

أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على
قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية

The effect of applying knowledge management to supporting human resource management strategies by applying it to the petrochemical sector in Alexandria Governorate.

دكتور/ عادل سعد خليل الشربيني

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد الكندي

الملخص:

استهدفت الدراسة تقديم نموذجاً مقترحاً لإدارة المعرفة يمكن أن تتبناه منظمات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات بصورة خاصة، لما لهذه الوظيفة من أهمية إستراتيجية بالغة في النهوض بمستوى الاقتصاد القومي، حددت هذه الدراسة مجتمعها البحثي من الإدارة العليا بالمنظمات المعنية، وذلك لدورها في تطبيق النموذج المقترح وصولاً الى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجياتها اعتماداً على إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك لصغر حجم المجتمع (فئة الإدارة العليا) والذي يساوى 111 مفردة فقط حيث تمثل حجم المنظمتين 1723 مفردة إجمالي عدد العاملين بالمنظمة الأولى يساوى 913 عامل، مقسمين إلى 854 من فئة التنفيذيين دون الإدارة العليا و 59 من فئة الإدارة العليا وأن إجمالي عدد العاملين بالمنظمة الثانية يساوى 810 عامل، مقسمين إلى 758 من فئة التنفيذيين دون الإدارة العليا و 52 من فئة الإدارة العليا، بإجمالي عدد 1612 تنفيذيين، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، وتكوين الذاكرة التنظيمية) وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعروفة (تصميم وتحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية استقطاب واختيار الأفراد، توجيه الأفراد وتدريبهم، تقييم أداء الأفراد، تخطيط المسار، الوظيفي للعاملين)، وأوصت الدراسة اجراء دراسة مستقبلية خاصة اذا نحجت تجربة النموذج المقترح وضماناً للتطبيق بصفة عامة مثل دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الكفاءة والفعالية في

المنظمات العامة، والتعرف على الدور التقييمي لهذه الإدارة بهذه المنظمات، ومدى قبول الفكر الحكومي لمثل هذه الأساليب الحديثة في التطبيق.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

Abstract

The study aimed to present a proposed model for knowledge management that can be adopted by the petrochemical sector organizations in Alexandria governorate in general and the human resources management in these organizations in particular, because of this function of great strategic importance in advancing the level of the national economy. For its role in applying the proposed model to raise the efficiency of human resources management in implementing its strategies based on knowledge management, the study adopted the questionnaire as a main tool for data collection, where the comprehensive inventory method was used, due to the small size of the community (the senior management category), which is equal to 111 individuals only. The size of the two organizations represents 1723 individuals. The total number of employees in the first organization is 913 workers, divided into 854 from the category of executives without senior management and 59 from the category of senior management. The total number of employees in the second organization is equal to 810 workers, divided into 758 from the category of executives without senior management and 52 From the senior management category, with a total of 1612 executives. The study reached many results, the most important of which is the existence of a relevant relationship Statistical significance between knowledge management processes (knowledge acquisition, information distribution, information interpretation, and organizational memory formation) and well-known human resources management strategies (design and analysis of jobs' planning of human resource needs, recruitment and selection of individuals, guidance and training of individuals, evaluation of individuals' performance, planning of the path The study recommended conducting a future study, especially if the proposed model was successful and to ensure the application in general, such as studying the impact of using knowledge management on efficiency and effectiveness in

public organizations, and identifying the evaluative role of this administration in these organizations, and the extent to which government thought accepts such .modern methods. in the application

المقدمة

تواجه المنظمات الحديثة تحديات عديدة والتي من أهمها إدارة الأصول البشرية. والتي تعتمد جميعها على المعرفة، والمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الإقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة ،والعنصر البشري هو أهم المصادر الداعمة لإدارة المعرفة والتي تحتاج الى إدارة واعية من أجل تقوية دعائم التكيف ضماناً لبقاء وتطور المنظمة، وللاستفادة من هذا المورد البشرى تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأصل الجديد (المعرفة)، وهذه الدراسة توضح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة ومناقشة مساهمتها المطلوبة لتصبح مساهمة واضحة المعالم لخلق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة المعتمدة على المعرفة، ، كما ظهرت مسميات جديدة للوظائف تعتمد على إدارة المواهب، والمعارف، والتنمية وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة، ومن ثم فإن إدارة المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية بات بالغ الأهمية بشكل يتوازى مع الحصول على الأصول المادية، وكذلك استغلال هذه المعرفة بطريقة تتفوق بها على المنافسين أصبح أكثر أهمية من الماضى، وان كان استغلال بقية الموارد يعتمد على المعرفة المتاحة والقدرة على توظيفها بطريقة تحقق ميزة على المنافسين، ولذا أصبح من الأهمية بمكان فهم العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وهو ما تقدمه هذه الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلات الفردية، وكذلك أسلوب المقابلات الجماعية مع عينة محدودة من كل من الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات محل الدراسة، حيث تم إجراء المقابلات مع 30 مدير، وقد تم اجراء هذه المقابلات لتغطية الجوانب التالية:

- الوقوف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات. والوقوف على مؤشرات الأداء بها.
- التعرف على أليات إدارة المعرفة بهذه المنظمات ودرجه التعرف على وجودها بشكل دقيق.
- التعرف على التكنولوجي المستخدم من جانب الحصول على المعرفة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

وفي ضوء المقابلات المختلفة المشار إليها توصل الباحث إلى ما يلي:

- تتمتع المنظمات محل الدراسة بتفهم واضح لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث الوظائف الأساسية كالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء السنوي
- استخدام العديد من أليات التكنولوجي في عمليات إدارة الموارد البشرية خاصة إدارة بيانات العاملين
- غياب مفهوم إدارة المعرفة بشكل شمولي ومن ثم عدم تبني هذه المنظمات توفير الدعم الكامل لها من حيث مكانها بالهيكل التنظيمي وربطها بالإدارات المختلفة.
- عدم التفرقة بين التكنولوجي والمعرفة من حيث كونها مجرد أداة تنفيذ الإستراتيجيات بينما الأخرى هي منظومه علميه وعمليه تؤهل المنظمة للتنافسية المحلية والدولية.

مشكلة الدراسة

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الكفاءة التنظيمية ، وقاموا بوضع مسارات متعددة لتشخيص هذه العلاقة بين المتغيرين، ولكن لا يزال هذا الموضوع بحاجة إلى

المزيد من الدراسات، ونلاحظ من خلال الكتابات الصادرة في هذا الصدد تزايد الدعوة إلى الاهتمام بإدارة المعرفة في قطاع الأعمال حتى تتمكن من اكتساب المعرفة وتوزيعها وتحديثها وتطبيقها بهدف الوصول إلى الإبداع في أداء وظائفها (هاشم، ٢٠٠٥)، وتم اختيار تطبيق الدراسة على قطاع البتروكيماويات حيث أصبحت صناعه مشتقات البترول والغاز من المنتجات البتروكيماوية ضرورة من ضروريات الحياة. ومن ثم تسعى هذه المنظمات إلى التقييم الدائم والمستمر للأداء التنظيمي والمعتمد على تزاوج المعرفة وتطبيقاتها.

ويتضح من واقع منظمات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية قصوراً واضحاً يتمثل في غياب مفهوم إدارة المعرفة بشكل شمولي ومن ثم عدم تبني هذه المنظمات توفير الدعم الكامل لها من حيث مكانها بالهيكل التنظيمي وربطها بالإدارات المختلفة فضلاً عن عدم التفرقة بين التكنولوجي والمعرفة من حيث كونها مجرد أداة تنفيذ الإستراتيجيات بينما الأخرى هي منظومه علميه وعمليه تؤهل المنظمة للتنافسية المحلية والدولية، وذلك يتطلب من المنظمات محل الدراسة التعرف على نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية من خلال الربط بينها وبين إدارة محده تتبنى إدارة المعرفة بالمنظمة، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية.

