

## The Impact of Knowledge Sharing In the Human Resource Capability تأثير المشاركة بالمعرفة في مقدرات الموارد البشرية بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية

أ.د. علي حسون الطائي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
م.م. الهام محمد عليوي / كلية دجلة / الجامعة الأهلية

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:11/10/2018

Accepted:11/11/2018

### المستخلص

شكلت المشاركة بالمعرفة ومقدرات الموارد البشرية الاسس الفكرية التي استند إليها البحث، إذ مثلت المشاركة بالمعرفة دور المتغير المستقل ومقدرات الموارد البشرية دور المتغير المعتمد، يهدف البحث الى التعرف على مستوى المشاركة بالمعرفة السائد في المنظمة من خلال الموارد البشرية والتقصي العلمي الدقيق لوضع آليات عمل جديدة تساعد إدارة المنظمة في تنفيذ رسالتها وتحقيق أهدافها الرئيسية التي وجدت من أجلها وهي التشجيع على عمل البحوث العلمية الرصينة والحفاظ على استمراريتها لزيادة كفاءاتها المعرفية والفنية والمهارية ليشكلوا في المستقبل قوى عاملة مؤهلة للعمل في قطاعات المجتمع.

ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة فقد صيغت الفرضية الرئيسية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث ومفادها توجد علاقة تأثير معنوية مباشرة للمشاركة بالمعرفة عبر أبعادها في مقدرات الموارد البشرية ، وقد طبق البحث على عينة من موظفي وزارة العلوم والتكنولوجيا التي بلغ قوامها (162) موظف، وقد اعتمد البحث (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها ان التبادل المعرفي الطوعي للعاملين والتراكم المعرفي والمعلوماتي وحرية الحصول على المعلومات المطلوبة لانجاز مختلف الاعمال مع تشجيع الادارة العليا للعاملين في المنظمة المبحوثة .

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** المشاركة بالمعرفة، ومقدرات الموارد البشرية.



## المقدمة

تعد ادارة المعرفة الوسيلة الفاعلة التي تحفز الموارد البشرية على الابداع والابتكار في تحقيق استراتيجية مستدامة فعالة من خلال مقدرات الموارد البشرية وتمكن المنظمات الافادة من ادارة المعرفة في تعزيز الابتكارات المستدامة ، المهارات المبتكرة التي تولدها ويمكن للمعرفة أن تلعب دورا أساسيا في مقدرات الموارد البشرية من خلال ادارة المعرفة التي تعتبر أساس المنظمات لبناء القدرات الكامنة لأداء العمليات المنظمة والإدارية وان أساس المعرفة هو انتاج المعلومات حول الزبائن، والأسواق، والمنافسة، والتكنولوجيات المستقبلية، وهو عنصر أساسي في تطوير المنتجات وإدارة العمليات. وقد تضمن البحث اربعة محاور اذ تضمن المحور الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، والمحور الثاني الجانب النظري، بينما تضمن المبحث الثالث الجانب العملي، واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الاول / منهجية البحث ودراسات سابقة

### ثانياً: مشكلة البحث:

ينبغي أن تركز المنظمات جهودها لتعزيز مقدرات الموارد البشرية من خلال المشاركة المعرفية بين الموظفين وتقاسمها ، الابتكار يقوم على المعرفة والمعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تعمل على خلق أساس مستدام للتنافسية في المنظمات، وبعبارة أخرى، المهارات المبتكرة التي تولدها يمكن للمعرفة أن تلعب دورا أساسيا في تعزيز تلك المقدرات ، ويمكن للمعرفة أن تحفز المنظمات على الابتكار من خلال التعلم من التشارك بالمعرفة، ويمكن أن تعزز الاستدامة التنظيمية، وعليه سوف تتصدى البحث الحالية إلى المشكلة الرئيسية، والتي يمكن صياغتها بمجموعة من التساؤلات الآتية:

أ. ما طبيعة ومستوى مقدرات الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة ومدى قدرتها في ظل المعرفة المتوفرة والقدرة على الابتكار والتشارك بالمعلومات وتحديثها واستدامتها.

ب. ما هو دور المشاركة بالمعرفة في تعزيز المقدرات البشرية؟

ت. إمكانية المشاركة بالمعرفة في بناء مقدرات إدارة الموارد البشرية المتوفرة في المنظمات المبحوثة.

### ثالثاً : أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

أ. تقدم البحث توضيح لأهم مكونات المنظمات والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين كل من مقدرات الموارد البشرية بتوافر المعرفة المناسبة .

ب. تلقي البحث الضوء على مدى مواكبة المنظمات المبحوثة للمفاهيم والنماذج التي من شأنها تعزيز المعرفة في المنظمات .

ت. إثارة دوافع القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة لأهمية دور المشاركة بالمعرفة ومقدرات الموارد البشرية.

### رابعاً : أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي نحو تحديد الدور الذي تؤديه مقدرات الموارد البشرية وتشارك المعرفة ، ويتفرع عن هذا أهداف فرعية عدة يمكن تحديدها بالآتي:

أ. تكوين اطار نظري شامل بخصوص المشاركة بالمعرفة ومقدرات الموارد البشرية .

ب. قياس مستوى المشاركة بالمعرفة ومقدرات الموارد البشرية لدى الاطراف الفاعلة في المنظمة.

ت. وصف وتشخيص مستوى القوة والضعف في مقدرات الموارد البشرية في العينة المبحوثة ومدى قدرتها على نقل المعرفة

ث. توجيه المنظمات المبحوثة نحو الاستدامة عبر امتلاكها المقدرات المناسبة للموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة صريحة يمكن التشارط بها لترصين هذه المقدرات .

ج. اختبار دور متغير المشاركة بالمعرفة في مقدرات الموارد البشرية.

