة العليا في المديرية مجال البحث لتبني نهج إدارة المعرفة فكرياً واستثماراً .
3. يوضح البحث للقيادات المسؤولة نقاط الضعف والقوة في تبني عمليات إدارة المعرفة وضرورة الانتباه إلى أي منها أهمية من دونها.

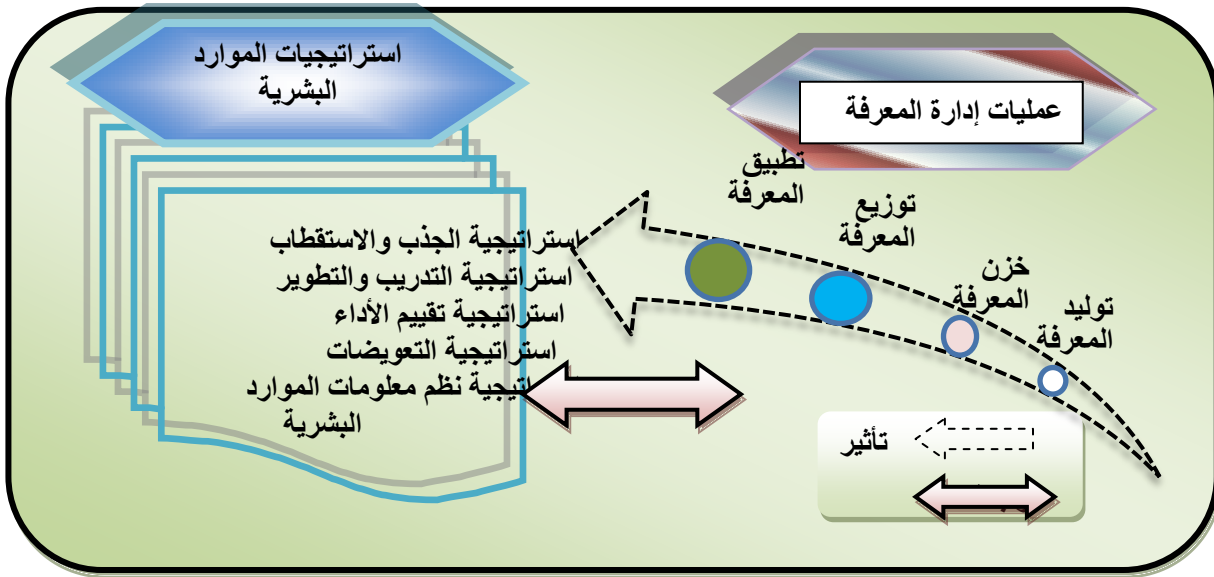
ثالثاً : أهداف البحث

على ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن أهداف البحث تتمثل بالآتي :

1. معرفة مدى إدراك العينة لمتغيري البحث .
2. الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية في المديرية .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (1)، وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة؛ لذا تضمن مخطط البحث وكما موضح بالشكل (1)، متغير البحث التفسيري (عمليات إدارة المعرفة) وهي أربع عمليات (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة)، والمتغير الاستجابي (استراتيجيات الموارد البشرية) المتمثل بـ(استراتيجية الجذب والاستقطاب ، استراتيجية التدريب و التطوير، استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية التعويضات ، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية) ، وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث .



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

على ضوء مشكلة البحث وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراته صيغت الفرضيات الرئيسة الآتية :

1. يدرك العاملون في المديرية أهمية عمليات إدارة المعرفة.
2. يدرك العاملون في المديرية أهمية استراتيجيات الموارد البشرية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات الموارد البشرية .
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات الموارد البشرية .

سادساً : حدود البحث

الحدود المكانية : تم اختيار موقع المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة لإجراء البحث.

سابعاً:منهج البحث

اعتمد البحث تقنية جديدة ظهرت سنة 2003 تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) Curriculum - Based (Research & Meta- Analysis) وهي تقنية جديدة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة ، إذ أشار (2) إلى إنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومرتبطة ونظامية.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث وتحقيق أهدافه ومساعدته ، لا بد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه ، وقد تم اعتماد إحدى المنظمات التابعة لوزارة التربية متمثلة بـ (المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة) . أما عينة البحث فقد بلغت (74) فرداً متمثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية مجال البحث ، وقد جرى اختيارهم بطريقة قصدية لتمثيل عينة البحث وقد جرى توزيع (77) استمارة استبانة وأعيد منها (74) استمارة وهو يمثل نسبة (96%) والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث.

جدول (1) خصائص عينة البحث

ت	الخاصية	الفئة	التكرار
1	النوع الاجتماعي	الذكور	53
		الإناث	21
2	الفئة العمرية	30 فأقل	13
		40-31	25
		50-41	19
		60-51	16
		61 فأكثر	1
3	المؤهل العلمي	إعدادية	11
		دبلوم	3
		بكالوريوس	50
		دبلوم عالي	5
		ماجستير	4
1	دكتوراه	1	
4	سنوات الخدمة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	10
		10-5	27
		15-11	12
		20-16	5
		25-21	5
		30-26	7
		31 فأكثر	8
5	عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	9
		5-1	50
		10-6	9
		11 فأكثر	6

المصدر : إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة

تاسعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

لاغناء الجانب النظري للبحث جرى الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية ، اما الجانب التطبيقي فقد جرى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، وقد تم استخدام مقياس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة .

عاشراً: الصدق والثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) وعلى وفق هذه المعادلة فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها . وظهر معامل الثبات (0.987) ، وهي قيمة مقبولة إحصائياً . و للتأكد من توفر الاتساق بين فقرات الاستبانة ، تم اعتماد معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach- Alpha) ، إذ بلغ (0.974) . وهذا يعد اتساق عالي ؛ إذ تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) في البحوث الإدارية .

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

$$= \sqrt{0.987} = 0.993 \text{ وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.}$$

احد عشر: أدوات التحليل و المعالجة الإحصائية

إن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric) ؛ لذلك تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.18) ، وكما يأتي :

- 1- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) 2 - معامل الارتباط كندال(Kendall's tau_b)
- 3- معامل الانحدار المتعدد 4- كرونباخ – ألفا 5 - طريقة التجزئة النصفية (Split half)

المبحث الثاني / الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً : إدارة المعرفة و عملياتها

1- مفهوم إدارة المعرفة

مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) من المصطلحات المعاصرة الذي شاع استعماله في السنوات الأخيرة ، ففي الثمانينيات من القرن الماضي تنبأ راند الإدارة (Drucker) إن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة ، وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يواجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن (3). ويرى (4) بأن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة عوامل مختلفة ، منها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت عملية تبادل المعرفة تتم بصورة أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد بشبكات الكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات ، إضافة إلى سعي المنظمات لتكون منظمات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة منظمة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت المناسب . و يصعب تحديد مفهوم شامل لإدارة المعرفة لان ميدانها واسع جداً إضافة إلى التغيرات السريعة في المجالات التي تشملها المعرفة فقد ظهرت العديد من التعريفات التي تناوَلها الباحثون ليعبروا عن وجهة نظرهم تجاه إدارة المعرفة ، ندرج في الأدنى إسهامات بعضهم في هذا المجال كما في الجدول (2) :

جدول (2) إسهامات بعض الباحثين في مفهوم إدارة المعرفة

ت	الباحث / السنة	مفهوم إدارة المعرفة
1	(5)	العملية التي يتم من خلالها تحديد المعرفة ، خلقها (اكتسابها/التقاطها) ، ترميزها ، تخزينها ، نشرها (مشاركة/نقل) وتنفيذها (تكييفها ، تحويلها ، تركيبها) وقياسها لأجل منفعة المنظمة .
2	(6)	العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة .
3	(7)	فن تحويل المعلومات والموجودات الفكرية إلى قيمة دائمة للمنظمة وشركائها وعملائها
4	(8)	تخطيط وتنظيم وتحفيز والسيطرة على الأفراد والعمليات والأنظمة في المنظمة لضمان أن موجوداتها المعرفية يتم تحسينها وتوظيفها بفاعلية .
5	(9)	تمثل منهاجاً نظامياً لتحديد المعرفة التنظيمية وإدارتها .