"هل هناك تأثير لتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية من حيث (الاكتساب والتفسير والتوزيع لعناصر المعرفة فضلاً عن تكوين ذاكرة تنظيمية) على إستراتيجيات الموارد البشرية للمنظمة من حيث (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، تخطيط القوى العاملة).

أهداف الدراسة

في ضوء المقدمات السابقة، وكذلك المشكلة التي تم عرضها حول الواقع الحالي لمنظمات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الاسكندرية، وكذلك التنافسية الشديدة في سوق العمل، ولأسيما العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل ودراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بقطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية من حيث الوظائف الأساسية وارتباطها بإدارة المعرفة.
2. الوقوف على درجة تبني إدارة المعرفة التنظيمية.
3. دراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالقطاع المعنى بالدراسة.

4. تقديم استراتيجيه مقترحة للدمج بين إدارة المعرفة وباقي إدارات المنظمة بصورة عامه وإدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، ومن ثم تقديم توصيات لصانعي القرار في ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تعد العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية سوق العمل ولاسيما العاملين بإدارة الموارد البشرية هو أحد المواضيع الهامة التي لم تدرس على المستوى العلمي بشكل يفي باحتياجات دراسات السوق.

الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد أهم القطاعات الصناعية الهامة والتي تلعب دوراً حيوياً في حياة التنمية، حيث تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديم صورة واقعية لمتخذي القرار في المنظمات محل الدراسة عن دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير إدارات المنظمة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بصورة خاصة.

الإطار النظري

يحدد الإطار النظري المفاهيم لمتغيرات الدراسة الأساسية على النحو التالي.

أولاً: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة ومراحلها.

ثانياً المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتكنولوجي وإدارة المعرفة.

أولاً: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة ومراحلها.

1. مفهوم إدارة المعرفة

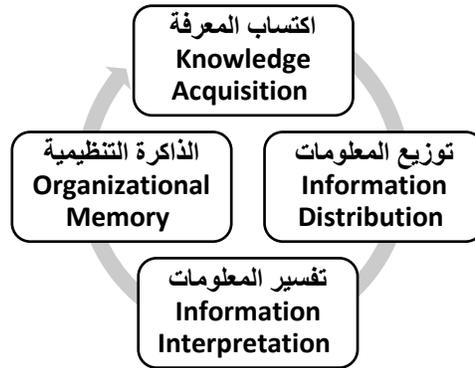
تشير اللغة (الوجيز، 2010) أن إدارة المعرفة هي الإدراك الجزئي أو الكلي للشيء، لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، كقوله تعالى: ﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ﴾ (المائدة 33).

يرى الباحثون أن هناك مجموعة من التعاريف المتباينة. والتي منها ما يراه (الكبيسي، 2005)، أن إدارة المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضر الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، وكذلك هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، وإن تكرر التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى معرفة بعد فهمها واستيعابها، كما أنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، كما يرى (شحاته، 2019) أن إدارة المعرفة تمكن الموظف من أداء عمله بجدارة عند امتلاكها، ومن ثم ضرورة امتلاك المنظمات هذه المعرفة، ويرى (فارس، 2014) ان إدارة المعرفة تلك العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة ومحاولة انتاجها والحفاظ عليها والتميز من خلالها. وأصبح الآن لإدارة المعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات وهي الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وابداع (chua,2008)

يرى الباحث انه يمكن استخلاص تعريفاً موحداً لإدارة المعرفة من حيث كونها إدارة مجموعة العلوم والخبرات والتجارب والقيم التي امتزجت لتكون كياناً متحداً يساهم في اتخاذ القرارات ويكون فروق فرديه على قدر امتلاكها، وهي جوهر الإبداع والابتكار.

2. مراحل تطبيق ادارة المعرفة

يوضح (اسماعيل، 2016) تنوعت أبعاد استراتجية التمكين، ولقد كان هذا التعدد ناتجة من تعدد الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد، ولعرض أبعاد استراتجية المعرفة يمكننا شرحها من خلال الشكل التالي.



شكل رقم (1): ابعاد إستراتيجيات المعرفة

المصدر: إعداد الباحث

اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition: يحدث التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة؛ حيث إن الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق والمعلومات يتم أساساً عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم معلومات من أجل تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير، وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية. كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، وغالباً ما تقضي عملية تنقيح البنية المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكساب المنظمة معارف جديدة.

توزيع المعلومات Information Distribution: وهي العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة وأفرادها عبر طرق مختلفة، حيث يمكن نشر المعلومات عبر حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال الرسمية، وتؤكد مبادئ المنظمة المتعلمة على ضرورة نشرها عبر القنوات غير الرسمية، حيث أصبح الأنظمة المعلومات دور هام في هذا المجال، حيث تسهم بشكل كبير في نقل المعلومات والمعرفة إلى مناطق جغرافية واسعة ويمتوى عالٍ من الجودة.

تفسير المعلومات Information Interpretation: من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لا بد من ترجمتها وتفسيرها بأساليب محددة ومشاركة يعرفها العاملون في المنظمة، ويطلق على عملية تشكيل المعلومة

المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge. ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

الذاكرة التنظيمية Organizational Memory: وهي المخزون Repository الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم تخزين المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل، وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحيانا بمعرفة المنظمة Corporate Knowledge دوراً أساسية في التعلم التنظيمي. فعملينا استعراض واستخدام التعلم تعتمدان على تراكم الخبرات والمعرفة التنظيمية.

3. عمليات ادارة المعرفة

يعرف (التلبناني، 2014) إدارة المعرفة بمجموعه خطوات ومراحل تحتوى على التنظيم والتوجيه المعرفي من حيث اكتسابها وطريقة توزيعها واستخدام التقنيات المختلفة في تخزينها واستخدامها، ومن ثم يمكن تحديد هذه العمليات من خلال الشكل التالي



شكل رقم (2): مراحل إدارة المعرفة

المصدر، اعداد الباحث

مرحلة تشخيص المعرفة : يتم تحديد مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين بن استخدامها ونقلها، كما يرى (2002) , (Finn & Phillips) إلى أن تحديد المعرفة داخل المنظمة عن العملاء والسوق أو المنتج تعتبر نقطة الانطلاق لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، وأضاف (Arora, 2002) أنه لتحقيق

ابتكار المعرفة لا بد من المقارنة بين مخزون المعرفة الحالي في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في مرحلة ابتكار معرفة جديدة. مرحلة توليد المعرفة: يرى (Kermally, 2002)، انه يمكن توليد المعرفة من خلال مشاركة مجموعات العمل الممثلة لرأس المال الفكري بالمنظمة من حيث خلق وتجميع خبرات جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المبتكرة لها، كما تزود المنظمة بالقدرة على التميز في الإنجاز وتحقيق مكانه سوقية في مجالات مختلفة .

مرحلة تخزين المعرفة: يرى (ضيف الله، 2008) إلى أن تخزين المعرفة يجب أن يتم بالتوافق مع احتياجات المنظمة لإدارة المعرفة بحيث يتم مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وأن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد لإدارة المعرفة في شكلين أساسيين: العاملين والإجراءات، فالعاملين هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع المستمر .

مرحلة توزيع المعرفة : تركز مرحلة توزيع المعرفة على رفع قدرات ومهارات وكفاءات العاملين بمجال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الصدد البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وثقل المهارات التعاونية بين الجماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة (Binney, 2001).

مرحلة تطبيق المعرفة يتحتم على المنظمات التي ترغب في تطبيق المعرفة أن تقوم بتشجيع العاملين ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تتبنى ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات، كما تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، (Pfeffer & Sutton , 2000).

ثانياً المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

تعد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كوسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتنافسية . دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة (2013) Hatani, La., Mahrani, Sri. Wiyati. استكشاف واختبار تأثير تنفيذ إدارة الجودة الكلية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التنافسية أهمية الدور الوسيط الذي تلعبه ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التأثير على زيادة التنافسية.

تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في مجموعة مختارة من المنظمات متعددة الجنسيات: Cadbury & Nestle بنيجيريا Taiwo, Samuel, Rowland, & Fred, Ahmadu. (2014) إلى اختبار تأثير الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء مجموعة مختارة من المنظمات متعددة الجنسيات مثل نستلة وكادبوري في نيجيريا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين . دراسة على مجموعة المدارس الهندية (2014) Chittipaka, Venkataiah إلى معرفة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الموظفين وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة المستقلة مثل ممارسات التعويضات والترقيات وتقييم الأداء والمتغيرات التابعة مثل أداء الموظفين.

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: التأثير الوسيط للقيادة التحويلية (2014) Hamid Zeeshan & Azhar Sarwar إلى تقييم أثر الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وأسلوب القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتكنولوجي وإدارة المعرفة

1- علاقة إدارة المعرفة والتكنولوجي بإدارة الموارد البشرية

يرى الباحث أن استخدام آليات المعرفة القائمة على التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة مثل تحديد مجموعة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف المنظمة وتتنوع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر.

يعرف (جاد الرب، 2016) إدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة، والتي تؤدي إلى كفاءة العاملين بالمنظمة، وتتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في خلق الترابط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها من حيث المبدأ، وخلق منهج متكامل لإدارة مختلف ممارساتها مثل التدريب والاستقطاب، والتحفيز، بحيث يكمل كل منها الآخر يرى Parry & others (Parry & Others, 2007) بأنها استخدام التكنولوجيا مع وظائف الإدارة عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها، ويشير Ruel & others (Ruel & Others, 2004) أنها طريقة لتنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات الإدارة في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب، كما يؤكد (CIPD) (المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا) أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حسب دراسة استغرقت ثلاثة سنوات منذ عام 2003-2006 على مؤسسات بريطانية كبيرة أنها ظهرت في كل من تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91%، وتحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%، تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56% وتخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

ويرى الباحث أن استخدام آليات المعرفة القائمة على التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة مثل تحديد مجموعة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف المنظمة وتتنوع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر.

2. القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة.

يرى الباحث أن إنشاء إدارة موارد بشرية تعتمد على المعرفة له العديد من المتطلبات الفنية والتي من أهمها توفر شبكة اتصالات داخلية وخارجية للإنترنت وأجهزة الحاسبات الألية وغيرها من وسائل التقنية والتي تحتاج إلى دعم مستمر من الإدارة العليا ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال الاتصالات الفورية، الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية ولا بد من توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفير شبكة إنترنت بشكل أساسي.

يشير الشربيني (الشربيني، 2017) أن عملية بناء إدارة موارد بشرية إلكترونية تعتمد اعتماداً أساسياً على التقنية والمعلومات ونظم المعلومات وإدارة الشبكات وتوفير سبل الاتصال الداخلية والخارجية عملية أساسية الاعتماد على إدارة توفر لها كافة المتطلبات الفنية والخاصة بذلك والتي تسمى إدارة تكنولوجيا المعلومات IT.



شكل (3): العلاقة بين إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية

المصدر (الشربيني، 2017)

يشير (هويكنز، برايان، 2006) أنه يمكن تحديد مجالات إدارة معلومات الموارد البشرية إلكترونياً إلى مجالات أساسية، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل لتعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، كذلك التطوير وإدارة الأداء، التعليم الإلكتروني تقييماً لأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة وتحديد الاحتياجات التدريبية وإدارة المسار المهني ومراجعة البيانات المالية والمكافآت.

يرى الباحث أن هناك فرق بين إدارة الموارد البشرية بصورة عامة وبين إدارة الموارد البشرية في ظل الاعتماد على إدارة المعرفة التنظيمية حيث أن الثانية ماهي إلا طريقة تدار من خلالها وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية ويبرز استخدام النموذج الإلكتروني للموارد البشرية في النقاط الآتية.

- تعاضد دور المشاركة لجميع العاملين بالمنظمة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- تفعيل ودقة الاتصالات بين كافة إدارات المنظمة ضماناً لتوفير الوقت والجهد ورفع الكفاءة .
- خلق وحذف وظائف نتيجة توفير العمالة واستحداث وظائف جديدة.

يشير Cheelik (2010) (Cheelik,2010) أنه تقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالباً فلا بد للإدارة العليا بالتمتع بالمهارات المعرفية لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل المخزون المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة ،ويرى Ching Li (2012) (Ching Li 2012) تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها واتفق معظم علماء الإدارة على تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار من حيث تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل، وجمع المعلومات المتعلقة بها ،وتقييم البدائل المختلفة، وتحديد مزايا ومحاذير كل منها، اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة. كما يشير Dapperly (2014) (Dapperly,2014) ان اتخاذ قرارات الإدارة الوسطى والدنيا تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا.

الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الدراسات السابقة العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث من حيث إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وما تربطهما من علاقة من حيث تحليل العناصر المتعلقة بموارد إدارة المعرفة من جانب وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المنبثقة من وظائفها الأساسية من استقطاب واختيار العاملين حتى تقييم الأداء على النحو التالي:

دراسة (الشوادفي، 2010) دراسة تحليلية لقيم التعلم التنظيمي وأثره على تطبيق المعرفة الإدارية، استهدفت دراسة وتحليل قيم التعلم التنظيمي وأثره على تطبيق المعرفة الإدارية في دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب العاملة في مصر تصورات أفراد عينة الدراسة بشكل عام لقيم التعلم التنظيمي هي تصورات سلبية نتيجة غياب المناخ المحفز للتعلم مما أثر سلباً على تطبيق المعرفة الإدارية بهذه الشركات.

دراسة (Govaerts, et al., 2011) تحديد وترتيب الاهمية النسبية للعناصر المكونة للمعرفة التنظيمية المؤثرة مباشرة في الميزة التنافسية للمنظمة وأن الموهبة البشرية تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

دراسة (Bogner, 2012) هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة، وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات أنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة، وقد شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار و الاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها اعتماداً على الكفاءة البشرية.

دراسة (رضوان، ٢٠١٢) أثر خصائص منظمات المعرفة في السلوك الإبداعي للعاملين ، اختبار أثر خصائص منظمات التعلم في السلوك الإبداعي للعاملين في دراسة ميدانية على البنوك التجارية في مصر، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة وتحليلها ونشرها بين كافة العاملين على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين بالبنوك محل الدراسة.

دراسة (جودت، 2014) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءة البشرية في المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة،

توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة والكفاءة البشرية التي تدير المعرفة في المنظمات الفلسطينية بقطاع غزة، أي أنه يتم الاعتماد بدرجة كبيرة على عمليات إدارة المعرفة للوصول إلى الكفاءة التنظيمية في المنظمات الفلسطينية بقطاع غزة.

دراسة (Findikli ، 2015) الابتكار التنظيمي والقدرة على إدارة المعرفة من حيث الدور المركزي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (Yasin 2015) , هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على الابتكار التنظيمي بعض الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ارتبطت بالابتكار التنظيمي والقدرة على إدارة المعرفة .

دراسة (Abutayeh ، 2017) بعنوان اثر دراسة المعرفة التنظيمية والابتكار بأداء الأداء للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يوجد اثر معنوي إيجابي واضح بين تطبيق آليات الإدارة المعرفة على الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة.