### خامساً : فرضية البحث ومخطط الدراسة الفرضي

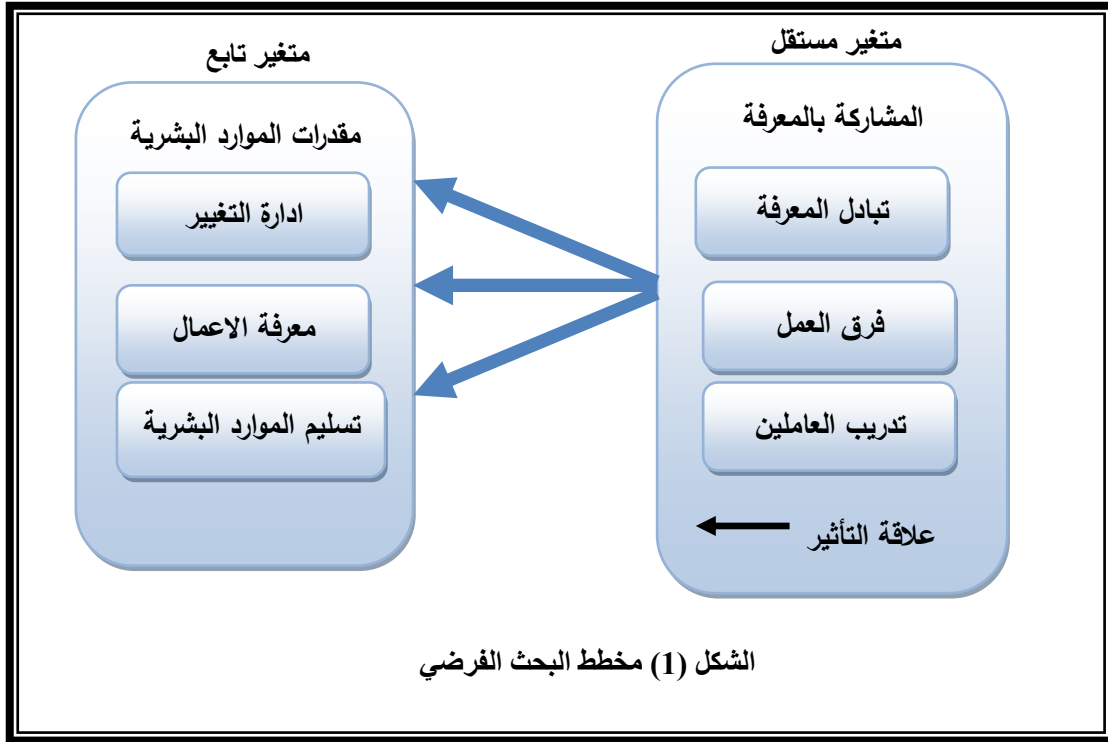
الفرضية الرئيسية للبحث : تفيد الفرضية الرئيسية للبحث بان المشاركة بالمعرفة تؤثر وفق أبعادها (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثيراً معنوي إحصائياً في أبعاد مقدرات الموارد البشرية (إدارة التغيير، و معرفة الأعمال، وتسليم الموارد البشرية)، وعلى هذا الاساس تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في إدارة التغيير.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في معرفة الأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في تسليم الموارد البشرية.

وفي ضوء فرضيات البحث يمكن تمثيل العلاقة بمخطط فرضي كما مبين في الشكل (1) الآتي:



### سادساً : مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق البحث في مركز وزارة العلوم والتكنولوجيا في مدينة بغداد، وتالف المجتمع من (1084) موظفاً من مختلف المستويات الادارية ، وتم اخذ 15% من اجمالي المجتمع البالغ 162 وسيتم تفصيلها ضمن الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) مجتمع وعينة البحث

اجمالي عدد العاملين	العينة المستهدفة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد البيانات المستلمة	عدد البيانات الصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة استجابة العينة
1084	162	177	168	162	95%



اهم النتائج:	وجود علاقة بين المشاركة بالمعرفة وجودة عمل التدقيق.
4. اسم الباحث والسنة:	(المفرجي، 2017)
عنوان الدراسة:	دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها: دراسة وصيفية لآراء عينة العاملين في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط
هدف الدراسة:	هدف الدراسة الى معرفة دور مقدرات الموارد البشرية المتمثلة (معرفة الأعمال) تسليم الموارد البشرية الخبرة الوظيفية إدارة التغير التي تمتلكها الجامعات الاهلية في الفاعلية المدركة الإدارة الموارد البشرية المتمثلة بخدمات الموارد البشرية أدوار الموارد البشرية مساهمات الموارد البشرية.
مكان الدراسة:	الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، النجف)
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليل
الوسائل الإحصائية:	مقاييس الشركة المركزية مع معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار المتعدد والبسيط وأساليب جمع المعلومات المقابلات، الاستبانة
اهم النتائج:	أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين مقدرات الموارد البشرية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

## المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

### أولاً: المشاركة بالمعرفة

#### 1. مفهوم المشاركة بالمعرفة

أن من طرق فهم المعرفة هو التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعارف، فالبيانات تمثل حقيقة اذا ما تم تنظيمها وتحليلها وترجمت بشكل صحيح فإنها تصبح معارف اذا تم وضعها في سياق منطقي مفاهيمي. (الظاهر، 2012: 61) ومن منظور إداري تم تعريف المشاركة بالمعرفة على أنه ارتباط بين مكونين، أفراداً أو فرق في الوحدات التنظيمية المكون الأول هو من يمتلك المعرفة، والمكون الثاني هو من يكون بحاجة إليها، وذلك يتطلب تهيئة ظروف مناسبة لقيام الطرف الأول بإيصال المعرفة بأي طريقة ممكنة، وطبقاً إلى (Ipe, M.2003:83) إن المشاركة بالمعرفة هي عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين والتي تمثل عملية اتصال بين اثنين أو أكثر بحيث يكون مشمولين في عملية نقل المعرفة ويكون هذا النقل فاعلاً إذا فهم مستقبل معرفة المنقول إليه واستطاع استعمال تلك المعرفة والتي تمثل مخرجات العملية لتشكيل معرفة جديدة وهذه العملية تتضمن مخزوناً معرفياً متاحاً لدى مصدر المعرفة، فيما اضاف (Kim and Lee, 2006: 372) ان المشاركة بالمعرفة هي معرفة جديدة مشتركة بين الطرفين.

#### 2. معوقات المشاركة بالمعرفة

توجد مجموعة من الحواجز التي يمكن ان تمنع المشاركة الفعالة في المعرفة في المنظمات كالخوف من الخسارة أو الخوف من خسارة الهيمنة وقوتهم نتيجة المشاركة بالمعرفة وبالذات ما يتكونه من معرفة ضمنية أو نقص المعرفة الحديثة عدم الالتزام أو الإهمال أو عدم وجود علاقات ودية بين المصدر والمستلم. (Cabrera , A. 2006: 129)

في حين اضاف (Kharabsheh, R. 2007: 423) هناك عدة حواجز منها القيود المفروضة على الأفراد أو الشبكات أو الشكوك حول الشبكة وكذلك عدم التوافق الثقافي بين الأفراد من الناحية الفردية والتنافسية كذلك الجمود بالمعرفة والقيود في قدرة اطفاء الطابع المؤسسي في تطبيق معرفة جديدة والخوف من المشاركة بالمعرفة الخطأ وتعرض المنظمة والآخرين للضرر والشعور بالغبن وعدم الانصاف والاضرار بمصلحة الأفراد بعدم وجود فائدة معنوية أو مادية تنتظرهم.

#### 3. أهمية المشاركة بالمعرفة

تنامت أهمية المشاركة بالمعرفة في العقود الاخيرة بشكل متزايد لانها واحدة من اهم عمليات إدارة المعرفة إذ تسمح المشاركة بالمعرفة ببين العاملين في المنظمات بالاستفادة من خبرات عاملها الذي يعود بالتالي بالفائدة للمنظمة ككل (Kharabsheh , R, 2007: 437). ويضيف (Hansen, 2005: 784) ان المشاركة بالمعرفة في المنظمات تعد عاملاً محفزاً في اغلب القضايا الإدارية وأداء الأعمال والنجاح.

اما (Tong, Canon, 2012: 121, 126) اوضح ان المشاركة بالمعرفة يعد سلوكا داخليا تتميز به العاملين في داخل المنظمة ومن المتوقع حصولا على المكافآت المادية والمعنوية. وان المشاركة بالمعرفة تسهم في عملية الابتكار والتحسين في العملية التنظيمية.

وقد اشار (Oye , N . D ., 2011: 167) إلى ان المشاركة بالمعرفة لها دورا مهما في زيادة ونوعية الانتاج عندما يتم التعاون بين الأفراد الذين يعملون معا والافادة فعليا من المعلومات من المستفيدين.