المصدر: إعداد الباحث باعتماد الأدبيات السابقة .

ويمكن ملاحظة الاختلاف حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لاختلاف آراء الباحثين، إلا انه يمكن تلمس الخصائص المشتركة الآتية :

- أ- إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المتمثلة بالحصول على المعرفة ، خلقها، اكتسابها ،جمعها ، تنظيمها، ونشرها ، استعمالها .
- ب- دور إدارة المعرفة في الأعمال الإدارية كاتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي .
- ت- دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية .

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي (العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها، وتوزيعها، واستعمالها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة).

2- أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها القوة البيئية العالية التأثير التي تعيد تشذيب عالم المديرين في القرن الحادي والعشرين ، وهذه القوة تقود إلى التغيير الأساس في عمليات المنظمة وإلى خلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب ، ويعد السبب الرئيس الذي جعل المنظمات العالمية تزيد إنفاقها على إدارة المعرفة ، كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاحها ، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على الإسهام في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها إلى أين تريد الوصول (10). وتظهر أهمية إدارة المعرفة كما وضحتها (9) بالآتي :

- أ- تسهم في التنظيم والبحث عن رأس المال الفكري للمنظمة .
- ب- تشجع على حرية تداول الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع في المنظمة .
- ت- تلغي العمليات المكررة وتعمل على تبسيطها وتزيد من معدلات الاحتفاظ بالعاملين .
- ث- تعمل على تحسين خدمة العملاء وكفاءة العمليات بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أكبر في المنظمة .

3- عمليات إدارة المعرفة

عمليات المعرفة تعني أي عملية أو ممارسة لإنشاء المعرفة ، واكتسابها وتقاسمها، واستعمالها، أينما توجد لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات (11). وعمليات المعرفة توجه وتعزز قرار المنظمة حول كيف ؟ ومتى يتم خلق المعرفة الجديدة وتفسيرها ؟ لأنها تسهل التعلم والتدريب والتجديد التقني والخبرة خلال العمل ، فالوصول على المعرفة سيمنع فقدان المعرفة الدقيقة أو الحساسية بسبب التقاعد (5). وهي تتضمن التراكم، التكامل، وإعادة التشكيل، فتراكم المعرفة يمكن أن يتكون من خلال اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية وإنشاء المعرفة في المصادر الداخلية ، وتعمل على تكامل المعرفة وإعادة تشكيلها داخل المنظمة تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (12). وأشار (13) إلى أنها تبدأ من اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية وتصنيفها وتقييمها و تخزينها وإمكانية الوصول إليها والإفادة منها . فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تنبؤي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها (14). وأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها ونشرها ثم تطبيقها بحيث تصبح المعرفة موجودا استراتيجيا للمنظمة. وسيتم اعتماد نموذج (15) لتحديد عمليات إدارة المعرفة ، وذلك لكونها العمليات الأساسية الشاملة لإدارة المعرفة. وتتضمن أربع عمليات جوهرية هي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة).

1. توليد المعرفة Knowledge Generation

عملية توليد المعرفة عملية مستمرة بين الأفراد والمجموعات ضمن المنظمة وهي متكونة من المعرفة الضمنية والظاهرة (12). هي عملية تستعملها الشركة للحصول على المعلومات والمعارف الجديدة، ويتضمن التعلم عملية البحث عن كل من المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية واستيعابها، وبغض النظر عما إذا كانت المعرفة تكتسب من داخل المنظمة أو من خارجها، فالقدرة والدافع لدى العاملين لاستيعاب معلومات جديدة تعد المحدد الرئيس لهذه العملية (16) ويتضمن توليد المعرفة التنظيمية تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود داخل المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية وانعكاس عمليات الفرد المعرفية، حيث يتم توليد المعرفة ومشاركتها ، وتبريرها في المواقف التنظيمية (17). وتوليد المعرفة يتم بالاعتماد على البحث والتطوير من خلال التأكيد على ثلاثة جوانب رئيسية وهي (إن توليد المعرفة هي جهد بشري ، وتأثير أبعاد المعرفة (الضمنية والظاهرة) في عمليات توليدها ، و الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة) (18) .

2. خزن المعرفة Knowledge storage

ربما تفقد المنظمات بعد إنشائها للمعرفة والتعلم مسار المعرفة المكتسبة ، لذلك فان تخزين المعرفة التنظيمية وتنظيمها واسترجاعها يشار إليه بالذاكرة التنظيمية التي تشكل جانباً مهماً من جوانب الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية (19) . وخزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل ؛ لان الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (20) . وذكر (21) أن المعرفة الصريحة يتم تخزينها من خلال قواعد البيانات الالكترونية والوثائق المكتوبة ، في حين تكمن المعرفة الضمنية في الأفراد. وبيّن (22) أن المعرفة قد تكون مخزونة في عقول الأفراد ، وتتجسد في سلوكهم وإجراءاتهم ومعداتهم وتسجل في وثائق مختلفة أو تخزن بوصفها معلومات لتعزيز عملهم .

3. توزيع المعرفة Knowledge Distribution

هي عملية الوصول إلى المعرفة الجماعية للمنظمة واستعمالها ، وهذا الوصول يساعد على نشر الخبرات الداخلية والتجارب والمعرفة التي ستؤدي إلى تزويد العاملين بحلول غير محددة للقرارات وتمكنهم من الاستجابة للتغيير البيئي بأقل الكلف كما أنها تعزز ذاكرة المنظمة (23) . ويتم توزيع المعرفة على مستويات المنظمة وأفرادها كافة للإفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، إذ ينبغي أن يعرف كل شخص داخل المنشأة ما يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع وبعملية التوزيع (التشارك) والتبادل هذه تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة منظمة ، وتعد بمثابة عملية ربط وتثبيت فعلي للمعرفة في المنظمة، وإخراجها من الإطار الفردي الضيق إلى الإطار المنظمي الرحب (24) . وان المعرفة تنتقل داخل المنظمة بشكليين أحدهما يكون مقصوداً من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد وتنتقل من خلال التقارير والنشرات الدورية والمذكرات والندوات والتدريب والتنقلات بين العاملين. أما الشكل الآخر فهو غير المقصود ، إذ يتم نقل المعرفة عبر الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير (25) .

4. تطبيق المعرفة Application knowledge

يعد اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها ونقلها عديمة الفائدة بالنسبة للمنظمة إذا ما تم تطبيق المعرفة واستعمالها في عمليات المنظمة في الوقت والموقف الملائمين. فالمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين ، إذ تتطلب التعلم والشرح وذلك يتم عن طريق التدريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها (26). ويؤكد (27) أن المعرفة لا تسمى معرفة ما لم تستثمرها المنظمة وتحولها إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها. وأشار (28) إلى أن تنفيذ إدارة المعرفة يتطلب تغيير فلسفة أغلب المنظمات ، ليس في عمل الأشخاص فقط ، ولكن أكثر أهمية في سلوكهم وتفاعلهم مع بعضهم. وتستخدم عدة أساليب في تطبيق المعرفة منها الفرق المعرفية ذات الخبرات المتعددة ، التدريب الجماعي من قبل الخبراء ، التطبيق بمساعدة التقنيات الحديثة (29) .

