

عمليات إدارة المعرفة، ودورها في تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
"دراسة ميدانية على مديرية تربية بابل"

**Knowledge Management Processes and Their Role in
Achieving Human Resources Management Strategies
"A field study on the Babylon Education Directorate"**

الباحث

أحمد فاضل سلمان العجيلي

researcher

Ahmed Fadel Salman Al-Ajili

وزارة التربية/ مديرية تربية بابل

Ministry of Education/Babylon Education Directorate

٢٠٢٥ م

١٤٤٦ هـ

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مديرية تربية بابل وقد تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبعد التأكد وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع ٤٤٦ استبانة على مجتمع الدراسة حيث تم الحصول على ٤٠٠ استبانة، وقد تم استبعاد ٤٦ استبانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين بسبب عدم الإجابة على الأسئلة الموجودة داخل الإستبانة ليصل العدد النهائي للاستبانات المستلمة (٤٠٠) استبانة جميع صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد ٩٠.٣%، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل؛ كما توصلت الى وجود تأثير إيجابي عمليات إدارة المعرفة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

Abstract

The study aims to know the role of knowledge management processes in achieving human resources management strategies in the Babylon Education Directorate. A stratified random sampling method is used, representative of the study population. A survey sample of 30 copies of the questionnaire was distributed to verify the validity and reliability of the questionnaire. After confirming the validity of the questionnaire for testing, it was distributed. 446 copies of the questionnaire were administered to the study population, and 400 copies were obtained. 46 copies were excluded due to the lack of seriousness of the answers by the respondents due to not answering the questions within the questionnaire, bringing the final number of the questionnaire copies received to (400), all the replies were valid for statistical analysis, i.e. a recovery rate of 90.3%. The study found that there is a positive correlation between knowledge management processes and human resources management strategies in the Babylon Education Directorate. It also found that there is a positive impact of knowledge

management processes on human resources management strategies in the Babylon Education Directorate.

Keywords: knowledge management, human resources management strategy.

١. المقدمة:

في ظل التغيرات المتلاحقة والكبيرة في الواقع الاقتصادي والاجتماعي العالمي يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحركات نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وتعتبر هذه الأخيرة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر بالقلق والخوف إزاءها جميع المنظمات، كما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافس رئيسي من قبل المنظمات، وأصبح الطلب على المعرفة حاجة أساسية من حاجات الانسان ومن ثم المجتمعات الحديثة، وأن الإدارة الفعالة للمعرفة داخل مكان العمل قد أصبحت حاسماً لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية.

كما ان المعرفة لا تأتي من فراغ فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية من الخبرات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجيا والبحث والتطوير والدراسات، وهي تتولد وتتشكل في واقع حي ملموس وتعد إخراج ذاتها في منظومات جديدة وهي لا تزال إبداعاً إنسانياً راقياً ومتاحاً للجميع وبخاصة لمن يرغب بالوصول إليها بالجدد والمثابرة إذ أنها مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكها علي من يجهلها. وتعد إدارة المعرفة أحد المقاربات الفكرية في مجال الادارة الحديثة والتي تعتمد على العقول البشرية بدلاً من عامل الأرض وعامل رأس المال، بإضافة إلى أن العديد من المنظمات أدركت أهمية إدارة المعرفة وفوائدها نحو تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد تم الاعتراف بإدارة المعرفة على نطاق واسع وهي تمارس في كثير من المنظمات وفي جميع أنحاء العالم.

وهناك تحولات كبيرة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة على مدى العقد الماضي إلى جانب المنافسة المتطرفة وقصر دورات حياة المنتجات، والتطور السريع في مجال التكنولوجيا، قد دفعت المنظمات إلى المزيد من الاهتمام لحماية أصولها المعرفية، وتعتبر المعرفة الآن من الأصول التنظيمية الأكثر أهمية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ونتيجة للانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة أصبحت المعرفة المصدر الرئيسي لخلق القيمة والميزة التنافسية، المستدامة، كما أن المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص

أبدت اهتماماً أكثر للمعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة فهي تبحث على السبل الكفيلة لتحقيق أقصى قدر من أصولها المعرفية بغية البقاء في صدارة المنافسة.

وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي للمؤسسات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير المباشر، إذ إن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات الإنسانية، ورغم ذلك قد يبقى هذا الإنتاج المعرفي حكرًا على منتجة فقط إذا لم يلق الوعاء المناسب له والذي يعمل على نشره وعرضه بصورة جذابة وفعالة تتوافق مع متطلبات العصر، وعصر التعلم الإلكتروني.

عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، ومن هذه العمليات من حددها في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة.

ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية وقد أدركت المنظمات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، كما أن عملية حفظ المعلومات في السجلات والتقارير المرتبطة بإدارة شؤون الموظفين التقليدية كلفت مبالغ هائلة وهذا ما جعله أحد المرشحين أو الأسباب المبكرة للتحول الإلكتروني للبيانات.

ومع دخول الألفية الثالثة زادت أهمية التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة في جميع أشكال المنظمات، فأن المؤسسات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى لتعزز دورها لتحقيق هذا المسعى وذلك بالعمل على مسابرة التطور والسعي إلى التحسين المستمر في أدائها على المستوى الإداري و الفني والأخذ بإدارة المعرفة والتي ترتكز على العنصر البشري وقدراته المعرفية في تحقيق التميز والابداع.

وأن المعرفة هي القوة التي يمكن استخدامها لتعلم الأشياء الجديدة، وحل المشاكل، وخلق الكفاءات الأساسية، والشروع في حالات جديدة لكل من الأفراد والمنظمات الآن وفي المستقبل، وأن المعرفة المشتركة ومعالجتها مع مرور الوقت ستكون بمثابة الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمات، كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية انصبحت على تحسين الكفاءة بدلاً من زيادة الفعالية أو خلق الكفاءات المتميزة، وتساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي من خلال توفير عدد كافي من الموظفين ذوي الكفاءة، وتسهيل الاستخدام الفعال لهذه القوى العاملة، وفي أغلب الأحيان ما يتحقق ذلك عن طريق الأنشطة التي تعزز الكفاءة وكذا تحفيز الموظفين، وتشير العديد من التقارير إلى أن النظم القائمة على المعرفة تساعد وظيفة الموارد البشرية على تقديم أعلى جودة النواتج.

كما تواجه المنظمات المختلفة في الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء تحديات داخلية وخارجية متعددة، فعلى المستوى الداخلي ثمة تغييرات في تكوين الموارد البشرية بها، ومؤهلاتها وتطلعاتها وطموحاتها ومشكلاتها، ونظراً للخسارة الناجمة عن رحيل الموظفين ذوي الخبرة من المنظمات وذهاب الموظفين إلى التقاعد، وتقلص القوة العاملة الماهرة للبحث، أصبحت المعرفة الموجودة لدى الموظفين مهددة بالانعدام، وعلاوة على ذلك ولضمان النمو المستدام والمريح ينبغي على المنظمات وفي الوقت الحاضر أن تكون قادرة على الاستفادة من قاعدة المعارف الحالية وأيضاً النظر في إمكانية توسيعها، وكل هذا لا يتحقق وينمو إلا بتكامل عمليات إدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية، وأن تطبيق هذا التكامل له أثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية وسياساتها بالتطور وخلق وتنمية القدرات البشرية و الإبداعية، وإنتاج معارف جديدة.

٢. مشكلة الدراسة: يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور عمليات إدارة

المعرفة في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟

٣. أهداف البحث: هدف البحث الحالي التعرف على:

- مفهوم عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- بيان اثر عمليات إدارة المعرفة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- بيان العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

٤. المفهوم المعرفة :

إنّ أوضح تعريف للمعرفة هو ما عرفه (ياسين، ٢٠٠٧) على أن المعرفة : "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم، التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وإدارة للتغيير". (ياسين، ٢٠٠٧ : ٣٧)