ان المشاركة بالمعرفة تعود بالكثير من الفوائد المحتملة على المنظمات من خلال استثمار الوقت واستثمار الاموال لإدارة المعرفة في المنظمة، ركزت الكثير من المنظمات على المشاركة بالمعرفة كمحور أساسي ومهم جدا في تزايد العلاقات المباشرة مع الآخرين ويتم ذلك بعد البحث عن الوسائل والأدوات لانجاح المعرفة الجديدة (Tong, 2013: 14) .

#### 4. أبعاد المشاركة بالمعرفة

##### أ. تبادل المعرفة

ان نقل المعرفة هي عملية يتم عن طريقها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى العاملين بين بعضهم البعض، وذلك عن طريق الاتصالات التي بين العاملين، ويمكن في هذا الاطار النظر إلى نقل المعرفة على انها مشاركة الأفراد والجماعات المعرفة التي يختزلونها في أماكن مخصصة لخزن المعرفة، ومن خلال ذلك التفسير فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على هذه المعرفة من أماكن وجودها ويتفهمونها للعمل بها (Cabrer. 2006: 138) المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة في نقلها وتقاسمها في إجراء المنظمة وهي ليست مسألة سهلة، إذ يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية الساندة في المنظمة، فالمنظمات التي تتبنى الثقة الدائمة تتمتع بقدرة عالية على نقل المعرفة مقارنة بالمنظمات ذات الثقافة البيروقراطية أو ثقافة المهمة وكذلك تساعد المنظمات في نقل المعرفة عندما تتمتع بثقافة تنظيمية تتصف بالانفتاحية والتغيير أو تتصف بالتركيز على المهمة، في حين المنظمات التي تميل إلى ثقافة المنافسة أو المواجهة والتحدي تكون أكثر صعوبة بالقيام بعملية نقل المعرفة وتحويلها.

##### ب. فرق العمل

ويرى (السعودي، 2013 : 60 ) أن فرق العمل كمفهوم ظهر مثله مثل باقي فسلفات الإدارة في منتصف القرن العشرين، من أجل مواجهة التحديات التي قد تواجهها المنظمة والعمل على مساعدة تلك المنظمة من أجل تحقيقها لأهدافها، وحسب تجارب مصانع (Hawthorne)، فإن إنتاجية الفرد تزداد بزيادة العوامل الايجابية في بيئة العمل نتيجة لتطور مفهوم العمل الجماعي وبشكل مجموعات. وقد اشار ( حسين، 2004 : 3 ) ان المعلومات والمعرفة ومشاركتها ضمن الفريق ما هو إلا شيء ضروري ومحوري للحفاظ على ديمومة وقوة المنافسة ولتطوير مهارات وقابليات الأفراد وتحسين قيمة التنافس ويعد سلوك المشاركة المعلومات حجر الأساس الذي يساعد الأفراد على المساهمة في تطبيق المعلومات والابتكار والعمل باكمل صورة.

ت. تدريب العاملين: أن تدريب العاملين هو وسيلة فعالة من أجل تنمية العاملين، وأن المنظمات تستخدمها في سبيل تجديد حيويتها بشكل مستمر من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث أن تزايد حجم المنافسة بين المنظمات جعلها تسعى بشكل جاهد لتقديم كل ما هو أفضل من سلع وخدمات في سبيل تحقيق رضا الزبون والعمل على توسيع حصصها السوقية، كل هذا أدى إلى تسابق المنظمات إلى تدريب العاملين لديها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحويلها إلى معرفة من أجل تقديم كل ما هو مبتكر وجديد في سبيل تحقيق الميزة التنافسية (السالم، 2009 : 269).

ويمكن تعريف تدريب العاملين على أنه عمل أو نشاط من الأنشطة التي تتعلق بالموارد البشرية، والذي يعمل على معرفة حاجات الأفراد العاملين في مختلف مستويات التنظيم من اجل التطوير والتأهيل وبناءً على نقاط القوة والضعف في ادانهم وفي سلوكهم اثناء العمل ( مبروك، 2006 : 36 ).

## ثانياً: مقدرات الموارد البشرية

### أ. مفهوم مقدرات الموارد البشرية

إن التكنولوجيا لوحدها مهما بلغت درجة تطورها لا تستطيع لوحدها تحقيق أهداف المنظمة بدون الاستعانة بالموارد البشرية، لذا فمن الحكمة أن تهتم المنظمات بشكل عام بالموارد البشرية من حيث المعرفة والمهارات، وإن كل منظمة تمتلك عدد من المشتركين الذين يساهمون في تحديد نشاطات وأهداف تلك المنظمة، إذ يتم تقسيم تلك النشاطات على مجموعة من العاملين والموظفين في المنظمة كلاً حسب مهارته بشكل ينتج عنه تلبية مستلزمات الأعمال لكي تجاري المنظمة التطورات الحاصلة في مجالات العمل، بناءً على ذلك يعرف (قودة، 2013 : 42) الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد يشتركون في رسم أهداف المنظمة وسياساتها ونشاطاتها وانجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة، ويقسم الموارد البشرية على نوعين، الأول من يمتلك صفة القدرة على أداء الأعمال والثاني من يمتلك صفة الرغبة في أداء الأعمال.

### ب. أهمية مقدرات الموارد البشرية

لقد بدأ الكتاب والباحثون في نهاية القرن العشرين يهدون من أجل قدرات الموارد البشرية، حيث قاموا بمناقشتها ودراستها ضمن فترة معينة ونطاق محدد، إذ يتمتع بمكانة قيمة ضمن سيناريو عصر ما بعد الحداثة، ذلك العصر الذي يتميز بعالم التقنية أصبحت تنحدر فيه القيم الانسانية والمعايير الاخلاقية، إذ كان الفرد في ما مضى يعتمد على الموارد المادية التي كان مردودها اعلى ما هو عليه في الوقت الحاضر التي تستنزف وبشكل سريع، وهنا لا بد من ادراك أهمية الموارد البشرية (فرعون وآخرون، 2015 : 147). وتنبع أهمية مقدرات الموارد البشرية من خلال أنها أصبحت أحد أكثر الموضوعات الراجحة في مجال الموارد البشرية، وساهمت تلك المقدرات بشكل واضح وكبير في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية عن طريق تنفيذها وظائفها المختلفة عن طريق ارتباطها بعدة مجالات مختلفة، فيرى (Ramlall, 2006 : 27) أن أهمية مقدرات الموارد البشرية تأتي من خلال تحديد اذا ما كان هنالك إمكانية من التنبؤ بالنجاح في مهنة الموارد البشرية وكذلك تحديد كيف أن المقدرات تختلف حسب نوع الموقف الذي يواجهه المورد البشري. أن مقدرات عنصر الموارد البشرية الفاعل هي قدرته على تكامل ممارسات الموارد البشرية حول عدد محدد من قضايا الأعمال ولكنها حاسمة.