ثانياً : استراتيجيات الموارد البشرية

1- مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

الاستراتيجية هي فكرة طورت بوساطة المديرين على وفق أسلوب تخطيطي ، فالاستراتيجية بحد ذاتها منهج معرفي في إطار خرائط عقلية يستحضر المستقبل برؤية الحاضر ، وهي اتجاه ذو تصور بعيد المدى للمنظمة الذي يتطور مع مرور الوقت ، وعليه فهي تعبير عن توجه مطلوب صياغته أو التخطيط له من قبل الإدارة العليا (30). ويرى (31) أن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر ميزة تنافسية للمنظمة من خلال استعمال أئمن موجوداتها المتمثلة بالموارد البشرية. وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية من المكونات المركزية لاستراتيجية الأعمال ، فالأفراد اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة ، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة ، إذ إن استراتيجية المنظمة تبنى على ما يمتلك هؤلاء من قدرات معرفية واستراتيجية تفود إلى ميزة تنافسية مستدامة (32). ولتوضيح مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ندرج في أدناه إسهامات بعض الباحثين في هذا المجال كما في الجدول (3):

جدول (3) مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على وفق آراء بعض الباحثين

ت	أسم المؤلف	مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية
1	(33)	مجموعة منسقة من الإجراءات الهادفة لدمج ثقافة المنظمة والأفراد ، والأنظمة.
2	(34)	تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة الأفراد وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة.
3	(35)	بأنها الإطار العام الذي يحدد شكل وانجاز الاستراتيجيات الفردية.
4	(36)	عملية ربط وظائف الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية والأهداف التنظيمية لتحسين أداء الأعمال ، وغرس الثقافة التنظيمية التي تعزز الإبداع والمرونة .
5	(37)	القرارات التي تتعلق باختيار العاملين وتقييمهم ومكافأتهم وتدريبهم والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة.

المصدر: إعداد الباحث باعتماد الأدبيات السابقة .

ويتضح مما سبق أنه بالرغم من تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، إلا انه يمكن إن نلتمس أوجه الاتفاق بينهما في ضوء المجالات المشتركة ، وعلى النحو الآتي :

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

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

ويرى الباحث بان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (مجموعة من الممارسات والسياسات والأنظمة التي تؤثر في سلوك العاملين ومواقفهم وأدائهم).

2- أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تؤدي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أدواراً بالغة الأهمية كل حسب الوظيفة التي تعد مجالاً لها فمثلاً تبنى إستراتيجية الاختيار على استقطاب الأشخاص الملائمين على وفق شروط الوظيفة ، وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح إستراتيجية المنظمة ، ولا يمكن إيجاد إستراتيجية منظمة بدون تضمينها لإستراتيجية الموارد البشرية (38). وأوضح (39) إلى أن الجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة ، ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لانجاز أهداف العمل . ولعل تتبع المخطط التطوري لـ(34) الذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية ، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية ، إذ نوه الباحثان إلى درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ، وقد حدد الباحثان هذه العلاقة بخمسة نماذج هي (النموذج المستقل، النموذج المتكامل، النموذج التحويري، النموذج الشمولي، النموذج القائد).

3- استراتيجيات الموارد البشرية

يطلق على استراتيجيات الموارد البشرية أحياناً تطبيقات الموارد البشرية أو ممارساتها أو سياساتها ، ويتم اعتماد مصطلح استراتيجيات لأنها خطط مقترنة برؤية وتعتمد في صياغتها مناهج إستراتيجية. ويصفها (11) بأنها تحدد ما تنوي المنظمة القيام به حيال الجوانب المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية وسياساتها وستكون متكاملة مع إستراتيجية الأعمال ومع بعضها البعض. وتمثل تطبيقات أو خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع استراتيجيات الأعمال وزيادة الأداء المنظمي، (40)، (41). ويتفق كل من (42)، (43)، (34)، (39) في أن أكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي هي كما يأتي:

1. إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها.
2. إستراتيجية الجذب والاستقطاب.
3. إستراتيجية التدريب.
4. إستراتيجية تقييم الأداء.
5. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
6. إستراتيجية التعويضات.
7. إستراتيجية العلاقات مع العاملين.
8. إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية.
9. إستراتيجية الاتصالات.
10. إستراتيجية الانضباط.
11. إستراتيجية الانفصال.

ولأغراض الدراسة الحالية سيتم اعتماد (استراتيجية الجذب والاستقطاب، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية التعويضات ، استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية) . إذ تم اعتماد هذه الاستراتيجيات لأسباب التي أشار إليها (2) إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الاستراتيجيات والبرامج والسياسات والنظم الموجودة في موقع العمل ، التي تؤثر في أداء الفرد والجماعة بشكل كبير مما ينعكس على أداء المنظمة .

1. استراتيجية الجذب والاستقطاب

إن استخدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة لا يشكل نهاية حدود هذه الاستراتيجية، فاستقطاب الأشخاص المهينين للعمل يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه استراتيجية التوظيف (39). ويؤكد (44) لكي تكون المنظمات ناجحة، فإنها تحتاج إلى جذب أفضل العاملين من خلال نشاط التوظيف الجوهرى المتمثل بالاستقطاب . وذكر (45) أن استقطاب العاملين الجدد يعد قرار استثمار مهم جداً بالنسبة للإدارة وهو ربما يكون أهم قراراتها الاستراتيجية ، إذ أن مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية في منظمة المعرفة يشبه إلى حد كبير قرارات الاستثمار في المكننة الجديدة بالمنظمات الصناعية . وأشار (46) إلى أن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية الاختيار التي تمثل العملية النهائية من عملية استقطاب العاملين . فاليوم هناك مدى واسع من المتغيرات التي تؤثر على المنظمة ، مما أجبر المنظمات على الاهتمام بعملية الاختيار؛ كونها تعكس استراتيجية المنظمة وتوجهها وفلسفتها نحو إدارة الموارد البشرية (2) .

2. استراتيجية التدريب والتطوير

يوضح (Ivancevich, 1998) أن التدريب هو عملية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية كما انه نشاط موجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل (39) . ويعرفه (Milkovich, 1997) بأنه عملية منهجية لتعزيز اكتساب المهارات والقواعد والمفاهيم والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين التوافق بين خصائص العاملين ومتطلبات العمل (47) . ووصفه (48) بأنه جهود مخططة من قبل المنظمة لغرض تسهيل تعلم العاملين لما يتطلبه العمل . لذلك يرتبط التدريب بالتعليم، إذ ينتج عن التعليم إكساب الفرد معارف واتجاهات وميول جديدة وقدرات ومهارات تجعله قادراً على القيام بعمل معين (49) .

3. استراتيجية تقييم الأداء

تعد استراتيجية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية التي عن طريقها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمدها المنظمة يطلق عليها أحياناً نظام تقييم الكفاءة ، أو تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. وهي عملية تحديد وتقييم وتطوير عمل العامل في المنظمة، بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية فعال وتلقي التغذية العكسية (50) . وأشار (36) إلى تقييم الأداء بأنه إجراء من شأنه أن ينطوي على وضع معايير العمل وتقييم الأداء الفعلي للعامل نسبة لتلك المعايير وتوفير التغذية العكسية للعامل بهدف تحفيز العاملين للقضاء على القصور في الأداء أو الاستمرار في تحقيق أداء أعلى . ويعد تفاعلاً رسمياً منظماً بين المرؤوس والمشرف، عادةً ما يأخذ شكل مقابلة دورية (سنوية أو نصف سنوية) حيث يتم فحص أداء عمل المرؤوس ومناقشته وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، فضلاً عن تحسين وتطوير المهارات (51) .