دراسة (شحاتة،2019) بعنوان أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة، وهدفت الى التعرف على مدى تأثير بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب - التوظيف الانتقائي - مشاركة المعلومات -تقييم الأداء -وضوح الوصف التوظيفي) على التنمية المستدامة، توصلت الدراسة ان تطبيق بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية يؤثر معنوياً على اداء التنمية الامستدامة وكذلك مشاركة المعرفة

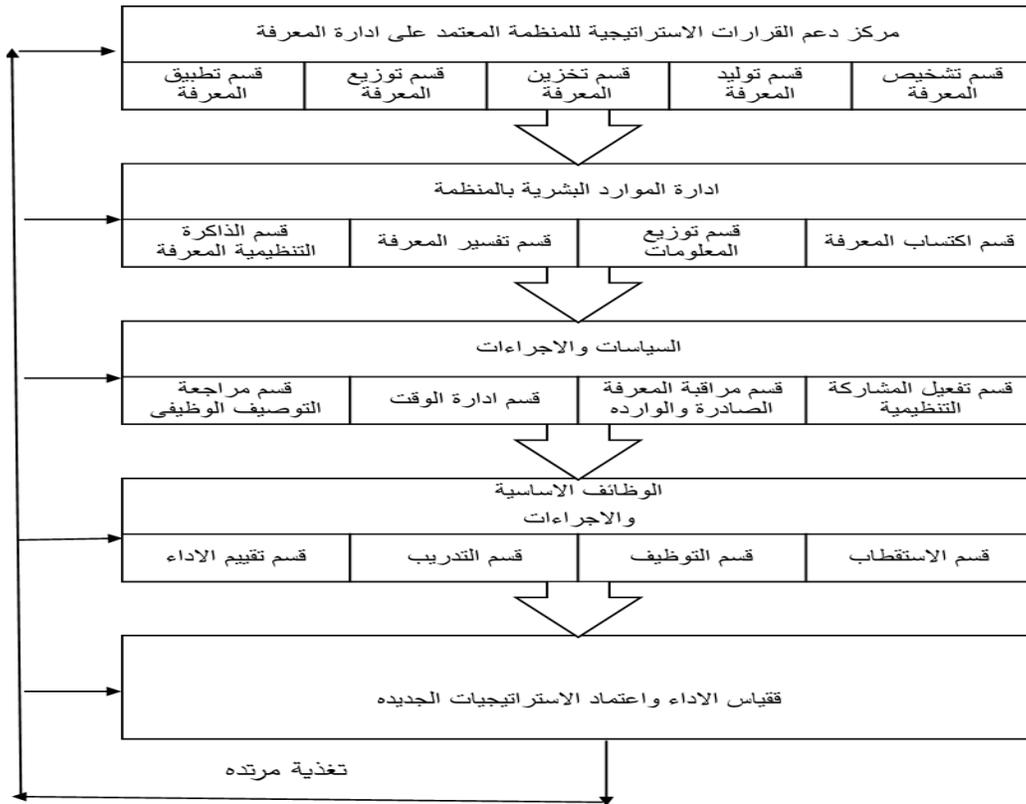
تحديد الفجوة البحثية

استناداً إلى الأهداف والنتائج السالف ذكرها في الدراسات السابقة فإنه يتضح للباحث وجود فجوة بحثية يمكننا التعرف عليها في النقاط التالية

- 1- لم تتناول الدراسات السابقة الدمج بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة الا في القليل من الدراسات
- 2- لم تقدم الدراسات السابقة نموذجاً شمولياً يراعى الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة من جانب وإدارة المعرفة بشكل وظيفي من حيث تخصيص إدارة مستقلة لإدارة المعرفة تعتمد على التكنولوجيا.

3- لم تتناول الدراسات السابقة تقديم نموذج يخص العاملين بإدارة الموارد البشرية يعتمد على مخرجات اداره المعرفة في تنفيذ إستراتيجيات ها دعما للتنافسية.

وتأسيساً على ما سبق، تستفيد الدراسة التي نحن بصددھا بالاستفادة من الدراسات السابقة في بناء القاعدة المعرفية، وتطوير هذه المعرفة نحو إتمام الدراسة بالقطاع المعنى بالدراسة، وفي ضوء الدراسات النظرية والميدانية التي قام بها الباحث يمكن توضيح توصيات النموذج المقترح والذي يوصى الباحث بتطبيقه من خلال الشكل التالي:



شكل (4): النموذج المقترح - نموذج يربط اداء إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة بالمنظمة

المصدر (إعداد الباحث)

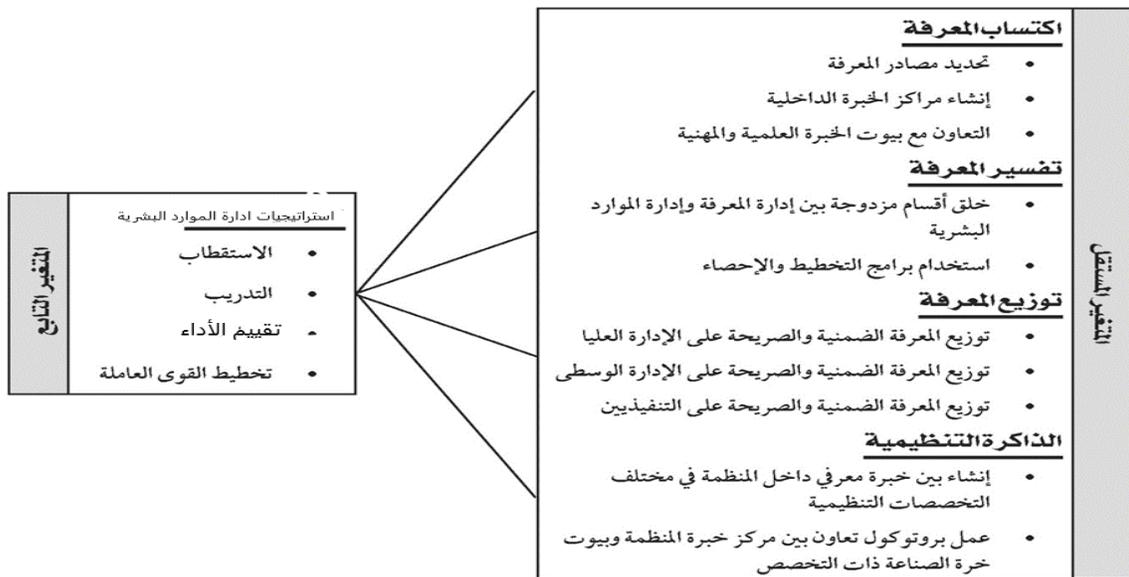
فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

تؤثر تطبيقات إدارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تأثيراً معنوياً.

الفروض الفرعية

1. تؤثر تطبيقات إدارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث عملية (الاستقطاب) تأثيراً معنوياً.
2. تؤثر تطبيقات إدارة المعرفة من حيث (على تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث عملية (التدريب) تأثيراً معنوياً.
3. تؤثر تطبيقات إدارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث عملية (تقييم الأداء) تأثيراً معنوياً.
4. تؤثر تطبيقات إستراتيجيات إدارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث عملية (تخطيط القوى العاملة) تأثيراً معنوياً.



شكل (5): شكل يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر (إعداد الباحث)

الإطار المنهجي للدراسة

انتهجت هذه الدراسة الشكل الوصفي التحليلي من حيث استطلاع آراء الإدارة العليا بقطاع البتروكيمياويات بمحافظة الإسكندرية حول أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة على كفاءة وفعالية تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتبدأ الدراسة التي نحن بصددتها بدراسة استكشافية بتحديد الاتجاه العام لآراء الإدارة العليا، وتتضح معالم تصميم الدراسة من خلال العناصر التالية:

1. مجال الدراسة وحدودها.
2. مجتمع الدراسة
3. القياس وأساليب جمع البيانات
4. صدق وثبات المقياس
5. التوصيف الإحصائي
6. مناقشة النتائج

1. مجال الدراسة وحدودها

تعرضت هذه الدراسة للمنظمات التابعة لقطاع البتروكيمياويات بمحافظة الإسكندرية. وهي بذلك لم تتضمن منظمات إنتاج البترول بصفه عامه، وعليه انحصرت الدراسة على منظمات البتروكيمياويات فقط بمحافظة الإسكندرية.