### ت. أبعاد مقدرات الموارد البشرية

#### 1- معرفة الأعمال

ان جوهر استعمال المعرفة في المنظمة هو قدرتها على تكوين عمليات معرفية عن طريق التركيز والإفادة من الخبرة المعرفية المتراكمة والموجودة في المنظمة والإفادة من التفاعلات بين أفراد المنظمة ممن لديهم معرفة يمكن استعمالها في العمليات التنظيمية (فرعون وآخرون، 2015 : 148). فقد عرفت معرفة الأعمال بانها تلك المعرفة الخاصة بممارسة الأعمال والفرص المحتملة في الأسواق الخارجية والمعرفة بالثقافة المحلية والظروف التنافسية وحاجات الزبائن والمعرفة الاوسع والاشمل ببيئتها التنظيمية (Ersamus, 2016 : 109)

كما وتتضمن معرفة الأعمال ثلاثة عوامل هي سلسلة القيمة والقيمة المقترحة والقدرة على الأداء، ويرى (Matthias, 2008 : 11) أن سلسلة القيمة هي توضيح أو تحديد لقيمة الأنشطة داخل المنظمة وخارجها وتلك التي تتصل فيها بشكل استراتيجي، وأن مكونات سلسلة القيمة الأساسية هي الامداد الداخلي والعمليات والتسويق والمبيعات والامداد الخارجي وخدمة ما بعد البيع.

#### 2- إدارة التغيير

التغيير هو الاتيان بشيء جديد يختلف عن السابق، وقد يكون ايجابي أو سلبي، والتغيير يعني التطوير لأحداث شيء مختلف عن ما هو موجود في الحاضر، ويمكن تعريفه على أنه عملية طبيعية تقوم على سلسلة من العمليات الإدارية المعتمدة على ادخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر في المنظمة من حيث الاتجاه، البنية التحتية، او القدرات وكذلك لتلبية حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين و أن مفهوم إدارة التغيير يعتبر من المواضيع الأكثر إثارة للجدل بين الكتاب والباحثين في عالم الإدارة، وعود سبب ذلك إلى أنه لا يوجد تعريف ثابت ومحدد لإدارة التغيير، فضلاً عن وجود العديد من أنواع التغيير لكل منها مستمى يختلف عن الآخر، كالتغيير الاستراتيجي والتغيير الجذري والتدرجي وغيرها من أنواع التغيير (Todnem, 2005 :370).

وقد توصل (Vakola & Nikolaou, 2005: 162) إلى ان وجود تغيرات مستمرة تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر وصمود العاملين امام هذه التغيرات سوف يساعد المنظمة على التكيف بالسرعة المرغوبة من خلال مقدرة إدارة عمليات التغيير وكذلك يساعد مدراء الموارد البشرية على إدارة التغيير واستمرار وبقاء ونمو المنظمة في بيئة متغيرة.

وفيما يتعلق بالتغيير في عالم المنظمات فهو يعني التحول والانتقال أو التعديل على مستوى الأهداف والوظائف والعمليات والقواعد من أجل تحقيق تفاعل ايجابي مع المنظمة في سبيل المحافظة على مركز المنظمة التنافسي الحالي والعمل على تطويره، ومن هذه الياح يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها عملية تتبنى من خلالها قيادة المنظمة مجموعة قيم معينة ومعارف وتقنيات مقابل تخليها عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى (Mark, et al, 2012). وان مكونات إدارة التغيير بحسب ما قدمه (Nickols, 2010: 2) وهي : (اولا) مهمة إدارة التغيير: وأن مهمة إدارة التغيير هو إجراء التغييرات بطريقة مخصصة، إذ أن الهدف من تلك العملية هو أن تصبح المنظمة أكثر فاعلية من خلال تنفيذها لاساليب ونظم جديدة، وذلك يتفق مع ما تم التوصيل اليه من ( Dunne & Martin , 2006 : 513 ).

(ثانياً) هيكل المعرفة: إدارة التغيير هي مجال واسع ومهم يتضمن علم الاجتماع وإدارة الأعمال والاقتصاد وعلم النفس وهندسة النظم والسلوك التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والهندسة الصناعية والمقدرات والمهارات لذلك وفق هذا المجال تتكون أسس من التقنيات والادوات والمهارات والأساليب والإجراءات وغيرها من أشكال المعرفة التي تدخل في صياغة أي من الممارسات (Lertputtarak, 2012: 89).

(ثالثاً) مجال ممارسة المهنة: يتلقى وكلاء التغيير المساعدة من خبراء إدارة التغيير على إدارة التغييرات التي تواجه المنظمة في حين الخبراء الآخرين يقدمون المساعدة للوكلاء لإجراء التغييرات وبهذا يكون التعامل مع عملية التغيير عملية منفصلة عن تفاصيل موقف إدارة التغيير وتتفاوت إدارة التغيير في مستويات الكفاءة والفاعلية والمهارة بين ممارسي المهنة (Nickols, 2010: 2).

(رابعاً) آلية الرقابة: يتحتم على خبراء الموارد البشرية حين الرغبة او الحاجة للتغيير التأكد من إجراءات المنظمة متكاملة ومستدامة عن طريق عمليات التغيير المنتظمة لذلك فان مقدرات ومهارات الموارد البشرية تجعل قدرة المنظمة الداخلية متطابقة مع التغيير ومن ثمَّ فان على خبراء الموارد البشرية ان تكون لديهم القدرة على احداث التغييرات في المنظمة عن طريق الأنماط المتغيرة وصنع الأشياء و المستويات الفردية (Freed, et al, 2013: 3).

### 3) تسليم الموارد البشرية

إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب ويتناسق وأهداف المنظمة من جانب ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للعنصر البشري بعده شريكا في المنظمة (المغربي، 2016 : 6).

ان الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية هي عن طريق قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ لأفضل الموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب والتخطيط المبكر لتوجيه المنظمة لحاجتها للعمال في المدى الطويل، والمتوسط، والقصير، والتأكيد على الإحلال والتعيين السليم ثم بعد ذلك تبدأ عملية التدريب والتطوير والتنمية بإكساب الأفراد المهارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم المختلفة وتحفيزهم في أداء الأعمال (Lertputtarak, 2012: 105) وأشار (Boselie and Paauwe, 2005: 9) إلى ان تسليم الموارد البشرية يتضمن أنشطة الموارد الإدارية التقليدية والتشغيلية لأعمالهم وتتضمن أربعة فئات وهي :

- أ. الهيكل وقياس الموارد البشرية : أي إعادة هيكلية المنظمة وقياس تأثير ممارسات الموارد البشرية.
- ب. التوظيف : وهي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وتشمل الاستقطاب، و التعيين، والمحافظة على الأفراد المناسبين.
- ت. إدارة الأداء: تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال إحدى مقاييس الأداء وتحديد نظم المكافآت وتقييم الأداء



ث. التطوير : هو جهد مخطط وواع على مستوى المنظمة ويدار من الإدارة العليا في المنظمة لزيادة فاعليتها وسلامتها عن طريق التغيير في عمليات المنظمة وتفعيل الاتصالات الداخلية باستعمال المعرفة السلوكية ويكون التطوير على مستوى المنظمة و الأفراد.