4. استراتيجية التعويضات

التعويضات هي مجموع المكافآت الكلية (مكافآت مالية وغير مالية) المقدمة للعاملين مقابل ما يقدمونه من خدمات (52). وهي العملية التي تتضمن كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها العامل مقابل عمله بوظيفة معينة. (53). ووضحت (54) أن استراتيجية التعويضات هي عبارة عما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم . وتعد تعويضات الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على ما متوافر في المنظمة ، إضافة إلى أنها تعد من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي إلى تحسين أداء المنظمة ككل (55).

5. استراتيجيات نظم معلومات الموارد البشرية

يعد نظام معلومات الموارد البشرية أداة تسهم في تغيير النظرة القديمة لوظيفة الموارد البشرية بوصفها وظيفة غير استراتيجية في منظمات الأعمال؛ لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية في ضوء التحديات المعاصرة من جهة ووجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يوفر للوظيفة المذكورة ما تحتاج إليه من معلومات وبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جهة أخرى، أصبحت وظيفة استراتيجية كما تؤثر في مجالات صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها (56). ويصفه (Thomason, 1990) بأنه نظام آلي لجمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وتخزينها واستخراجها (57). ويعد نظاماً ضرورياً في كل منظمة لجمع البيانات والحفاظ على الموارد البشرية وتحويل البيانات إلى معلومات وإيصال المعلومات إلى الآخرين (58).

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

سيجرى في هذا المبحث اختبار أداة البحث من خلال التحليل العاملي ووصف لفقراتها، إضافة إلى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

أولاً: اختبار أداة البحث من خلال التحليل العاملي ووصف لفقراتها.

1- اختبار أداة البحث :

سيتم في هذا البحث على التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS, V.18) لاختبار المتغير التفسيري (عمليات إدارة المعرفة) والاستجابي (استراتيجيات الموارد البشرية)، وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستعمل التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس والتي يتوجب استبعاده من المقياس، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي: (59)

أ. كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.

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

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

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

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

إن شروط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستعمال التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فإنه لا بد من استعمال مقياس كاييسر_ ماير_ اولكين_ (The Kaiser_ Olkin) (KMO) (Meyer_ Olkin Measure) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل. تتراوح إحصائه (KMO) بين (0-1).

ولا يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصائه (KMO) إذ لا بد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ إلى اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بان مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة، فذلك يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنوياً، وأهمية معنوية الاختبار تخبرنا بان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدولين (4,3) فان اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

وسيجرى التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث وكما يأتي :

أ. اختبار عمليات إدارة المعرفة: أظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي بينها الجدول (4) :

جدول (4) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لعمليات إدارة المعرفة

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

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

ب. اختبار استراتيجيات الموارد البشرية: أظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول (5) :

جدول (5) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لاستراتيجيات الموارد البشرية

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

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

إن النتائج المبينة في الجدولين (5,4) تؤكد تحقق المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA). إن التحقق من كفاية العينة وثبات وجود علاقات ارتباط كافية بين المتغيرات ينبغي التوجه لاستخراج النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لتحقيق المعيار الثاني واستخراج الجذر الكامن الذي يحقق المعيار الثالث والتي ستقود إلى معرفة نسب التشعب لفقرات المقياس وأبعاده وذلك من خلال إجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس للمديرية.

2- التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

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

1. مستوى إدراك العينات لمتغيرات البحث من خلال اتفاقها أو عدم اتفاقها مع مضامين فقرات المقياس والتي يشار إليها بنسب التشعب.
 2. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة أكبر عندما تزيد عن (60%).
 3. إن الجذر الكامن (Eigen Value) يجب أن لا تقل قيمته عن الواحد الصحيح، وهو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشبوع). والجذر الكامن الأول هو دائماً أكبر الجذور الكامنة (ودائماً ما تزيد قيمته على 1) لأن العامل الأول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائماً أكبر قدر من التباين الكلي (60). بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوماً على عدد المتغيرات). وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي إذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الأخير.
- عليه وبهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فإن نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشراً أولياً للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، إذ إن التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (60)، لذا فإن الجهد الإحصائي لكي يصل إلى تحديد نسب التشعب للمديرية التي اعتمدها البحث فإنه توجه إلى استعمال أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه أسلوباً متقدماً لاختزال العوامل المؤثرة إلى أقل عدد والأكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة²، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أو لا ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب (PCA) ومن خلال استعمال طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند:

ثمانية تكرارات (عاملا أو جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الأكثر تشعباً لفقرات الاستبانة. وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشعب أكبر من مصفوفة التدوير فإن الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد أهمية لاعتماد مصفوفة التدوير للعينة وكما في الجدول (6):

جدول (6) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة)

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

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

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات الثمانية في الجدول (6) في التحليل القيم المؤشرة إزاء كل عامل ولهذه القيم أهميتها إذ إن المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (8) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي إليه هذه المتغيرات، ويجب أن يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساوياً صفر أو أكبر، ولا يمكن أن يزيد عن التباين الكلي (60). من خلال معطيات الجدول (6) يلاحظ إن جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للمديرية، قد جاء بنسب متراكمة لتباين (Cumulative %) بلغ تكرارها (77.003) وهذا يعني إن التكرارات التي جاء بها التحليل العاملي لفقرات الاستبانة يفسر بنفس هذه النسب من التباين لهذه العينة وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة الـ(60%) (60). كما يلاحظ إن النسبة المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للمديرية قد بلغ (1.024) وهي نسبة أكبر من الصفر، والجدول (7) يوضح نسب التشعب للعينة ودرجة تميزها على أساس المتغيرات الرئيسة والفرعية.

جدول (7) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لمتغير عمليات إدارة المعرفة

ت	المتغير الرئيس	الفقرة	نسب التشعب للمديرية العامة لتربية كربلاء	درجة التميز	
				مميزة	غير مميزة
1	توليد المعرفة	تعتمد المديرية في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات.	0.560	مميزة	
2		تحصل المديرية على معرفة جديدة عن طريق إجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات لاكتشاف معرفة جديدة.	0.623	مميزة	
3		تعتمد المديرية أساليب (المقارنة المرجعية، المشاركة، التوأمة...الخ) في الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.	0.677	مميزة	
4		يجري تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة* في المديرية عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجها لوجه.	0.719	مميزة	
5		تدعم المديرية نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها العاملون من خلال توفير البيئة المناسبة لهم.	0.774	مميزة	

6	تمتلك المديرية أنظمة خبيرة لخرن المعرفة بما يمكن من استرجاعها عند الضرورة.	0.751	مميزة
7	تتسم عملية خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها بالكفاءة العالية.	0.713	مميزة
8	يشكل العاملون في المديرية من خلال خبرتهم مصدراً مهماً للمعرفة الضمنية.	0.673	مميزة
9	تعتمد المديرية أساليب تقليدية في خزن المعرفة.	0.599	مميزة
10	تدرس المديرية ما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل أهميتها وجدواها.	0.577	مميزة
11	تشجع المديرية المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة.	0.785	مميزة
12	تقوم المديرية بنشر المعرفة إلى حيثما يمكن الإفادة منها.	0.753	مميزة
13	تعتمد المديرية على متخصصين في تدريب العاملين على مهارات نشر المعرفة داخلها.	0.779	مميزة
14	تعتمد المديرية أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة.	0.740	مميزة
15	تستعمل المديرية نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة.	0.740	مميزة
16	يشعر العاملون باتاحة المعرفة للجميع مع الحرية الكاملة في تطبيقها.	0.727	مميزة
17	تعتمد المديرية على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً في تطبيق المعرفة.	0.845	مميزة
18	تستخدم المديرية مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها.	0.727	مميزة
19	تسهم عملية تطبيق المعرفة في المديرية لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص أكبر للتعلم.	0.65	مميزة
20	تعتمد المديرية أسلوب الحوار في تطبيق المعرفة الجديدة.	0.845	مميزة