2. مجتمع الدراسة

استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل حيث يتمثل مجتمع الدراسة البحثي من مدراء الإدارة العليا بالمنظمات التابعة لقطاع البتروكيمياويات بمحافظة الإسكندرية، وذلك لدورها في تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة. تمهيدا للمسارات الموصلة للأهداف التي ترجوها هذه المنظمة من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ولقد كان قوام المجتمع البحثي مكون من ثلاث شركات تمثل القطاع المعنى بالدراسة، وتم الاقتصار في توزيع قوائم الاستقصاء على شركتين من مجموع الثلاث شركات حيث إنهما تطبقان بعض أو كل إستراتيجيات

إدارة المعرفة التنظيمية في تقييم الأداء المؤسسي ولا تستخدمه المنظمة الثالثة، وذلك ضماناً لدقه الإجابات المتحصل عليها، ويبرر الباحث استخدام أسلوب الحصر الشامل للأسباب التالية:

- صغر حجم المجتمع المراد دراسته
- رغبة الباحث في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع حيث يترتب عليها التوصية بقرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي، والتكاليف المالية المتعلقة بها
- سهوله الوصول الى مفردات العينة بشكل دقيق وتحصيل اجابات الاستبانة.

جدول رقم 1: بيان إجمالي مجتمع الدراسة

م	المنظمة	إجمالي العاملين	العاملين دون الإدارة العليا	مجتمع الدراسة (الإدارة العليا)	النسبة
1	سيدبك	913	854	59	6.46%
2	انربك	810	758	52	6.42%
إجمالي		1723	1612	111	

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمنظمات

ويتضح من الجدول السابق (1) أن إجمالي عدد العاملين بالمنظمة الأولى يساوي 913 عامل، مقسمين إلى 854 من فئة التنفيذيين و59 من فئة المديرين بالإدارة العليا وأن إجمالي عدد العاملين بالمنظمة الثانية يساوي 810 عامل، مقسمين إلى 810 من فئة التنفيذيين و52 من فئة المديرين بالإدارة العليا، حيث يمثل مجتمع البحث بالمنظمة الأولى 59 مدير، والمنظمة الثانية 52 مدير بنسبة 6.4% من إجمالي العاملين.

3. القياس وأساليب جمع البيانات:

أعد الباحث لهذا الغرض قائمة استبانة توزع على الإدارة العليا من أجل التعرف على اتجاهات الآراء نحو تطبيق النموذج المقترح والتي تم توزيعها على المبحوثين حيث تتمحور هذه الدراسة حول فرض رئيس واحد واربعة فروض فرعية تغطي جوانب الدراسة بالكامل من حيث المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث اتخذت الفروض شكلاً تدريجياً منطقياً وصولاً إلى أهدافها بدءاً من إستراتيجيات إدارة المعرفة من حيث مرحلة التكوين والاستكشاف الى مرحلة التخزين وتكوين الذاكرة التنظيمية. ولقد اتخذت أسئلة قائمة الاستبانة شكل

مقياس ليكرت التدريجي، وقد طلب من كل فرد من المبحوثين أن يعبر عن رأيه بالنسبة لكل سؤال عن طريق اختيار بديل واحد من خمسة بدائل متاحه (اعتقد بشدة، اعتقد، محايد، لا اعتقد، لا اعتقد بشدة)، وذلك بعد عرضها على مجموعة من المحكمين من اساتذة الجامعات المصرية بذات التخصص وإجراء اختبارات المصادقية والثبات.

4. صدق وثبات المقياس

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات المصرية بذات التخصص وإجراء اختبارات الصدق الظاهري، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى لتتوافق مع موضوع الدراسة، بهدف ضبط وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، وكذلك حساب معامل الثبات بأسلوب التباين ، وكذلك تقدير الصدق.

ب. صدق المقياس (صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

ويقصد بالاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرات حيث تم احتساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط الموضح عند مستوى دلالة (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r الجدولية).

ج. معاملات الثبات والثقة

ولاختبار مدى الاعتمادية على نتائج الدراسة في التعميم، تم حساب معاملي الثبات ولقد اتضح أن الاختبارات التي استعان بها الباحث تتمتع بمعاملات ثبات وصدق مرتفعين وقد قام الباحث بقياس درجة الصدق والثبات بطريقة معتمده إحصائياً وهي (الفا كرو نباخ) وعن طريق تجميع الدرجات التي أعطها الفرد لكل عنصر من العناصر الجزئية للقوائم الأربعة المكونة أمكن الحصول على مجموع كلي يعبر عن رأى الإدارة العليا بكل منظمه وكانت القيم المتحصل عليها كالآتي:

جدول (2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items	
0.719	10	المحور الاول
0.899	10	المحور الثاني
0.797	10	المحور الثالث
0.791	10	المحور الرابع
	40	إجمالي المقياس

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي بين المجموع الكلي لكل فرض والمجموع الكلي للفروض

المجموع الكلي للفروض		الفرض
الدلالة	ر	
دال	*0.573	المحور الاول
دال	*0.660	المحور الثاني
دال	*0.660	المحور الثالث
دال	*0.588	المحور الرابع

ر: بيرسون معامل الارتباط - *: دال عند 0.05

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

5. التوصيف الإحصائي

خضعت الدراسة لخطه تحليل إحصائي متعددة المستويات، ترمى في مجموعها لتحقيق أهداف الدراسة، ولقد استخدمت الدراسة برنامج (SPSS) الإحصائي (الإصدار رقم 26) لتحليل البيانات الواردة عبر استمارة

الاستقصاء، وقد أملت طبيعة بيانات الدراسة الأساليب التالية

أ. الجداول التكرارية والنسب

ب. المقاييس الاحصائية الوصفية

أ. الجداول التكرارية والنسب

جدول رقم (4) الجداول التكرارية للمنظمة الأولى

السؤال	اعتقد بشدة		لا اعتقد		محايد		اعتقد		لا اعتقد بشدة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
Q1	59%	35	0%		3%	2	37%	22	0%	
Q2	66%	39	3%	2	2%	1	25%	15	3%	2
Q3	46%	27	2%	1	2%	1	47%	28	3%	2
Q4	49%	29	0%		2%	1	49%	29	0%	
Q5	53%	31	0%		0%		47%	28	0%	
Q6	59%	35	0%		0%		41%	24	0%	
Q7	59%	35	0%		0%		41%	24	0%	
Q8	63%	37	0%		0%		37%	22	0%	
Q9	54%	32	0%		0%		46%	27	0%	
Q10	61%	36	0%		5%	3	34%	20	0%	
Q11	61%	36	0%		5%	3	34%	20	0%	
Q12	61%	36	2%	1	3%	2	34%	20	0%	
Q13	46%	27	3%	2	0%		47%	28	3%	2
Q14	49%	29	0%		0%		51%	30	0%	
Q15	53%	31	2%	1	0%		46%	27	0%	
Q16	54%	32	3%	2	0%		42%	25	0%	
Q17	54%	32	3%	2	0%		42%	25	0%	
Q18	56%	33	0%		0%		44%	26	0%	
Q19	53%	31	0%		0%		47%	28	0%	
Q20	53%	31	0%		2%	1	46%	27	0%	
Q21	46%	27	0%		3%	2	51%	30	0%	
Q22	46%	27	0%		0%		54%	32	0%	
Q23	37%	22	0%		2%	1	61%	36	0%	
Q24	42%	25	0%		7%	4	51%	30	0%	
Q25	49%	29	0%		0%		51%	30	0%	
Q26	47%	28	0%		0%		53%	31	0%	
Q27	53%	31	0%		2%	1	46%	27	0%	
Q28	46%	27	0%		7%	4	47%	28	0%	
Q29	46%	27	0%		0%		54%	32	0%	
Q30	61%	36	0%		3%	2	36%	21	0%	
Q31	59%	35	0%		3%	2	37%	22	0%	