### المحور الثالث/ الجانب العملي

سيتم في هذا المحور تشخيص مستوى اجابات العينة حول متغير المشاركة بالمعرفة و مقدرات الموارد البشرية، واختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية ، وكالاتي:

#### اولاً: تشخيص مستوى متغير المشاركة بالمعرفة

تمثل المشاركة بالمعرفة متغيراً مستقلاً أو تفسيرياً تحددت أبعاده بثلاثة أبعاد ايضاً هي تبادل المعرفة، وفرق العمل، وتدريب العاملين والآتي عرض لنتائج الوصف الإحصائي لكل منها بفقراتها المعبرة عنها:

#### 1. تبادل المعرفة :

أثبتت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والمبينة في الجدول (3) حصول الفقرة الثالثة (يتم تعزيز كفاءة العاملين عند المشاركة المعرفة) على الوسط الحسابي الأعلى (3.673) بادنى انحراف معياري (0.815) وادنى معامل اختلاف (0.221) وبمستوى إجابة مرتفع اكد على وجود انسجام و توافق عالي بين أفراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل التشتت او الاختلاف المنخفضة بما يؤشر تقارب واضح في اجابات العينة حول وسطها الحسابي، الامر الذي انعكس على تحقيق هذه الفقرة الأهمية النسبية الأولى مقارنة مع باقي فقرات البعد، أما الوسط الحسابي الأدنى فقد بلغ (3.327) والذي تحقق في الفقرة الخامسة (يتعاون العاملون و يتواصلون على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات و المعرفة داخل المنظمة) بأحرف معياري (0.903) ومعامل إختلاف (0.271) ومن ثم مستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية هي الرابعة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الأخرى لهذا البعد والتي تباينت نتائج وصفها الإحصائي طبقاً لما هو معروض في الجدول (3)، وما يلاحظ كذلك من هذه النتائج أن ثلاث من هذه الفقرات حققت مستويات إجابة مرتفعة تعكس اتفاق ملحوظ بين أفراد العينة المدروسة حول مضامينها بشكل اكبر وهي الفقرات الثلاث الأولى قياساً بالفقرتين الرابعة والخامسة التي كانت مستويات الإجابة فيها معتدلة.

جدول (3) الوصف الإحصائي لبعد تبادل المعرفة

ت	وسائل الوصف الإحصائي الأسئلة أو الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يتمكن العاملون من الوصول بحرية لغالبية المعلومات و الوثائق و المعرفة المطلوبة لانجاز أعمالهم.	3.528	0.953	0.270	مرتفع	3
2	يتبادل العاملون بشكل طوعي الخبرة الفردية بالمعلومات و المعرفة التي يحصلون عليها	3.427	0.867	0.253	مرتفع	2
3	يتم تعزيز كفاءة العاملين عند المشاركة المعرفة	3.673	0.815	0.221	مرتفع	1
4	تتيح أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخليه حرية وسهولة الوصول و تبادل المعلومات و المشاركة بالمعرفة	3.40	1.001	0.293	معتدل	5
5	يتعاون العاملون و يتواصلون على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات و المعرفة داخل المنظمة	3.327	0.903	0.271	معتدل	4

## 2. فرق العمل:

اظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (2) وجود تقارب واضح في ثلاث فقرات من حيث الوسط الحسابي هي الفقرات الخامسة (تؤدي المشاركة بالمعرفة إلى رفع مستوى أداء أعضاء فريق العمل) بوسط حسابي (3.534) وانحراف معياري (0.891) ومعامل اختلاف (0.252) وأهمية نسبية ثانية، والفقرة الثالثة (تساعد المشاركة بالمعرفة في دعم السياسات والإجراءات من قبل فريق العمل) بوسط حسابي (3.522) وانحراف معياري (0.912) ومعامل اختلاف (0.259) وأهمية نسبية ثالثة، والفقرة الرابعة على التوالي (تحسن المشاركة بالمعرفة قدرة فرق العمل على تطوير أدوات وأساليب العمل المتبعة) بوسط حسابي (3.515) وانحراف معياري (0.802) ومعامل اختلاف (0.228) وأهمية نسبية أولى، أما أدنى وسط حسابي فقد بلغ (3.031) في الفقرة الثانية (تساهم المشاركة بالمعرفة في سهولة وسرعة الاتصال بين أعضاء فريق العمل) وانحراف معياري (0.937) ومعامل اختلاف (0.309) وأهمية نسبية رابعة تلتها في ذلك الفقرة الأولى، وما يلاحظ كذلك من هذا التحليل الانسجام والاتفاق الملموس بين أفراد العينة في المنظمة المبحوثة عن ما تضمنه فقرات هذا البعد .

جدول (4) الوصف الإحصائي لبعد فرق العمل

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تؤثر المشاركة بالمعرفة في تقسيم العمل بين أعضاء الفريق.	3.088	1.045	0.338	معتدل	5	
2	تساهم المشاركة بالمعرفة في سهولة وسرعة الاتصال بين أعضاء فريق العمل.	3.031	0.937	0.309	معتدل	4	
3	تساعد المشاركة بالمعرفة في دعم السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل فريق العمل.	3.522	0.912	0.259	مرتفع	3	
4	تحسن المشاركة بالمعرفة قدرة فرق العمل على تطوير أدوات وأساليب العمل المتبعة.	3.515	0.802	0.228	مرتفع	1	
5	تؤدي المشاركة بالمعرفة إلى رفع مستوى أداء أعضاء فريق العمل.	3.534	0.891	0.252	مرتفع	2	

## 3. تدريب العاملين :

عكست نتائج الإحصاء الوصفي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (5) استمرار التقارب بين فقرات مقياس بعد تدريب العاملين من حيث الوسط الحسابي إلى درجة التطابق بين الفقرتين الثانية (تعمل برامج التدريب المتاحة بكفاءة لزيادة معرفة العاملين في مجالات العمل) والرابعة (تدرك الإدارة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للعاملين فيما يتعلق بأعمالهم وتقوم بتوفيرها) بوسط حسابي بلغ (3.377) لكلا منهما، وقد تحقق أعلى وسط حسابي لإجابات العينة (3.673) في الفقرة الأولى (تشجع الإدارة العليا البحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره) وانحراف معياري (0.971) ومعامل اختلاف (0.264) وأهمية نسبية أولى، بينما بلغ أدنى وسط حسابي (3.157) في الفقرة الخامسة (يتم تقييم المتدرب في الأمد القصير بعد انتهاء التدريب بوسائل التدريب لقياس المعرفة والمهارات التي اكتسبها) بانحراف معياري (0.896) ومعامل اختلاف (0.284) وأهمية نسبية ثالثة، أما بالنسبة لبقية الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد كان التفاوت فيها محدوداً وبمستويات إجابة معتدلة إلى مرتفعة تعبر مع بقية الفقرات عن اتفاق العينة في المنظمة المبحوثة عن ما تضمنته فقرات هذا البعد من دلالات أشارت بصفحتها الإجمالية إلى تشجيع الإدارة العليا في هذه المنظمة على تبني الأساليب الجديدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال مع ادراك تلك الإدارة لاحتياجات العاملين من المعرفة المطلوبة لأداء تلك الأعمال والعمل على توفيرها بعد قياس المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد العاملون في المنظمة المبحوثة من البرامج التدريبية التي توفرها لهم.