من خلال معطيات الجدول (7) يتبين إن جميع فقرات بعد عمليات إدارة المعرفة قد حققت نسب التشبع اللازمة والمحددة بـ(40%) وهذا يعكس اتفاق المعنيين بالاستبيان مع مضامين الفقرات، إلا إن الملاحظ هناك تقدم وتراجع بين نسب التشبع بين الفقرات وربما تقارب شديد في بعض نسب التشبع لبعض الفقرات وهذا استنتاج منطقي لاختلاف مستوى قناعات المعنيين بشدة الإجابات. كما يلاحظ تراجع قناعات المعنيين بمضمون الفقرة (1) إذ على الرغم من أنها حققت نسبة التشبع اللازمة (0.560) ألا أنها كانت الأقل تشبعا بين الفقرات جميعا، وهذا يعني تأكيد مضمون الفقرة.

جدول (8) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية

ت	المتغير الرئيس	الفقرة	نسب التشبع للمديرية العامة لتربية كربلاء	درجة التميز
				مميزة غير مميزة
1	استراتيجية الجذب والاستقطاب	تستعمل المديرية وسائل مختلفة للإعلان عن درجاتها الوظيفية الشاغرة.	0.593	مميزة
2		تستقطب المديرية العناصر ذات المعرفة العالية لإشغال درجاتها الوظيفية.	0.738	مميزة
3		تجري مقابلة المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة من قبل المتخصصين في الموارد البشرية.	0.646	مميزة
4		تستند التعيينات في المديرية على أساس معايير الجدارة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	0.698	مميزة
5		تأخذ المديرية بالحسبان تطابق مواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها.	0.716	مميزة
6	استراتيجية التدريب والتطوير	تصرف المديرية أموالاً كافية لتدريب وتطوير قابليات ومهارات العاملين.	0.761	مميزة
7		يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال تحليل واقع العمل ودراسة الحاجة الفعلية.	0.825	مميزة

8		0.673	مميزة	تقوم المديرية بإجراء التدوير الوظيفي للعاملين خلال مدد زمنية محددة.	
9		0.690	مميزة	تشجع المديرية العاملين على الدخول في برامج التدريب لتحسين مساراتهم الوظيفية والمهنية.	
10		0.728	مميزة	يشارك العاملون في برامج تدريبية خارج المديرية على نحو منتظم.	
11	استراتيجية تقييم الأداء	0.631	مميزة	يستند تقييم الأداء في المديرية على معايير محددة للعاملين مسبقاً.	
12		0.764	مميزة	يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة معلومات تبيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.	
13		0.742	مميزة	يستعمل تقييم الأداء على انه وسيلة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم.	
14		0.503	مميزة	يعتمد نظام تقييم الأداء على رأي المسؤول المباشر ونظراء العمل.	
15		0.408	مميزة	تنعكس نتائج تقييم الأداء على الواقع المعاشي للعاملين ومكانتهم الوظيفية والاجتماعية.	
16	استراتيجية التعويضات	0.736	مميزة	تتناسب التعويضات التي تقدمها المديرية مع توقعات العاملين.	
17		0.728	مميزة	تتابع المديرية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين.	
18		0.666	مميزة	يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعاً لاختلاف كفاءة العاملين.	
19		0.696	مميزة	تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين.	
20		0.594	مميزة	تستخدم المكافأة في المديرية بوصفها جزء من الحوافز لتشجيع الأداء العالي.	
21	استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية	0.573	مميزة	لدى المديرية قاعدة بيانات تضم المعلومات الرئيسية عن الموارد البشرية فيها.	
22		0.720	مميزة	تعتمد المديرية نظام معلومات موارد بشرية محوسب لغرض خزن المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وإدائها واسترجاعها .	
23		0.666	مميزة	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تطرأ على خصائص العاملين (المؤهلات العلمية ، المهارات ، الخبرات ، الخ) المطلوبة لتنفيذ الأعمال.	
24		0.836	مميزة	تحدد مخرجات (معلومات) نظام معلومات الموارد البشرية وفق حاجة المستفيد بهدف اتخاذ قرارات الموارد البشرية.	
25		0.720	مميزة	يحصل المستفيد على استجابة سريعة للحصول على المعلومات المطلوبة بين تقديم الطلب والحصول على المعلومات.	

يتبين مما تقدم ومن خلال معطيات الجدول (8) أن فقرات استراتيجيات الموارد البشرية للمديرية قد تقاربت فيما بينها باستثناء فقرات معدودة أشرت فرقا في نسب التشبع، ويلاحظ تراجع فئات المعنيين بمضمون الفقرة (15) التي تُؤشر بان نتائج تقييم الأداء لا تنعكس على الواقع المعاشي للعاملين ومكانتهم الوظيفية والاجتماعية. إذ على الرغم من أنها حققت نسبة التشبع اللازمة (0.408) ألا أنها كانت الأقل تشبعا بين الفقرات جميعا.

ثانياً : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

1- اختبار فرضيات الارتباط :استندت هذه الفقرة على فرضية رئيسة تفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية سيجري اختبارها وبالاستناد إلى مصفوفة ارتباط كندال³(Kendall's tau_b) المبينة في جدول (9) وكما يأتي:

جدول (9) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات البحث للمديرية العامة لتربية كربلاء

المتغيرات	توليد المعرفة	الوزن	التوزيع	التطبيق	عمليات إدارة المعرفة	والاستقطاب الجذب	التدريب والتطوير	تقويم الأداء	التعويضات	نظم معلومات الموارد	استراتيجيات الموارد البشرية
توليد المعرفة	1	0.531**	0.520**	0.594**	0.745**	0.457**	0.500**	0.449**	0.394**	0.402**	0.542**
الوزن	0.531**	1	0.447**	0.522**	0.632**	0.354**	0.410**	0.244**	0.377**	0.426**	0.440**
التوزيع	0.520**	0.447**	1	0.636**	0.731**	0.489**	0.576**	0.437**	0.361**	0.440**	0.545**
التطبيق	0.594**	0.522**	0.636**	1	0.782**	0.542**	0.548**	0.482**	0.435**	0.506**	0.611**
عمليات إدارة المعرفة	0.745**	0.632**	0.731**	0.782**	1	0.529**	0.575**	0.483**	0.447**	0.497**	0.624**
الجذب والاستقطاب	0.457**	0.354**	0.489**	0.542**	0.529**	1	0.461**	0.472**	0.369**	0.444**	0.603**
التدريب والتطوير	0.500**	0.410**	0.576**	0.548**	0.575**	0.461**	1	0.511**	0.479**	0.580**	0.703**
تقويم الأداء	0.449**	0.244**	0.437**	0.482**	0.483**	0.472**	0.511**	1	0.403**	0.466**	0.631**
التعويضات	0.394**	0.377**	0.361**	0.435**	0.447**	0.369**	0.479**	0.403**	1	0.545**	0.648**
نظم معلومات الموارد	0.402**	0.426**	0.440**	0.506**	0.497**	0.444**	0.580**	0.466**	0.545**	1	0.711**
استراتيجيات الموارد البشرية	0.542**	0.440**	0.545**	0.611**	0.624**	0.603**	0.703**	0.631**	0.648**	0.711**	1

N=74

** الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

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

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

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

1. أفادت الفرضية الفرعية الأولى (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (9).