0%		0%		5%	3	37%	22	58%	34	Q32
0%		0%		5%	3	37%	22	58%	34	Q33
0%		5%	3	5%	3	46%	27	44%	26	Q34
0%		0%		3%	2	53%	31	44%	26	Q35
0%		0%		0%		54%	32	46%	27	Q36
0%		0%		0%		47%	28	53%	31	Q37
0%		0%		0%		39%	23	61%	36	Q38
0%		0%		0%		37%	22	63%	37	Q39
0%		0%		0%		58%	34	42%	25	Q40
0%		1%		2%		45%		53%		

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

يتضح الجدول (4) والذي يمثل متوسطات آراء الإدارة العليا بالمنظمة الأولى نحو الأسئلة الموجودة بالاستبانة، والتي تقيس اتجاه الآراء نحو وجود أثر تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية، حيث كانت الإجابات 5 وهي الاتجاهات نحو اعتقد بشده تمثل الاتجاه الأكبر نسبه متوسط 53%، والإجابات 4 وهي الاتجاهات نحو اعتقد تمثل نسبه متوسط 45%، الإجابات 3 وهي الاتجاهات نحو المحايدة 2% وعدم الموافقة، وعدم الموافقة بشده تمثل نسبه 1% لكل منهما ، ومن ثم تمثل الاتجاهات نحو الاعتقاد بشده النسبة الأكبر وهي 53%.

جدول رقم (5) الجداول التكرارية للمنظمة الثانية

السؤال	اعتقد بشدة		محايد		لا اعتقد		لا اعتقد بشدة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
Q1	58%	30	33%	17	8%	4	2%	1
Q2	54%	28	38%	20	0%		4%	2
Q3	52%	27	44%	23	2%	1	2%	1
Q4	48%	25	46%	24	2%	1	4%	2
Q5	54%	28	46%	24	0%		0%	
Q6	58%	30	42%	22	0%		0%	
Q7	63%	33	37%	19	0%		0%	
Q8	50%	26	48%	25	2%	1	0%	
Q9	58%	30	42%	22	0%		0%	
Q10	52%	27	48%	25	0%		0%	

0%		0%		0%		48%	25	52%	27	Q11
0%		2%	1	4%	2	48%	25	46%	24	Q12
0%		10%	5	0%		44%	23	46%	24	Q13
0%		0%		0%		56%	29	44%	23	Q14
0%		2%	1	0%		56%	29	42%	22	Q15
0%		4%	2	0%		40%	21	56%	29	Q16
0%		4%	2	0%		38%	20	58%	30	Q17
0%		0%		0%		54%	28	46%	24	Q18
0%		0%		0%		56%	29	44%	23	Q19
0%		0%		2%	1	46%	24	52%	27	Q20
0%		0%		0%		42%	22	58%	30	Q21
0%		0%		0%		58%	30	42%	22	Q22
0%		0%		2%	1	40%	21	58%	30	Q23
0%		0%		0%		40%	21	60%	31	Q24
0%		0%		0%		42%	22	58%	30	Q25
0%		0%		0%		37%	19	63%	33	Q26
0%		0%		2%	1	42%	22	56%	29	Q27
0%		0%		8%	4	54%	28	38%	20	Q28
0%		0%		0%		56%	29	44%	23	Q29
0%		0%		2%	1	60%	31	38%	20	Q30
0%		0%		4%	2	52%	27	44%	23	Q31
0%		0%		0%		48%	25	52%	27	Q32
0%		0%		6%	3	48%	25	46%	24	Q33
0%		0%		6%	3	42%	22	52%	27	Q34
0%		0%		2%	1	50%	26	48%	25	Q35
0%		0%		4%	2	44%	23	52%	27	Q36
0%		0%		0%		54%	28	46%	24	Q37
0%		0%		0%		58%	30	42%	22	Q38
4%	2	4%	2	0%		48%	25	44%	23	Q39
0%		0%		0%		56%	29	44%	23	Q40
0%		1%		1%		47%		50%		

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

يتضح الجدول (5) والذي يمثل متوسطات آراء الادارة العليا بالمنظمة الثانية ، نحو الأسئلة الموجودة بالاستبانة، والتي تقيس اتجاه الآراء نحو وجود أثر تطبيق ادارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية، حيث كانت الإجابات 5 وهي الاتجاهات نحو اعتقد بشده تمثل الاتجاه الأكبر نسبه متوسط 50%، والإجابات 4 وهي الاتجاهات نحو اعتقد تمثل نسبه متوسط 47%، الإجابات 3 وهي الاتجاهات نحو المحايدة تمثل 1% وعدم الموافقة، وعدم الموافقة بشدة تمثل نسبه 1% لكل منهما ، ومن ثم تمثل الاتجاهات نحو الاعتقاد بشدة النسبة الأكبر وهي 50%.

جدول رقم(6) متوسطات الجداول التكرارية للمنظمات محل الدراسة



المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح الجدول (6) والذي يمثل متوسطات آراء الادارة العليا بالمنظمتين، من خلال السؤال الاربعة الأسئلة الموجودة بالاستبانة، والتي تقيس اتجاه الآراء نحو وجود أثر تطبيق ادارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية، حيث كانت الإجابات 5 وهي الاتجاهات نحو اعتقد بشده تمثل الاتجاه الأكبر نسبه متوسط 52%، والإجابات 4 وهي الاتجاهات نحو اعتقد تمثل نسبه متوسط 46%، الإجابات 3 وهي الاتجاهات نحو المحايدة تمثل 2% وعدم الموافقة، وعدم الموافقة بشدة تمثل نسبه 1% ، ومن ثم تمثل الاتجاهات نحو الاعتقاد بشدة النسبة الأكبر وهي 52%.

ب. المقاييس الاحصائية الوصفية

تم استخدام الوسط الحسابي حيث يعد هذا المقياس أكثر المتوسطات استعمالاً خاصة في وصف البيانات الموزعة توزيعاً متماثلاً، وكذلك سهولة حسابه نسبياً فلا يحتاج إلى معرفة مجموع القيم وعددها.

جدول (7): المقارنة بين المنظمات تبعاً للمتوسطات

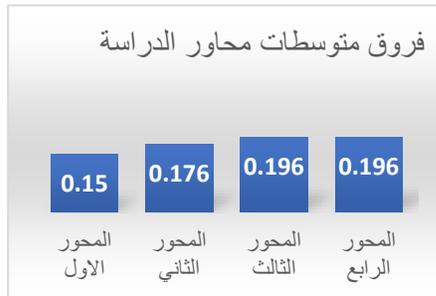
المنظمات - الإدارة العليا				متوسط العبارات:
الثانية (ن=52)		الأولى (ن=59)		
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.31	4.40	0.48	4.70	المحور الأول
0.32	4.65	0.48	4.44	المحور الثاني
0.29	4.55	0.35	4.56	المحور الثالث
0.28	4.50	0.35	4.72	المحور الرابع

** "ت" الجدولية عند مستوى 0.05 * : دال عند 0.05

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

تشير الجداول التكرارية إلى وجود درجة تقارب واضحة في الاتجاه العام بين المنظمين محل البحث بدرجة كبيرة حيث كانت الفروق بين متوسط المنظمات من (1-2%) وكذلك درجات الانحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية، الأمر الذي قد يشير تقارب درجة التفهم لأبعاد تطبيق النموذج المقترح وقبول آليات تطوير أداء الموارد البشرية بالربط بإدارة المعرفة بدرجات متفاوتة ومتباينة ولكنها تميل إلى الإيجاب.