جدول (5) الوصف الإحصائي لبعدها تدريب العاملين

ت	وسائل الوصف الإحصائي الأسئلة أو الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تشجع الادرة العليا البحث عن طرق و أساليب جديده لتحسين أداء العمل وتطويره	3.673	0.971	0.264	مرتفع	1
2	تعمل برامج التدريب المتاحة بكفاءة لزيادة معرفة العاملين في مجالات العمل	3.377	0.991	0.293	معتدل	5
3	تساعد برامج التدريب العاملين الذين اشتركوا فيها على زيادة الخبرة والمهارة لأداء العمل	3.339	0.953	0.285	معتدل	4
4	تدرك الإدارة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للعاملين فيما يتعلق بأعمالهم وتقوم بتوفيرها	3.377	0.918	0.272	معتدل	2
5	يتم تقييم المتدرب في الامد القصير بعد انتهاء التدريب بوسائل التدريب لقياس المعرفة و المهارات التي اكتسبها	3.157	0.896	0.284	معتدل	3

### ثانياً: تشخيص مستوى مقدرات المواد البشرية:

تمثل مقدرات الموارد البشرية متغيراً استجابياً او معتمداً، تم قياسه عبر ثلاثة أبعاد هي كلاً من معرفة الأعمال، و تسليم الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وقد خصصت الفقرات اللاحقة لعرض نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد هذا المتغير والمتغيرين الآخرين المستقل والوسيط في ضوء الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف ومن ثم مستوى الإجابة، واطافة إلى ذلك، تم قياس الأهمية النسبية على اساس معاملات الاختلاف لكل سؤال او فقرة من فقرات أبعاد المتغيرات الثلاثة .

#### 1. معرفة الأعمال:

توضح نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والمبينة في الجدول (6) أن السؤال أو الفقرة الرابعة (الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والأقسام واضحة ومحددة جيداً) قد حققت أعلى وسطاً حسابياً (3.61) بانحراف معياري (1.077) ومعامل اختلاف (0.298) ومستوى إجابة مرتفع يعبر عن توافق عالي بين أفراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل الاختلاف المنخفضة بما يوشح تشتمت أقل في إجابات العينة حول وسطها الحسابي، الا انها لم تحقق الأهمية النسبية الأولى بل الثانية كون معامل الاختلاف فيها لم يكن هو الأدنى مقارنة بالفقرة الأولى التي حققت أدنى معامل اختلاف ومن ثم أعلى أهمية نسبية مقارنة مع باقي فقرات البعد، أما أدنى وسط حسابي (3.22) فقد تحقق في الفقرة الثالثة (يمتلك المديرون معرفه بالتكنولوجيا الحديثة المستعملة في المنظمة) بانحراف معياري (1.077) ومعامل إختلاف (0.334) ومن ثم مستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية هي الرابعة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة .

جدول (6) الوصف الإحصائي لبعد معرفة الأعمال

ت	وسائل الوصف الإحصائي الأسئلة أو الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يملك المديرون الخبرات والمعلومات و البيانات لمعالجة ظرف محدد او حالة معينة	3.40	0.962	0.282	معتدل	1
2	يملك المديرون معرفه لتصميم الهياكل التنظيميه وإعادة التصميم	3.28	1.092	0.332	معتدل	3
3	يملك المديرون معرفه بالتكنولوجيا الحديثه المستعملة في المنظمه	3.22	1.077	0.334	معتدل	4
4	الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والاقسام واضحة و محددة جيدا	3.61	1.077	0.298	مرتفع	2
5	يتم إعلان ستراتيجمات المنظمه للجميع	3.50	1.205	0.344	مرتفع	5

## 2. تسليم الموارد البشرية:

تؤكد نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والمبينة في الجدول (7) أن الفقرة الثالثة (لا يملك المديرون القدرة على تصميم نظام تحفيز معنوي غير مالي بالتعاون مع رؤساء الاقسام العلمية لتحسين توظيف الأفراد والمحافظة عليهم) قد حققت أعلى وسطا حسابيا (3.49) بانحراف معياري (1.124) ومعامل اختلاف (0.322) ومستوى إجابة مرتفع يعبر عن توافق عالي بين أفراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل الاختلاف المنخفضة بما يوشر تشتت أقل في إجابات العينة حول وسطها الحسابي، وخصوصا بعد تحقيقها الأهمية النسبية الأولى مقارنة مع باقي فقرات البعد، أما أدنى وسط حسابي (3.113) فقد تحقق في الفقرة الأولى (تتم الاستفادة من عمليات الاستقطاب والترقية بصورة جيدة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب) بانحراف معياري (1.113) ومعامل إختلاف (0.357) ومن ثم مستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية هي الثالثة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الأخرى لهذا البعد والتي تفاوتت نتائج وصفها الإحصائي طبقا لأدوات الوصف المستعملة في التحليل والوصف والتي يبينها الجدول (7).

جدول (7) الوصف الإحصائي لبعد تسليم الموارد البشرية

ت	وسائل الوصف الإحصائي الأسئلة أو الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تتم الاستفادة من عمليات الاستقطاب و الترقية بصورة جيدة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.113	1.113	0.357	معتدل	3
2	توجد برامج تدريبية لتنمية القيادات الإدارية في الأقسام.	3.377	1.215	0.359	معتدل	4
3	لا يملك المديرون القدرة على تصميم نظام تحفيز معنوي غير مالي بالتعاون مع رؤساء الاقسام العلمية لتحسين توظيف الأفراد والمحافظة عليهم.	3.49	1.124	0.322	مرتفع	1
4	تقوم الاداء يساعد الإدارات و الأقسام الأخرى في المنظمة على تحقيق أهدافهم.	3.207	1.153	0.359	معتدل	5
5	يتم امداد رؤساء الأقسام بالمعلومات القيمة لتحسين أعمالهم.	3.276	1.118	0.341	معتدل	2

### 3. إدارة التغيير

بينت نتائج التحليلات الوصفية لهذا البعد والتي يبينها الجدول (8) أن الفقرة الرابعة (لا تستعمل البيانات و المعلومات بصوره جيده للتأثير على سير العمل) قد حققت أعلى وسطا حسابيا (3.641) بانحراف معياري (0.922) ومعامل اختلاف (0.253) ومستوى إجابة مرتفع يعبر عن انسجام واتفاق عالي بين أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل الاختلاف المنخفضة بما يعكس تشتت أقل في إجابات العينة حول وسطها الحسابي، وخصوصا بعد تحقيقها الأهمية النسبية الثانية مقارنة مع باقي فقرات البعد، أما أدنى وسط حسابي (3.062) فقد تحقق في الفقرة الأولى (توجد إمكانيات لتطوير العمل وتحقيق الاهداف باستعمال تكنولوجيا متطورة) بانحراف معياري (1.016) ومعامل إختلاف (0.331) ومن ثم مستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية هي الخامسة والاخيرة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الأخرى لهذا البعد والتي تفاوتت نتائج وصفها الإحصائي طبقا لأدوات الوصف المستعملة في التحليل والوصف والتي يبينها الجدول ( ).