جدول (10) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين توليد المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

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

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

2- يلاحظ من معطيات الجدول (10) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99). أفادت الفرضية الفرعية الثانية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (11).

جدول (11) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين خزن المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

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

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

3- يلاحظ من معطيات الجدول (11) عدم رفض الفرضية إذ إن حدود الثقة كانت (0.99). أفادت الفرضية الفرعية الثالثة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (12).

جدول (12) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين توزيع المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

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

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

4- يلاحظ من معطيات الجدول (12) عدم رفض الفرضية إذ إن حدود الثقة كانت (0.99). أفادت الفرضية الفرعية الرابعة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (13).

جدول (13) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

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

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

يلاحظ من معطيات الجدول (13) عدم رفض الفرضية إذ إن حدود الثقة كانت (0.99). بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيجري اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي، وكما يأتي: أفادت الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (14).

جدول (14) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية

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

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

يلاحظ من معطيات الجدول (14) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99).

2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

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

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

إذ إن (a) تمثل مقدارا ثابتا

أما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت:

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

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

(tx1= 0.820 , tx2= 0.412 , tx3= 2.003 , tx4= 3.430) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

جدول (15) جدول تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية ANOVA للمديرية العامة لتربية كربلاء

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

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

جدول (15) معاملات الانحدار لمتغيرات البحث للمديرية العامة لتربية كربلاء

مستوى المعنوية	معامل t	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
0.021	2.366		0.465	الثابت
0.415	0.820	0.099	0.105	توليد المعرفة
0.682	0.412	0.044	0.120	خزن المعرفة
0.049	2.003	0.240	0.101	توزيع المعرفة
0.001	3.430	3.493	0.133	تطبيق المعرفة

المتغير المعتمد استراتيجيات الموارد البشرية

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

وهذا يعني :

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

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

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

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

أما مقدار الثابت (a= 1.101) فإن هذا يعني أن هناك وجوداً لاستراتيجيات الموارد البشرية مقداره (1.101) حتى وإن كانت عمليات إدارة المعرفة (X1+ X2 +X3 +X4) تساوي صفراً.

إن معامل التحديد (R²=0.662) يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تفسر (0.66) من التباين الحاصل في استراتيجيات الموارد البشرية وهو معامل جيد جداً وإن المتبقي من التباين والبالغ (0.338) فهو ناتج من متغيرات لم تدخل نموذج الانحدار. وعلى أساس هذه المؤشرات لا نرفض فرضية التأثير التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات الموارد البشرية).

المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. يمتلك العاملون في المديرية العامة لتربية كربلاء إدراك عالي بعمليات إدارة المعرفة إذ حققت جميع الفقرات درجة مميزة .
2. يمتلك العاملون في المديرية العامة لتربية كربلاء إدراك عالي باستراتيجيات الموارد البشرية إذ حققت جميع الفقرات درجة مميزة .
3. ظهر أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة حقيقية تفاعلية مع استراتيجيات الموارد البشرية مستندة إلى إدراك الإدارة بأهمية الواحدة للأخرى .
4. تقدم عملية تطبيق المعرفة ، تليها عملية توزيع المعرفة ، وبعدها عملية توليد المعرفة ، ثم عملية خزن المعرفة في علاقتها مع استراتيجيات الموارد البشرية .
5. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي واستراتيجيات الموارد البشرية .
6. هناك تأثير معنوي لبعدي توزيع وتطبيق المعرفة في استراتيجيات الموارد البشرية ، في المديرية العامة لتربية كربلاء بينما تراجع بعدي توليد وخزن المعرفة في قدرتهما على التأثير بالمتغير الاستجابي استراتيجيات الموارد البشرية.

ثانياً : التوصيات

1. إقامة ورش عمل لزيادة الوعي بأبعاد عمليات إدارة المعرفة والاستفادة من مستوى إدراك العاملين لها .
2. إشراك العاملين في قسم الموارد البشرية بدورات تطويرية لزيادة الوعي بأبعاد استراتيجيات الموارد البشرية والاستفادة من مستوى إدراك العاملين لها.
3. تفعيل توليد المعرفة الجديدة لمديرية تربية كربلاء من خلال القدرة على استخلاص المعلومات والأفكار من المصادر الداخلية والخارجية في إحداث تغيير إيجابي في استراتيجيات الموارد البشرية.
4. تكثيف اللقاءات بين القيادات الإدارية لغرض تبادل الخبرات والمهارات ومناقشة بعض الحالات وإيجاد الحلول للمشكلات .
5. العمل على تشجيع الموارد البشرية العاملة في المديرية على التطوير الذاتي لمهارتهم من خلال تحفيزهم على الدخول بدورات تطويرية تضيف قيمة لما يمتلكونه من معرفة وضرورة أن تكون تلك الدورات تسهم في انتقالهم إلى مستويات إدارية أعلى .
6. ضرورة وضع برامج لترسيخ فكر إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.
7. اعتماد برامج متخصصة في جذب واستقطاب ومقابلة العاملين .
8. رسم سياسة حوافز فاعلة تشجع على التطوير الذاتي للعاملين .

المصادر

- 1- Rivett P., Principle Model Building, New York John Wiley & Sons., 1992.
- 2- Bratton J., & Gold J., (2003) , “Human Resource Management: Theory and Practice” ,3rd ed., London, Palgrave Macmillan.
- 3- Turban, E.; Kelly, R. & Potter, R. E.,(2001) , “Introduction to Information Technology”, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 4- Hansen, Morten T., Nohria , N., & Tierney, Thomas J.,(1999), “What's Your Strategy for Managing Knowledge?” Harvard Business Review, Mar./Apr. , Vol.(77), No.(2); Pg, 106–116.
- 5- Egbu, Charles O; SubashiniHari ;Renukappa, Suresh H, (2005) “Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices”, Structural Survey, Vol. (23), No.(10), pg.7 – 21, Emerald Publishing Limited
- 6- نجم، نجم عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، ط2، الوراق للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 7- Garcia M., Juan A. & Martinez, Elena Z., (2007) ، “A theoretical review of knowledge management and team working in the organizations”, International Journal of Management Science and Engineering Management, Vol. (2), No.(4), pp. 278-288.
- 8- King ,W. R., (2009) ، “Knowledge Management and Organizational Learning”, Annals of Information Systems , Vol.(4) ,Springer Science Business Media.
- 9- Hojabri, R. , Eftekhari, F., Manafi ,M., Kian , Mohammad J.,(2014) ، ” The processes of Knowledge Management in Iran’s health industry “، Topclass Journal of Business Management and Innovations Vol. (1),No.(2), Pg. 21-24 .
- 10- العاني، علي فائق جميل، "دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " ،دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2004 .
- 11- Armstrong, M.,(2006),” A handbook of human resourcemanagement practice” ,10th ed., Kogan Page ,London and Philadelphia.
- 12- Choi, Byounggu, (2002) , “Knowledge Management Enablers, Processes &Organaization: Performance An Integration & Empirical Examination”, A thesis submitted to the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Seoul, Korea
- 13- Davis , Michael C .(1998), " Knowledge Management " Information Strategy : The Executive’s Journal , Vol.(15) , No .(1) ,pp.11-22 .
- 14- King W, R. , and Malhotra , Y. ,(2001),”Developing an Andragogy Model for IS/IT Education” , Journal of Information Education and Research , Vol.(3), No.(1) , 1-14 .
- 15- Mertins,Kai ;Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens,(2001) , "Knowledge Management :Best Practices in Europe", Springer-Verlay Berlin Heidelberg.
- 16- Jimenez-Jimenez, D., &Sanz-Valle, R. (2013),” Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process”, Personnel Review, Vol.(42), No.(1), Pg.28-49. www.emeraldinsight.com .
- 17- Mårtensson. M ,(2000) ,”A critical review of knowledge management as a management tool”, Journal of Knowledge Management, Vol. (4) ,No. (3) , pp. 204 – 216.
- 18- Cohen, Wesley M. &Levinthal, Daniel A.,(1990)” Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, Administrative Science Quarterly, 35, No. 1,Pg 128-152.
- 19- Alavi , M &Leidner E. , (2001) , “Review: Knowledge Management. and Knowledge Management system : conceptual foundations and Research Issues ”MIS Quarterly ,Vol (25) ,No. (1), pp. 107-136.
- 20- الكبيسي ، صلاح الدين ، " إدارة المعرفة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 21- Fong , Patrick S.W. & Choi , Sonia K.Y.,(2009) ، ” The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice” ,Journal of Knowledge Management , Vol.(13), No. (2), pp. 110-126, Emerald Group Publishing Limited,
- 22- Zack ,Micheal .H.,(1999),” developing a knowledge strategy” , California Management Review, Vol. (41), No. (3), pg . 125-145 , Spring.