أن ما يميز المعرفة هو القابلية للتطبيق ودمج المعلومات النظرية بالتجربة العملية والنظام العام للأفراد والمؤسسات بما يفرز قدرة أو هبة جديدة هي المعرفة، ومع مرور الوقت قد تصبح هذه المعرفة قديمة أو قد تكون بالية لا يستفاد منها، ولذلك تحتاج دائماً إلى الصيانة والتحسين المستمر، ويمكن كذلك تحديد من يملك هذه المعرفة سواء المالكين بعقولهم والتي تمثل المعرفة المنظمة (المؤسسية) أو المتوفرة بالوسائل الأخرى كقواعد البيانات و الملفات والأنظمة والتعليمات وغيرها من المعرفة التي تمثل المعرفة الصريحة (Pollock ، 2001 : 53)

يرى (توفيق، ٢٠٠٤) أن هناك تقليدان عظيمان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية، حيث يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية وإنما عملية عقلية مثالية ما، ووفقاً لهذا المنظور توجد معرفة سابقة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية ويتم استنباط الحقيقة المطلقة من الاستدلال القائم على البديهيات، على العكس من ذلك يذهب المذهب التجريبي إلى أنه لا توجد معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية، ووفقاً لهذا المنظور فكل شيء في العالم وجود مدرك بالحواس، وهكذا يختلف المدخلان الرئيسيان إلى المعرفة (المذهب العقلي والمذهب التجريبي) اختلافاً حاداً فيما يشكل المصدر الفعلي للمعرفة . (توفيق، ٢٠٠٤ : ٩٦)

٥. استراتيجية إدارة الموارد البشرية

نظراً لما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وما نتج عن ذلك من عناية فائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، « وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد »، وقد اختلفت وجهات النظر في

تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، وهذا أمر طبيعي و صحيح ناتج عن تعدد المفكرين في هذا المجال من جهة، واختلاف مفاهيمهم من جهة أخرى. (علي السلمي، ٢٠٠١ : ٤٤)

ويرى (منصور، ٢٠٠٤) أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع، الذي سيضمن دائميته وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية، والعلمية والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائمهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية، فالموارد البشرية اليوم أصبحت مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة في إطار اقتصاد المعرفة و وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسئولة عن تحقيق التنافسية و ضمان النمو و التوسع و الإبداع (النجار، ٢٠٠٧ : ٧)

كما أوضح (السالم وصالح، ٢٠٠٠) أن خلف نجاح كل مؤسسة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت و الحوافز . (السالم وصالح، ٢٠٠٠ : ٤١) و من هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير و شامل في عموم المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية . (الأحمر، ٢٠٠٧ : ٤١)

٦. **منهجية الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهذا المنهج ساعد الباحث في وصف عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية بابل، وتحديد مختلف الجوانب التي تكتنف هذا الدور، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار الفرضيات ثم الخروج بمجموعة من التوصيات.

٧. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين العاملين في مديرية تربية بابل والبالغ عددهم (٤٠٠٠) موظف بتصنيف (٢٥٥٦) أكاديمي و (١٤٤٤) موظف إداري (دائرة

شؤون الموظفين في المديرية (٢٠٢٢). ولقد استثنى الباحث الموظفون العاملون في الأقسام الخدمية نظراً لعدم تأثيرهم المباشر على موضوع الدراسة، حيث أن آليات تعيينهم لم تتم بحسب المبادئ المتبعة في دائرة الموارد البشرية بالإضافة إلى تدني مؤهلاتهم العلمية التي تعرقل استيعابهم لموضوع الدراسة وأدائها الرئيسية "الاستبانة".

٨. **عينة الدراسة.** قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبعد التأكد وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع ٤٤٦ استبانة على مجتمع الدراسة حيث تم الحصول على ٤٠٠ استبانة، وقد تم استبعاد ٤٦ استبانة لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين بسبب عدم الإجابة على الأسئلة الموجودة داخل الإستمابنة ليصل العدد النهائي للاستبانة المستلمة (٤٠٠) استبانة جميع صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد ٩٠.٣%.