جدول (8): المقارنة بين متوسطات محاور الدراسة



الفروق بين المتوسطين	الثانية (ن=37)		الأولى (ن=42)		
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.15	0.31	4.40	0.48	4.70	المحور الأول
0.176	0.32	4.65	0.48	4.44	المحور الثاني
0.196	0.29	4.55	0.35	4.56	المحور الثالث
0.196	0.28	4.50	0.35	4.72	المحور الرابع

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

يشير الجدول (8) إلى أن معظم المتوسطات تميل إلى الدرجات أعلى من (4) الأمر الذي يشير بوضوح لاتجاهات الإدارات العليا بهذه المنظمات نحو القبول بدرجاتي (أوافق بشده- أوافق)، كما تشير الفروق بين المتوسطات أن التقارب بين المنظمات كان أعلى عند عبارات المحور الرابع ثم الثالث، ثم الثاني، ثم الأول، وتتقارب جميعاً بنسب متفاوتة

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل وذلك نظراً بصغر حجم العينة وسهولة الوصول الى مفردات المجتمع بالكامل حيث تتواجد في مكان واحد ومن ثم اقتصر التحليل على الوصف الإحصائي، حيث الجداول التكرارية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والمقارنة بينهما.

أ. تشير الجداول التكرارية إلى أن هناك درجة واضحة في الاتجاه العام لقبول العلاقة التأثيرية لمفردات المجتمع محل الدراسة وذلك على مستوى المنظمتين.

ب. دعمت المقاييس الاحصائية الوصفية نفس الاتجاه على مستوى المحاور الاربعة في حين كانت متوسط استجابة المحور الرابع هي الأعلى، بينما كانت استجابة المحور الأول هي الأقل.

ج. توصل الباحث من خلال تحليل الجداول التكرارية السابقة إلى أن هناك بعض الأسئلة لم تصل رتب متوسطاتها إلى (5-اعتقد بشده) وصلت إلى الرتبة (4-اعتقد). كما يشير التحليل إلى القبول، ولكن هناك تباين في الدرجات.

د. بمقارنه المتوسطات والانحرافات المعيارية بين المنظمتين محل الدراسة اتضح تقارب نسب الإجابات بدرجة كبيره، ويستنتج الباحث من ذلك انه قد يرجع الى تقارب مستوى الخبرة الإدارية فضلاً عن تشابه مجال الصناعة وكذلك الهياكل التنظيمية والإدارية والمالية.

توصيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى اليها الباحث، والتي قد تؤدي لرفع كفاءة تطبيق إدارة المعرفة في منظمات العمل ذات نفس التخصص المهني، ويمكن ايضاً تطبيقها على مستوى القطاع الصناعي بالكامل، والجدول التالي يشير لبرنامج عمل مقترح لتنفيذ هذه التوصيات.

جدول رقم (9) مخطط مقترح لتنفيذ توصيات الدراسة

التطبيق عنصر	المسؤولية	اليه التنفيذ	النتائج المتوقعة
اكتساب المعرفة	ادارة عليا - ادارة وسطي	سعى المنظمات لتتنوع مصادر المعرفة وعدم الاقتصار على المصادر الحالية مثل التواصل مع خبراء الجامعات، وبيوت خبرة الصناعة والصناعات المشابهة التواصل مع بيوت الخبرة العالمية في مجال الصناعة المعنى ومقارنة المعرفة المتحصل عليها بالآلية الجديدة مع هذه البيوت	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز مصادر اكتساب المعرفة ومن ثم رفع الاداء المهني والبشري في المنظمات الاقترب من المستوى الدولي بهذا الصدد.
الذاكرة التنظيمية	ادارة عليا-وسطي-تنفيذية	التفعيل الحقيقي لدور ادارة التطوير داخل المنظمات استنادا على ادارة المعرفة بكونها ركنا اساسيا ومكون أساسي من مكونات الهيكل التنظيمي يتولى تفعيل الادارة المعنية مسئولون مستقلون وليست كوظيفة هامشية في المنظمات بمعنى ان تتولاها ادارة مستقلة داخل المنظمة كإدارة الموارد البشرية والتسويق، الخ	<ul style="list-style-type: none"> الحصول المستمر على المعلومة الهامة والتي تقيد في اتخاذ القرارات

المصدر (اعداد الباحث)

المصادر

القران الكريم

المراجع

المراجع العربيہ

1. اسماعيل،رضا مصيلحي،(2016)،"أثرإستراتيجية التمكين على العلاقة بين التعليم التنظيمي والابداع التنظيمي"، مجلة إدارة الأعمال المصرية، العدد الرابع، كلية التجارة،جامعة القاهرة.
2. الكبيسي، صلاح الدين،(2005) إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتممية الإدارية، مصر .
3. التلبنى،نهاية عبد الهادى،(2014)،"العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية"،دراسة تطبيقية على قطاع الجامعات، مجلة إدارة الأعمال المصرية، العدد الخامس، كلية التجارة،جامعة القاهرة.
4. جاد الرب. سيد. (2016)،"الإدارة الإستراتيجية". المنصورة. مطبعة الحارثى. ص 6
5. جوده، عبد المحسن، (٢٠١٠)، علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، العدد ٢٠١٢-٢٠١٣
6. رضوان، محمد رضوان، (٢٠١٢)، أثر خصائص منظمات التعلم في السلوك " دراسة تطبيقية على جامعات قطاع غزة"، مجلة إدارة الأعمال المصرية، جامعة القاهرة، العدد 5، السنة الرابعه.
7. شحاته،ياسر السيد،(2019)،"أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامه" بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا"،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية- جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد السادس والخمسون،مصر .

8. الشربيني، عادل سعد، (2017)، تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ضوء استخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه قناة السويس،.
9. الشوافي، محمد غمري (٢٠١٠)، دراسة تحليلية لقيم التعلم التنظيمي وأثره على تطبيق المعرفة الإدارية، مجلة كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (6).
10. فارس، محمد جودت، (2014)، "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية"، دراسة تطبيقية على قطاع الجامعات، مجلة إدارة الأعمال المصرية، العدد الخامس، السنة الرابعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
11. المعجم الوجيز (2010)
12. النفيعي، ضيف الله (٢٠٠٣): الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، المجلد (16)، العدد الأول، مجلة العلوم الادارية
13. هاشم، نهلة (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (11)، العدد (38).
14. هوبكنز، معاركهما، ترجمة خالد العمري، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، دار الفاروق، ط2، القاهرة، 2010. العارف. نادية " 2004، الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة"، الدارالجامعية، إسكندرية، ص 18.

المراجع الأجنبية

1. Abutayeh, B.k, (2017). The role of high- performance work system on career success: Evidence from Jordon international journal of Bu-siness and management, vol.12, No. 10, Canadian center of science and education, canda, P.12
2. Arora, R. (2002): Implementing Knowledge Management A Balanced Score Card Approach, Journal of Knowledge.
3. Binney, D. (2001): The Knowledge Management Spectrum Understanding The KM Landscape, Journal of Knowledge Management, 5(1), 33-42.
4. Bogner, W. & Bansal, P. (2012): Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, Georgia State University; The University of Western Ontario.