جدول (8) الوصف الإحصائي لبعد إدارة التغيير

ت	وسائل الوصف الإحصائي الأسئلة أو الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	توجد إمكانيات لتطوير العمل وتحقيق الاهداف باستخدام تكنولوجيا متطورة.	3.062	1.016	0.331	معتدل	5
2	يتم تكييف ممارسات الموارد البشرية لغرض الاستجابة للمتغيرات الداخلة	3.421	0.963	0.281	مرتفع	3
3	يتم تكييف ممارسات الموارد البشرية لغرض الاستجابة للمتغيرات الداخلة والخارجية	3.61	0.885	0.245	مرتفع	1
4	لا تستعمل البيانات و المعلومات بصوره جيده للتأثير على سير العمل.	3.641	0.922	0.253	مرتفع	2
5	يمتلك المديرون القدرة على ان يأخذوا دوراً استباقياً في احداث التغيير.	3.28	1	0.304	معتدل	4

### المبحث الثاني/ اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار الفرضيات ومناقشتها:

تم تبني نماذج الأتحادار المتعدد في اختبار فرضيات البحث باستعمال البرنامج الإحصائيين ( SPSS 23 و AMOS 23 )، و ذلك من خلال التحقق من التأثير للمشاركة بالمعرفة كمتغير مستقل في كلا من مقدرات الموارد البشرية كمتغير معتمد والاتي عرضاً توضيحياً مفصلاً لنتائج اختبار فرضيات البحث:  
الفرضية الفرعية الأولى:

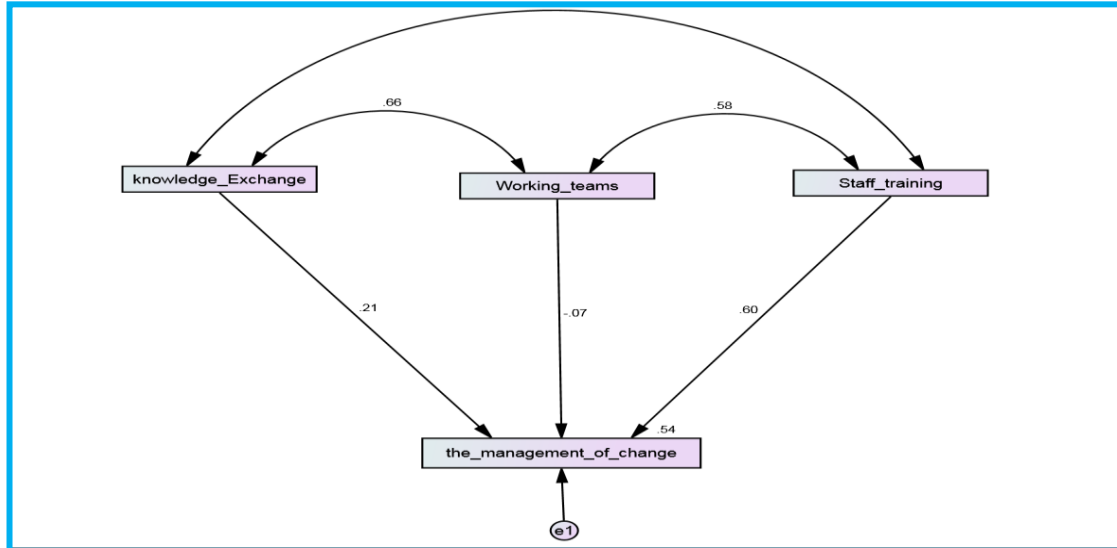
تبين من نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى المبينة في الجدول (9) معنوية تأثير بعدين من أبعاد المشاركة بالمعرفة وهما بعدي تبادل المعرفة ( $\beta=0.185, P=0.022$ ) وتدريب العاملين الذي سجل تأثيراً أقوى ( $\beta=0.671, P=0.000$ ) في البعد الأول من أبعاد المتغير المعتمد المتمثل بإدارة التغيير في المنظمة المدروسة، ولم تكن نتائج إختبار تأثير بعد فرق العمل في إدارة التغيير ( $\beta=-0.056, P>0.05$ ) معنوية من الناحية الإحصائية، وبخصوص القوة التفسيرية لنموذج الإختبار في ضوء معامل التحديد، فقد بلغت ( $R^2=0.537$ ) بمعنوية إحصائية عالية ( $P=0.000$ )، بمعنى ان (53.7%) من تباين إدارة التغيير بصفتها البعد الأول من أبعاد مقدرات الموارد البشرية فسرتة المشاركة بالمعرفة من خلال بعدي تبادل المعرفة وتدريب العاملين دون فرق العمل والباقي من نسبة التباين (46.3%) التي يطلق عليها معامل عدم التحديد، تعود إلى تأثير عوامل أخرى خارج حدود البحث الحالي ومن ثم لم يتم ادراجها في أنموذج الأختبار.

ويتضح من هذه النتائج أن التبادل المعرفي الطوعي للعاملين والتراكم المعرفي والمعلوماتي وحرية الحصول على المعلومات المطلوبة لانجاز مختلف الأعمال مع تشجيع الإدارة العليا للعاملين في المنظمة المبحوثة على تبني الأساليب الجديدة في تحسين وتطوير الأعمال فضلا عن ادراك تلك الإدارة لاحتياجات العاملين من المعرفة المطلوبة لأداء تلك الأعمال بعد قياس المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد العاملون من البرامج التدريبية التي توفرها لهم هي التي من شأنها أن تفسر ممارسات إدارة التغيير في تلك المنظمة وبما يعكس جانبا مهما من جوانب المقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية في تلك المنظمة.

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة اختبار النموذج F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة اختبار المعلمة t	معلمة الانحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات الانحدار (الفرضيات)
.000	61.126	.537	.022	2.297	.080	2.275	.185	تبادل المعرفة - <-- إدارة التغيير
			.366	-.905	.062	-.896	-.056	فرق العمل ---< إدارة التغيير
			***	7.176	.094	7.109	.671	تدريب العاملين ---< إدارة التغيير

ويمثل الشكل (2) رسما بيانيا يوضح العلاقات المدروسة بموجب الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتظهر من هذا الشكل مسارات الانحدار وقيم معاملات بيتا على الأسهم أحادية الاتجاه من أبعاد المشاركة بالمعرفة باتجاه بعد إدارة التغيير من أبعاد مقدرات الموارد البشرية والتي تتحدد معنويتها طبقا لقيمة النسبة الحرجة الواردة في الجدول السابق (7)، فعند زيادتها فوق (1.96)، كما هو واضح من الجدول المذكور، يوشر ذلك معنوية مسار الانحدار ومن ثم معنوية معاملات التأثير بينا لبعدي تبادل المعرفة وتدريب العاملين في بعد إدارة التغيير قدر تعلق الامر بالمنظمة المدروسة.