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تناول الباحث في دراسته عدة فرضيات حاول من خلالها التعرف على عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية في مديرية تربية بابل، والفرضيات هي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويض والحوافز) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (١): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	العلاقة بين المتغيرات
0.000	0.997**	عمليات إدارة المعرفة ← استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح جدول (١) أن معامل الارتباط يساوي (0.997)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (000.0) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم (1): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

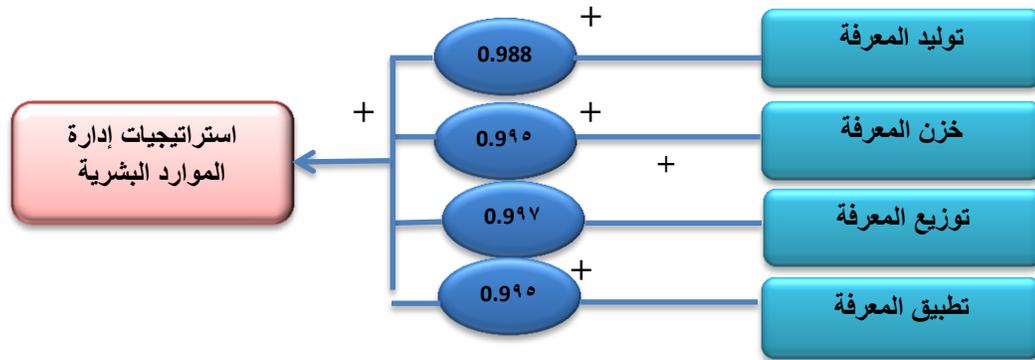
ويعزو الباحث ذلك إلى إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم والمنظمات، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على توليد وخبز وتوزيع وتطبيق المعرفة في الاختراع والابتكار والتطوير وحل المشكلات والتعاون مع الزملاء، يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية كما هو موجود في اليابان. واستجابةً للتحوّلات المستمرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فلا بد لها أن تولي عنايةً خاصة بالموارد البشري من خلال تعزيز مهاراته البشرية والعمل على تطويرها في ضوء ما تفرضه متطلبات عصر التكنولوجيا والمعلوماتية اليوم، خصوصاً إذا كانت هذه الموارد تستخدم لإنتاج وصناعة المعرفة، فالمهارات البشرية ليست ثابتة بل متغيرة تبعاً لاحتياجات العمل. وانفقت هذه النتائج مع دراسة (العلول، ٢٠١١) حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية لديها من الكفاءات العملية ذوي الخبرة العالية في مجال عملها والتي تستطيع أن تحل المشكلات التي تواجهها في عملها.

الجدول رقم (٢): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق

المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	العلاقة بين المتغيرات
0.000	0.988**	توليد المعرفة ← استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
0.000	0.995**	خزن المعرفة ← استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
0.000	0.997**	توزيع المعرفة ← استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
0.000	0.995**	تطبيق المعرفة ← استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ويتضح من الجدول رقم (٢): على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية بابل، والشكل ادناه يوضح ذلك:



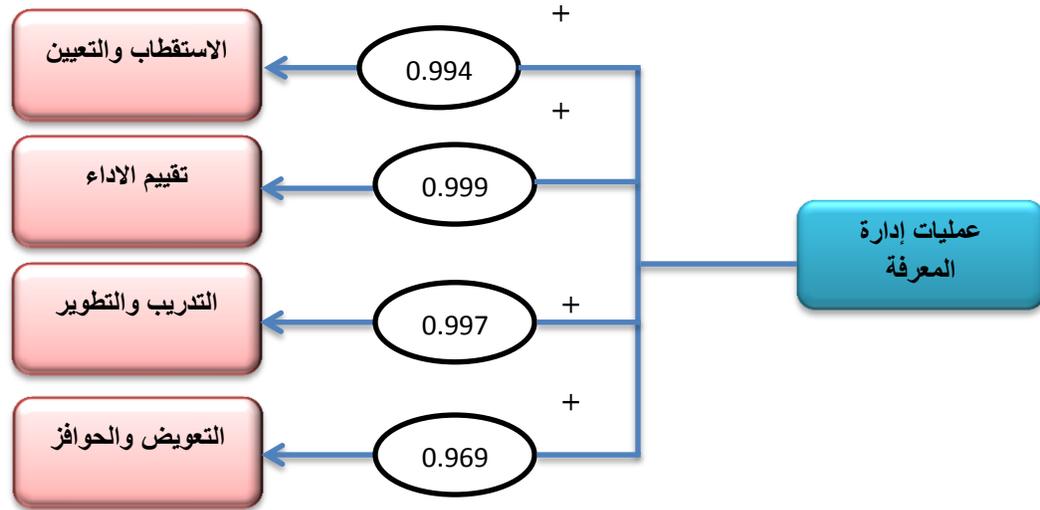
الشكل رقم (٢): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حياة الابراهيم، ٢٠١٨) وجود أثر لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ودراسة (سامية مراح، ٢٠٢١) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (٣): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب والتطوير، والتعويض والحوافز).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	العلاقة بين المتغيرات
0.000	0.994**	إدارة المعرفة ← الاستقطاب والتعيين
0.000	0.999**	إدارة المعرفة ← تقييم الأداء
0.000	0.997**	إدارة المعرفة ← التدريب والتطوير
0.000	0.969**	إدارة المعرفة ← التعويض والحوافز

ويتضح من الجدول رقم (٣): على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب والتطوير، والتعويض والحوافز) في مديرية تربية بابل، والشكل ادناه يوضح ذلك:



الشكل رقم (٣): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب والتطوير، والتعويض والحوافز)

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (خالد بن زايد وبيدي السعيد، ٢٠١٩) التي اثبت وجود علاقة مباشرة بين تطبيق إدارة المعرفة و تحسين فعالية وظيفة الموارد البشرية.

٢. توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويض والحوافز) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (٥): تحليل الانحدار لعمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير	R	R ²	F	دلالة F	بيتا	T	دلالة T	معامل تضخم التباين
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	عمليات إدارة المعرفة	0.9 97	0.994	71684.884	0.000	1.103	1.640	0.000	1.000

من أجل معرفة أثر بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم استخدام نموذج الانحدار والذي تم اعتبار متغير عمليات إدارة المعرفة متغير تفسيري لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، وقد اظهر نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (71684.884) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتفسر النتائج أن المتغير المفسر تفسر بقيمة (R²) البالغة (0.994) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح أثر بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بقيمة (1.103) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أن عمليات إدارة المعرفة زاد بمقدار (1.640) وحدة زاد مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كانت (1.000) وهي اصغر من (3) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية = ثابت (0.686) + عمليات إدارة المعرفة (1.640) + خطأ التنبؤ.

الجدول رقم (٦): تحليل الانحدار لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير	R	R ²	F	دلالة F	بيتا	T	دلالة T	معامل تضخم التباين
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	توليد المعرفة	0.998	0.995	20841.577	0.000	- 0.063	- 0.254	0.799	0.009
	خزن المعرفة					1.083	5.190	0.000	0.005
	توزيع المعرفة					1.980	5.845	0.000	0.001
	تطبيق المعرفة					0.650	1.606	0.109	0.002

من أجل معرفة أثر بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم استخدام نموذج الانحدار والذي تم اعتبار متغيرات تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة متغيرات تفسيرية لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، مع استبعاد كل من توليد المعرفة وتطبيق المعرفة لانهم غير دالة احصائياً، وقد اظهر نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (20841.577) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر بقيمة (R²) البالغة (0.995) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح أثر بين تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بقيمة (1.083)، (1.980) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أن عمليات تخزين وتوزيع المعرفة زاد بمقدار (5.190)، (5.845) وحدة على التوالي زاد مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كانت (0.005)، (0.001) على التوالي وهي اصغر من (٣) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية = ثابت (0.727) + تخزين المعرفة (1.083) + توزيع المعرفة (1.980) + خطأ التنبؤ.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ عمليتي تخزين وتوزيع المعرفة من العمليات الإدارية الأساسية للمنظمة، حيث أن حجم المعلومات الوافدة لهذ المديرية يحتاج إلى أرشفة وتخزين من خلال أنظمة خاصة يسهل الوصول إليها بسهولة، ومن ثم العمل على تطبيق هذه المعلومات بالشكل المناسب، ويمكن أن تتابع المناصب الإدارية هذه العمليتين بشكل ممنهج، والتي بدورها تساعد على تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عمل مديرية تربية بابل، بالمقابل نجد أن عمليتي توليد وتطبيق المعرفة من العمليات التي ممكن أن تقتصر عند صناعات القرار، أو عند الموظفين فقط، والتي في حال عدم التحفيز على خلق وتوليد أفكار جديدة والعمل على تطبيقها، تبقى حبيسة لدى أصحابها دون استثمارها في تطوير الأداء في الخدمات التربوية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فاطمة الزهراء واضح واحلام العمراوي) بوجود علاقة أثر إيجابية