5. Chittipaka, Venkataiah (2014) "Impact of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices on Employee Performance – A Study of Selected B-Schools in Andhra Preadesh", Unpublished Thesis, RJSSM, Vol. 4. India, No. 08.
6. Clay Dapperly, (2014), "Linking Strategic Planning and Strategic Management", American Journal of Business Research, Vol. 5, No. 1
7. Emma Parry, Shaun Tyson, Doone Shelbie, Ray Leighton, "HR andTechnology: Impact and Advantages “2007
8. Finn, W. & Phillips, T. (2002): Know Your Assets, Director,55(11).
9. Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. and Baert, H., (2011) "Influent of learning and working climate on the retention of talent employees", Journal of Workplace Learning, Vol. 23, No. 1.
10. Hamid Zeeshan & Azhar Sarwar (2014), "The Impact of Strategic HRM Practices on employee's Job Satisfaction: The Moderating Effect of Transformational Leadership", Unpublished Thesis, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering Vol: 8 No: 10, Pakistan.
11. Hatani, La., & Mahrani, Sri. Wiyati. (2013) "Strategic Human Resource Management Practices: Mediator of Total Quality Management & Competitiveness (A Study on Small & Medium Enterprises in Kendari Southeast Sulawesi)", Unpublished Thesis, International Journal of Business & Management Invention, Vol. 2., Issue. 1, Indonesia, pp. 08-20.
12. HuubRuel, Tanya Bondarouk, Jan keesLooise, e-HRM: Innovation or Irritation, (2005)
13. Joseph Cheelik, (2010), "The Strategic Leader's Work on the Effectiveness of Hospital Managers in the United States," American Journal of Business Administration, Vol. 3, No. 1
14. Kermally, S. (2002): Effective Knowledge Management: A best Practice Blueprint, England, John Willey, and Sons.
15. Seat olmas, (2013), Strategic analysis of the external environment and the importance of information applied to hotels,
16. Taiwo, Akinyele Samuel, Rowland, Worlu. Kumolu-Johnson & Fred, Ahmadu. (2014) "Strategic Human Resources Management Practices on Corporate Performance of Selected Multinational Firms: Evidence from Cadbury & Nestle Nigeria", Unpublished Thesis, Creating Competitive Economics: 2020 Vision Planning & Implementation, Nigeria.
17. www.cipd.co.uk

قائمة الاستقصاء

السيد/ السيدة الكرام

تحية طيبة وبعد،

نحيط سيادتكم علماً بأن هذا الاستقصاء خاص بدراسة بعنوان " أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية " وتهدف الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإضافته إلى العمل بمجال إدارة الموارد البشرية للتنافسية في سوق العمل من خلال الدمج بإدارة تختص بالمعرفة بالمنظمة" مرفق النموذج المقترح ". ويستطلع الباحث رأى سيادتكم في مدى تأثير عناصر النموذج المقترح على رفع كفاءة إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

ويشكر الباحث حسن تعاونكم معه، حيث أن دقه إجابة سيادتكم على الأسئلة يمثل أهم الدعائم الأساسية في نتائج الدراسة، علماً بأن جميع الإجابات تحظى بالسرية التامة وتستخدم فقط في أغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

الباحث

د. عادل الشربيني

أسئلة قائمة الاستقصاء

الاسم (اختياري): الدرجة العلمية: جهة العمل :

.....

أرجو وضع علامة (/) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظر سيادتكم

السؤال الأول:

الهدف من السؤال التعرف على اتجاهات وأراء الإدارة العليا نحو تأثير تطبيقات إستراتيجيات ادارة المعرفة من حيث (اكتساب المعرفة - تفسير المعرفة - توزيع المعرفة - الذاكرة التنظيمية) على تنفيذ إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث رفع كفاءة عملية (الاستقطاب) بالمنظمة.

م	عنصر التأثير	العبارة	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى
1	اكتساب المعرفة	تحديد مصادر المعرفة يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.					
2		انشاء مراكز الخبرة الداخلية يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.					
3		التعاون مع بيوت الخبرة العلمية والمهنية يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.					
4	تفسير المعرفة	خلق اقسام مزدوجة بين ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.					
5		استخدام برامج التخطيط والإحصاء يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.					
6	توزيع المعرفة	توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة العليا يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.					
7		توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة الوسطى يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.					

					توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على التنفيذيين يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.	8
					انشاء بين خبره معرفي داخل المنظمة في مختلف التخصصات التنظيمية يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.	9
					عمل بروتوكول تعاون بين مركز خبرة المنظمة وبيوت خبرة الصناعة ذات التخصص يؤثر على رفع كفاءة عملية الاستقطاب بالمنظمة.	10

السؤال الثاني:

الهدف من السؤال التعرف على اتجاهات وأراء الإدارة العليا نحو تأثير تطبيقات إستراتيجيات ادارة المعرفة من حيث (اكتساب المعرفة - تفسير المعرفة - توزيع المعرفة - الذاكرة التنظيمية) على تنفيذ إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث رفع كفاءة عملية (التدريب) بالمنظمة.

م	عنصر التأثير	العبارة	ملاحظة	أعتقد	أنا أحس	أعتقد	مستوى
1	اكتساب المعرفة	تحديد مصادر المعرفة يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.					
2		انشاء مراكز الخبرة الداخلية يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.					
3		التعاون مع بيوت الخبرة العلمية والمهنية يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.					
4	تفسير المعرفة	خلق اقسام مزدوجة بين ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.					
5		استخدام برامج التخطيط والإحصاء يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.					

					توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة العليا يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.	توزيع المعرفة	6
					توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة الوسطى يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.		7
					توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على التنفيذيين يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.		8
					انشاء بين خبره معرفي داخل المنظمة في مختلف التخصصات التنظيمية يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.	الذاكرة التنظيمية	9
					عمل بروتوكول تعاون بين مركز خبرة المنظمة وبيوت خبرة الصناعة ذات التخصص يؤثر على رفع كفاءة عملية التدريب بالمنظمة.		10

السؤال الثالث:

الهدف من السؤال التعرف على اتجاهات وأراء الإدارة العليا نحو تأثير تطبيقات إستراتيجيات ادارة المعرفة من حيث (اكتساب المعرفة - تفسير المعرفة - توزيع المعرفة - الذاكرة التنظيمية) على تنفيذ إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث رفع كفاءة عملية (تقييم الأداء) بالمنظمة.

م	عنصر التأثير	العبارة	اعتقد بشدة	اعتقد	تأصم	يقتضاه	لا يهتم أبداً
1	اكتساب المعرفة	تحديد مصادر المعرفة يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.					
2		انشاء مراكز الخبرة الداخلية يؤثر على رفع كفاءة تقييم الأداء بالمنظمة.					
3		التعاون مع بيوت الخبرة العلمية والمهنية يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.					

م	عناصر التأثير	العبارة	أهمية الإستراتيجية	أهمية الإستراتيجية	أهمية الإستراتيجية	أهمية الإستراتيجية
4	تفسير المعرفة	خلق اقسام مزدوجة بين ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.				
5		استخدام برامج التخطيط والإحصاء يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.				
6	توزيع المعرفة	توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة العليا يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.				
7		توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة الوسطى يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.				
8		توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على التنفيذيين يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.				
9	الذاكرة التنظيمية	انشاء بين خبره معرفي داخل المنظمة في مختلف التخصصات التنظيمية يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.				
10		عمل بروتوكول تعاون بين مركز خبرة المنظمة وبيوت خبرة الصناعة ذات التخصص يؤثر على رفع كفاءة عملية تقييم الأداء بالمنظمة.				

السؤال الرابع:

الهدف من السؤال التعرف على اتجاهات وأراء الإدارة العليا نحو تأثير تطبيقات إستراتيجيات ادارة المعرفة من حيث (اكتساب المعرفة - تفسير المعرفة - توزيع المعرفة - الذاكرة التنظيمية) على تنفيذ ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث رفع كفاءة عملية (تخطيط القوى العاملة) بالمنظمة.

م	عنصر التأثير	العبارة	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية
1	اكتساب المعرفة	تحديد مصادر المعرفة يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
2		انشاء مراكز الخبرة الداخلية يؤثر على رفع كفاءة تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
3		التعاون مع بيوت الخبرة العلمية والمهنية يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
4	تفسير المعرفة	خلق اقسام مزدوجة بين ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
5		استخدام برامج التخطيط والإحصاء يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
6	توزيع المعرفة	توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة العليا يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
7		توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على الادارة الوسطى يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
8		توزيع المعرفة الضمنية والصريحة على التنفيذيين يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
9	الذاكرة التنظيمية	انشاء بين خبره معرفى داخل المنظمة في مختلف التخصصات التنظيمية يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				
10		عمل بروتوكول تعاون بين مركز خبرة المنظمة وبيوت خبرة الصناعة ذات التخصص يؤثر على رفع كفاءة عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة.				

انتهت الأسئلة