- 23- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ،"الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي" ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،مجلد (12)،العدد (1) ،2010 .
- 24- العنزى،سعد حمود، والعبادي،علي جواد،وفائق جواد ،" دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المميز" ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الكوفة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد (15)،العدد (56)، 2009 .
- 25- Marquardt , Michael J,(2002),” Building the learning Organization: mastering the 5 elements for corporate Learning “, David, Black, Publishing,Press , Inc , 2ed .
- 26- الساعدي ، مؤيد ،"كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي " ط1،الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2013
- 27- Vail, Edmond .F ,(1999),“knowledge mapping : getting started with Knowledge Management ” , information system Management. Vol. (16), No.(4), pg16-23.
- 28- De-Tienne, K.B. & Jackson, L.A. (2001), “Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy”, Competitiveness Review, Vol 11, No. 1, pp. 1-9.
- 29- الطويل ، أكرم ، رشيد ، حكمت ، " أثر تقانة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة " ، بحوث مستقبلية ، مجلة كلية الحداية الجامعة، المجلد (3)، العدد (4) ، 2005.
- 30- Johnson .G, Scholes .K.,& Whittington, R. , (2008), “Exploring the corporate strategy “ , 8th ed., published, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London.
- 31- Noe , Raymond A., Hollenbeck J. R., Gerhart B. , & Wright ,P. M., (2006) " Human Resource Management " , 5thed , McGraw-Hill Irwin, New York.
- 32- العنزى، سعد ، الساعدي ، مؤيد،" المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي" مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد(10) ،العدد(1)، 2008 .
- 33- Thomas, Mark A.,(1996),” What is a human resources strategy?” , Health Manpower Management ,Vol.(22),No.(2),pg.4-11, Emerald Group Publishing, Limited.
- 34- Torrington &Hall , L., D.,(1998), “ Human Resource Management “ , 4ed.,London, Prentice Hall Europe.
- 35- Boxall , P. & Purcell, J., (2003),” Strategy and Human Resource Management “ , 1 ed. , Basingstoke, Plagrave Macmillan.
- 36- Boateng, A. A., (2007), “The Role of Human Resource Information System(HRIS) in Strategic Human Resource Management(SHRM)”, Master of Science Thesis, Swedish School of Economics and BusinessAdministration.
- 37- Marler ,M. A. Lreland&Fishe ,R.,E. , (2013) , “ strategic management competitiveness and globalization” , 4th ed. ,south-western college publishing , USA.
- 38- الكبيسي ، صلاح الدين عواد، "تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" ، دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، مجلد (18) ، العدد (67) ، 2012 .
- 39- الساعدي، مؤيد نعمة (2006) " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" ، دراسة تشخيصية تحليلية في عدد من منظمات الصحة العراقية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال(غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
- 40- Gomez-Mejia , Luis R., Balkin , David B., Cardy ,Robert L., (1998),” Managing Human Resources” , 2 ed, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- 41- Delery, J. E.,& Doty ,D. H. ,(1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, Academy of Management Journal; Vol.(39) , No .(4) ; pg. 802-835.
- 42- Mathis ,R.L.& Jackson, J.H.,(1994).” Human resource management”,7th ed. Minneapolis/St-Paul: West Publishing , New York
- 43- Ivancevich , John .M.,(1995),” Human Resource Management”, 6 th,ed Irwin,Inc,USA
- 44- Fong ,C.-Y.; Ooi ,K.-B.; Tan ,B.-I. & Lee, V.-H.,(2011),” HRM practices and knowledge sharing: an empirical stud”, International Journal of Manpower ,Vol.(32), No. (5/6),pg. 704-723, Emerald Group Publishing Limited.
- 45- Sveiby , K.E.,(1997),“Extract fromThe New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets “,Berrett-Koehler Publishers .

- 46- McKenna ,E., (2000),”Business Psychology and Organizational Behaviour : A Student's Handbook” 3ed., U.S.A Tylor&Francis Inc.
- 47- Kerr, L. ,(2005) ,” Human resources training and development at the new York city department of environmental protection (DEP)” , Master of Arts, Empire State College, State University of New York.
- 48- Daft, R. L., (2003),” Management“ , 6th ed., Thomson South– Western, Canada.
- 49- Thomaskutty , C.S.,(2010) ,”Management Training and Development : An Evaluation “ , R. ed., Mumbai, IND: Himalaya Publishing House.
- 50- Islam , Rafikul&Rasad , S. b. M. (2006) , “Employee Performance Evaluation By AHP : A case study” , Asia Pacific Management Review Vol.(11),No.(3),Pg. 163-176 .
- 51- Zaman ,L.,(2011),”Performance Appraisal Process of Pharmaceutical Companies in Bangladesh: A Case Study on GlaxoSmithKline Bangladesh Limited” , Journal of Management and Sustainability Vol. (1), No.(1) ,Pg. 141-146 .
- 52- Mondy , R. Wayne,(2008),” Human Resource Management”, 10thed, Pearson Prentice Hall, Inc, New Jersey
- 53- Dessler ,Gary,(2011),”A framework for Human Resource Management”,6ed.,Pearson Education, New Jersey
- 54- الزهري ،رندة اليافي،”التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية” ، مجلة جامعة دمشق،المجلد (16)،العدد (1)،2000 .
- 55- Casio , Wayne F., (2013),” Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits “ , 9th ed. ,New York, McGraw-Hill Irwin.
- 56- طه، باسل محمود ،” دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف” ، دراسة تطبيقية في المعهد التقني والكلية التقنية بالموصل، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل،2006 .
- 57- الزبيدي ، غني دحام تناي ، عبد، هديل علي ، ” كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم الأداء” ، بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد (19)، العدد (73)، 2013 .
- 58- Junwei , L. &Xueru , L., (2010), “The Role of Human Resource Information System Among Township Enterprises in the West China”, Business School Xi”, An International Studies University China . Information Science and Engineering (ICISE), 2nd International Conference on ,4-6 Dec
- 59- Field , Andy ,(2009), ” Discovering Statistics Using Spss”, 3rd., Sage Publication Ltd.
- 60- ابو علام ،رجاء محمود ،” التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss ” ،ط1، دار النشر للجامعات ،مصر القاهرة 2003 .