لمتغير إدارة المعرفة في متغير إدارة الموارد البشرية .

٩. الخاتمة

مع زيادة التحول الرقمي، زاد التحول في وظائف التسويق والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية الأخيرة وأمام هذه التحولات سجلت قفزة نوعية في بداية القرن الحالي، وانتقلت من إدارة شؤون العاملين إلى تنمية الرأسمال الفكري، لهذا تعتبر هذه الوظيفة الأداة الرئيسية داخل المؤسسة كونها هي المسؤولة عن كيفية الحصول على المورد المؤهل وتنميته وتحفيزه على الإبداع والعطاء أكثر، لذا فإن تطبيق المؤسسات لمشروع إدارة المعرفة على مستوى إدارة الموارد البشرية لها بالمحافظة على المعرفة وتحويلها وتطويرها، ويتطلب الأمر نظام جيد لتأمين أن تأخذ يسمح بعين الاعتبار كل أفراد المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

إن إدارة المعرفة هي نافذة مفتوحة على الرأسمال الفكري للمؤسسة بحيث لا تسمح فقط بالوصول إلى المعلومات وإنما تسمح للمستعملين بتبادل وجهات النظر وخبرات سيران المعلومات الكامنة والصريحة من خلال استخدام التقنيات وتشجيع عمليات التعلم، الأمر الذي يجعل إدارة المعرفة عاملاً محددًا وحاسماً من أجل تجميع وتنمية الرأسمال الفكري في الاقتصاد المعرفي.

١٠. النتائج.

لإبراز دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وقد تناولنا في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة، وقمنا بتبيان دور أهمية هذه الأخيرة في نجاح المؤسسات التربوية، السبب الذي يحتم عليها الاندماج في الاقتصاد القائم على المعرفة، هذه الأخيرة والتي تعتبر الرأسمال الحقيقي الذي يجب على المؤسسة الاستثمار فيه من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والموارد البشرية والاستثمار فيها وتنميتها لتحقيق التمي، وهذا من خلال إرساء وتطبيق مشروع إدارة المعرفة يمس كل الوظائف لاسيما وظيفة الموارد البشرية، وهو ما تناولناه في الفصل الثاني، من خلال إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية والتغيرات الحاصلة عليها، سواء التغيرات الهيكلية والمتمثلة في البنية التحتية لإدارة الموارد البشرية والمبنية على التقنيات الحديثة والتي ساعدت على تغيير طريقة ممارسة وظائفها الأساسية لما تحولت من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، أو التغيرات الجوهرية والتي حولت إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الرأسمال الفكري، ثم حاولنا معرفة واقع تأثير إدارة

المعرفة على إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل، وقمنا بالاستعانة بالاستبيان وبالأساليب الإحصائية لتحليله بالاعتماد على برنامج (SPSS-26) وقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج منها المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي والتي نوجزها فيما يلي:

١.١٠. النتائج النظرية.

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفعال والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.
- إن توجه المؤسسة الحديثة وخصوصاً المؤسسات التربوية نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات متميزة ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملاً أمام مختلف المؤسسات فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة.
- الموارد البشرية ليس لها معنى مستمر إن لم تنمى بالشكل الذي يسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.
- تسعى مديرية تربية بابل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق أحسن الخدمات للموظفين.
- التمسنا أن أفراد مديرية التربية بابل تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية، وهذا بسبب إدراك مسؤوليتها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة.

٢.١٠. النتائج التطبيقية.

- استعمال مديرية تربية بابل لبعض التقنيات الخاصة بالإنترنت لكنها غير مفعلة بشكل جيد؛
- تستعمل كل من كوندور و Geant الإعلان والتوظيف الإلكتروني، من خلال تسجيل طالب العمل المعلومات الخاصة به في صفحة خاصة بالمؤسسة على الإنترنت؛
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل؛
- وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية بابل؛

١١. التوصيات.

من خلال ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن أن نتقدم بعدد من التوصيات على النحو الآتي:

- وجوب إدراك وإيمان الإدارة العليا في مديرية تربية بابل بموضوع إدارة المعرفة والإلتزام برعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة كما يتضمن ذلك التزاماً أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الأهداف الموضوعية.
- ضرورة اعتماد المعهد بإدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسين أداء الأفراد في جميع مستويات النشاط في مديرية تربية بابل.
- على مديرية تربية بابل تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات تنمية النظام.
- على مديرية تربية بابل اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده، وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسي الصلاحيات.
- على مديرية تربية بابل الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.

- على مديرية تربية بابل القيام بدورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة، دون تخطي باقي المصالح قصد تحسين معارفهم عن طريق الملتقيات والمؤتمرات.
- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الإحتياجات الوظيفية مديرية تربية بابل والقادرة على تحقيق عملية الرفع المعرفي والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

وقد حاولنا اقتراح منهجية قد تساعد مديرية تربية بابل، وتتدرج هذه المنهجية عبر المراحل التالية:

- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشياً مع خصوصية المديرية.
- خلق قسم أو تعيين فريق مسؤول عن إدارة المعرفة.
- نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة.
- خلق ثقافتها داخل المديرية.
- تجهيز مديرية تربية بابل ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- بناء ذاكرة للمديرية عن طريق جمع ونقل وحفظ المعرفة المكتسبة.
- تقادي عوامل تعيق مشروع إدارة المعرفة في المديرية.

المصادر:

١. الأحمر، ماهر عبد الكاظم (٢٠٠٧)، " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد.
٢. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) : " الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة .
٣. حمود، خضير، الخرشة، ياسين (٢٠٠٦) . ادارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان.
٤. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ٢٠٠٩، دار الأثرء للنشر والتوزيع، الأردن .
٥. السلمي، علي (٢٠٠٢)، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار غريب.
٦. النجار، فريد (٢٠٠٧)، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " ط ١ . الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
٧. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧): " ادارة المعرفة، المفاهيم،النظم،التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

Sources:

1. Al-Ahmar, Maher Abdul-Kazem (2007), "The Impact of Human Resources Management Strategies on Operations Strategy", A Survey Study of the Opinions of a Sample of Managers in the General Company for Electrical Industries, Master's Thesis in Industrial Management (n.d.), Submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.
2. Tawfiq, Abdul-Rahman (2004): "Knowledge Management: Changing What Cannot Be Changed", Professional Expertise Center for Management, Cairo.

3. Hamoud, Khadir, Al-Kharsha, Yassin (2006). Human Resources Management, Dar Al-Maysarah, Amman.
4. Al-Salem, Mu'ayyad Saeed, Human Resources Management, An Integrated Strategic Approach, 2009, Dar Al-Athraa for Publishing and Distribution, Jordan.
5. Al-Salmi, Ali (2002), "Excellence Management: Models and Management Techniques in the Age of Knowledge", Cairo, Dar Gharib.
6. Al-Najjar, Farid (2007), "Strategic Management of Human Resources", 1st ed., University House for Publishing and Distribution, Alexandria.
7. Yassin, Saad Ghaleb (2007): "Knowledge Management, Concepts, Systems, Technologies", Manahj House for Publishing and Distribution, Amman.