الهوامش

1. بحث مستل من رسالة ماجستير.
2. محددة إحصائياً بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين (60) و (59) .
3. يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنبت الباحثة استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملاً لا معلمياً إلا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان_ براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائياً يغني عن اي معامل اخر.

ملحق (1)
استمارة الاستبانة

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال/ الدراسات العليا

م/ استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

- نضع بين أيديكم استمارة استبانته وهي جزء من متطلبات أنجاز بحث في إدارة الأعمال ، بعنوان (عمليات إدارة المعرفة ودورها في استراتيجيات الموارد البشرية) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة) . إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-
1. أن الإجابات ستستخدم فقط لإغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
 2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً .
 3. يرجى التفضل بالإجابة على الفقرات بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يمثل اتفاقكم وترونه يعكس الواقع أو هو اقرب لذلك من عدمه إزاء الفقرات المطروحة.
 4. يرجى عدم ترك أي سؤال لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- ... نشمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا....

الباحث/ طالبة الماجستير
إيمان محمد جواد

الباحث
د.محمود فهد الدليمي

أولاً: معلومات عامة

مواصفات عينة الدراسة :

1. النوع الاجتماعي:
2. العمر:
3. المؤهل العلمي:
4. سنوات الخدمة الوظيفية:
5. عدد الدورات التدريبية:

ثانياً : متغيرات البحث

1-: عمليات إدارة المعرفة : وهي العمليات النظامية الكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات المنظمة في ضوء توليد المعرفة واكتسابها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة بها وتطبيقها من قبل الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية المستقبلية .											
1- عملية توليد المعرفة: تكوين معرفة جديدة للمنظمة من خلال قدرتها على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها .											
ت	الفقرات										
	درجة التفضيل										
	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	مؤيد
1											تعتمد المديرية في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات .
2											تحصل المديرية على معرفة جديدة عن طريق إجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات لاكتشاف معرفة جديدة.
3											تعتمد المديرية أساليب (المقارنة المرجعية ، المشاركة ، التوأمة...الخ) في الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.
4											يجري تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في المديرية عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجها لوجه.
5											تدعم المديرية نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها العاملون من خلال توفير البيئة المناسبة لهم .
2-عملية خزن المعرفة : تتضمن الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها والبحث عنها واسترجاعها من قبل الأفراد العاملين من خلال قواعد البيانات الالكترونية والأنظمة الخبيرة.											
6											تمتلك المديرية أنظمة خبيرة لخزن المعرفة بما يمكن من استرجاعها عند الضرورة .
7											تتسم عملية خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها بالكفاءة العالية.
8											يشكل العاملون في المديرية من خلال خبرتهم مصدراً مهماً للمعرفة الضمنية.
9											تعتمد المديرية أساليب تقليدية في خزن المعرفة.
10											تدرس المديرية ما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل أهميتها وجدواها.
3- توزيع المعرفة : وهي عملية تشير إلى التبادل والمشاركة بالمعرفة داخل المنظمة وتوزيعها إلى مستويات المنظمة وأفرادها للإفادة منها باعتماد الوسائل المتوفرة لديها.											
11											تشجع المديرية المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة.
12											تقوم المديرية بنشر المعرفة إلى حيثما يمكن الاستفادة منها .

																			تعتمد المديرية على متخصصين في تدريب العاملين على مهارات نشر المعرفة داخلها .	13
																			تعتمد المديرية أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة.	14
																			تستخدم المديرية نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة.	15
4- تطبيق المعرفة: آلية استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع ، وتحقيق الاستفادة من المعرفة في حل المشكلات وتحقيق التميز.																				
																			يمتلك العاملون الشعور باتاحة المعرفة للجميع مع الحرية الكاملة في تطبيقها .	16
																			تعتمد المديرية على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة.	17
																			تستخدم المديرية مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها.	18
																			تسهم عملية تطبيق المعرفة في المديرية لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعلم.	19
																			تعتمد المديرية أسلوب الحوار في تطبيق المعرفة الجديدة.	20
2: استراتيجيات الموارد البشرية: هي الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة .																				
1- إستراتيجية الجذب والاستقطاب: هي عملية جذب واختيار الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف .																				
																			تستعمل المديرية وسائل مختلفة للإعلان عن درجاتها الوظيفية الشاغرة .	1
																			تستقطب المديرية العناصر ذات المعرفة العالية لإشغال درجاتها الوظيفية .	2
																			تجري مقابلة المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة من قبل المتخصصين في الموارد البشرية .	3
																			تستند التعيينات في المديرية على أساس معايير الجدارة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	4
																			تأخذ المديرية بالحسبان تطابق مواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها .	5
2- استراتيجيات التدريب والتطوير : نشاط موجه يساعد العاملين في تغيير سلوكهم الوظيفي أو المهني من خلال الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل .																				
																			تصرف المديرية أموال كافية لتدريب وتطوير قابليات ومهارات العاملين.	6
																			يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال تحليل واقع العمل ودراسة الحاجة الفعلية .	7
																			تقوم المديرية بإجراء التدوير الوظيفي* للعاملين خلال مدد زمنية محددة .	8
																			تشجع المديرية العاملين على الدخول في برامج التدريب لتحسين مساراتهم الوظيفية والمهنية.	9

											10	يشترك العاملین في برامج تدريبية خارج المديرية على نحو منتظم .
3-استراتيجية تقييم الأداء : عملية تحديد وتقييم عمل الموظف في المنظمة ، بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فاعل وتلقي التغذية العكسية .												
											11	يستند تقييم الأداء في المديرية على معايير محددة للعاملين مسبقاً.
											12	يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة معلومات تفيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية .
											13	يستعمل تقييم الأداء على انه وسيلة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم .
											14	يعتمد نظام تقييم الأداء على رأي المسئول المباشر ونظراء العمل.
											15	تنعكس نتائج تقييم الأداء على الواقع المعاشي للعاملين ومكانتهم الوظيفية والاجتماعية .
4-استراتيجية التعويضات : إستراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال .												
											16	تتناسب التعويضات التي تقدمها المديرية مع توقعات العاملين.
											17	تتابع المديرية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين.
											18	يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعاً لاختلاف كفاءة العاملين.
											19	تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين.
											20	تستخدم المكافأة في المديرية بوصفها جزء من الحوافز لتشجيع الأداء العالي.
5- استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية : تركيبة من قواعد البيانات وتطبيقات الحاسب الآلي والأجهزة والبرامجيات التي تعمل على جمع البيانات المنظمة المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية وتخزينها وإدامتها واسترجاعها ومعالجتها والتحقق من صحتها												
											21	لدى المديرية قاعدة بيانات تضم المعلومات الرئيسية عن الموارد البشرية فيها.
											22	تعتمد المديرية نظام معلومات موارد بشرية محوسب لغرض خزن وإدامة واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .
											23	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تطرأ على خصائص العاملين (المؤهلات العلمية ، المهارات ، الخبرات ، الخ) المطلوبة لتنفيذ الأعمال .
											24	تحدد مخرجات (معلومات) نظام معلومات الموارد البشرية وفق حاجة المستقبل بهدف اتخاذ قرارات الموارد البشرية.
											25	يحصل المستقبل على استجابة سريعة للحصول على المعلومات المطلوبة بين تقديم الطلب والحصول على المعلومات.