الشكل (2) مسارات إنحدار العلاقة بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعدي إدارة التغيير

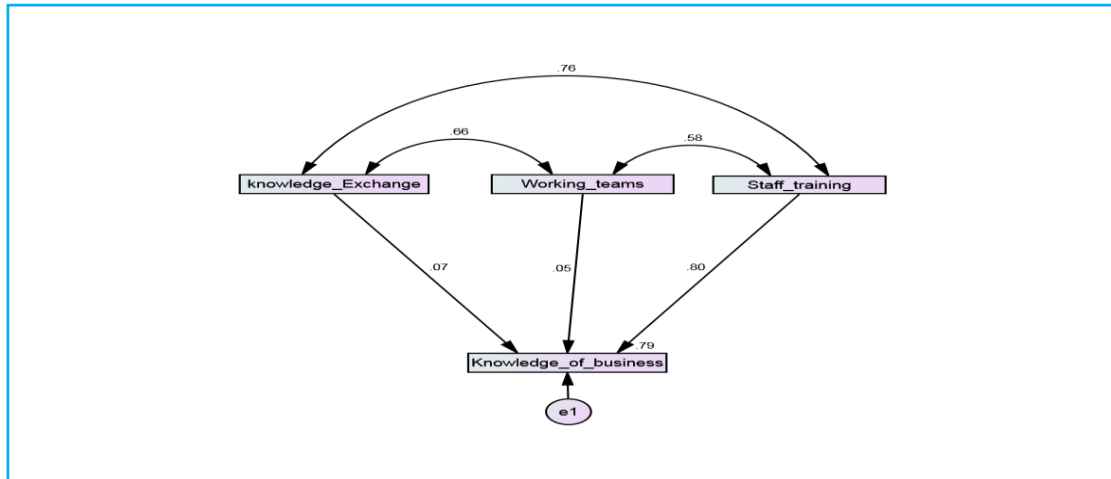
**الفرضية الفرعية الثانية:**

أثبتت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية المبينة في الجدول (10) معنوية تأثير بعد واحد فقط من أبعاد المشاركة بالمعرفة وهو بعد تبادل المعرفة ( $P=0.000, \beta=.827$ ) في البعد الثاني من أبعاد المتغير المعتمد المتمثل بمعرفة الأعمال في المنظمة قيد البحث، ولم تكن نتائج إختبار تأثير بعدي فرق العمل (  $.042, \beta=P>0.05$ ) وتدريب العاملين ( $\beta=.060, P>0.05$ ) معنوية في معرفة الأعمال من الناحية الإحصائية، اما القوة التفسيرية لإنموذج الإختبار في ضوء معامل التحديد، فقد بلغت ( $R^2=.787$ ) بمعنوية إحصائية عالية ( $P=0.000$ )، بمعنى ان ( $78.7\%$ ) من تباين معرفة الأعمال بصفتها البعد الثاني من أبعاد مقدرات الموارد البشرية فسره تبادل المعرفة دون فرق العمل وتدريب العاملين، والباقي من نسبة التباين ( $21.3\%$ ) المتمثل بمعامل عدم التحديد، يخص عوامل أخرى خارج حدود البحث الحالي ومن ثم لم يتم ادراجها في أنموذج الأختبار. وتشير هذه النتيجة إلى أن التبادل والتراكم المعرفي والمعلوماتي وحرية الحصول على المعلومات المطلوبة لانجاز مختلف الأعمال هو الذي فسره وحده معرفة الأعمال في المنظمة المبحوثة كونها جاتبا آخر من جوانب المقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية في تلك المنظمة.

**الجدول (10) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية**

معنوية نموذج الأختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير $R^2$	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأنداد $\beta$	المؤشرات الإحصائية مسارات الأنداد (الفرضيات)
.000	194.898	.787	***	14.028	.059	1.163	.827	تبادل المعرفة ---<
			.282	1.075	.039	1.065	.042	فرق العمل ---<
			.240	1.174	.051	13.897	.060	تدريب العاملين ---<

وتتضح من الرسم البياني في الشكل (3) مسارات العلاقة المتوقعة طبقا لما تنبأت به الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى، والذي تظهر بموجبه مسارات الأنداد بقيم معاملات بيتا المبينة على الأسهم ذات الاتجاه الاحادي من أبعاد المشاركة بالمعرفة نحو بعد معرفة الأعمال من بين أبعاد مقدرات الموارد البشرية والتي تأكدت معنوية بعد تبادل المعرفة منها فقط من خلال ارتفاع النسبة الحرجة لذلك البعد أزاء قيمتها المعيارية البالغة (1.96) كما يعرضها الجدول (10)، وبما يعزز بشكل اضافي معنوية معامل بيتا تأثير هذا البعد في معرفة الأعمال ومن ثم صحة ومنطقية الفرضية الفرعية الثانية على المستوى الجزئي وليس على مستوى الأبعاد الثلاثة لمتغير المشاركة بالمعرفة.



الشكل (3) مسارات إنداد العلاقة بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعد معرفة الأعمال

**الفرضية الفرعية الثالثة :**

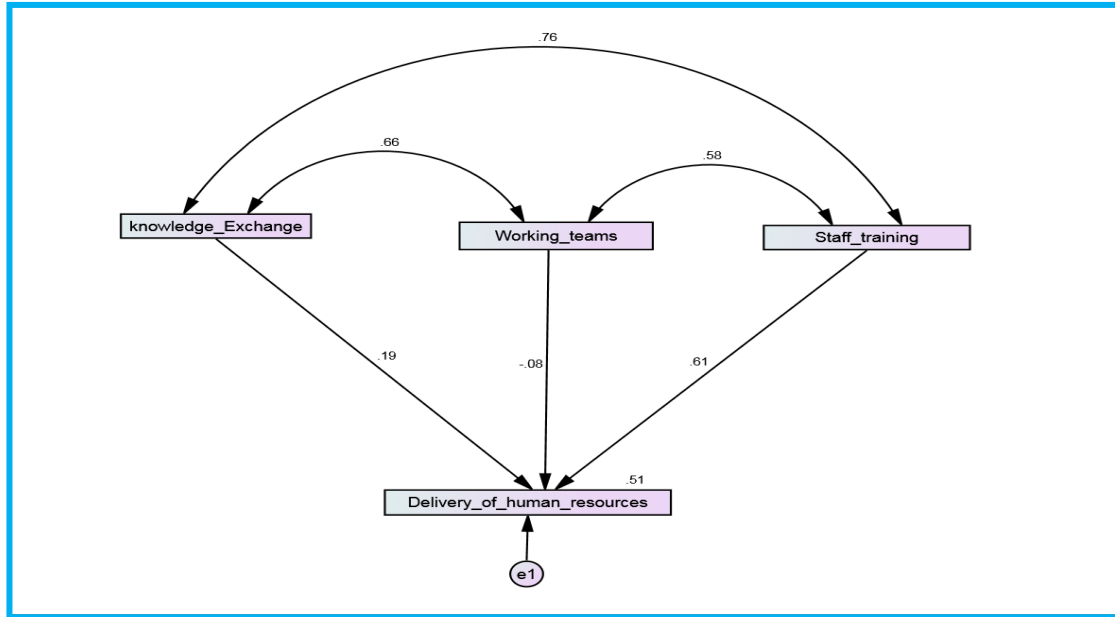
كشفت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة المعروضة تفصيلها في الجدول (11) معنوية تأثير بعدين من أبعاد المشاركة بالمعرفة هما بعدي تبادل المعرفة ( $\beta=.185, P=0.022$ ) وفرق العمل الذي سجل تأثيراً أقوى ( $\beta=.671, P=0.000$ ) في البعد الثالث من أبعاد المتغير المعتمد المتمثل بتسليم الموارد البشرية في المنظمة المدروسة، ولم تكن نتائج إختبار تأثير بعد تدريب العاملين في تسليم الموارد البشرية معنوية من الناحية الإحصائية، وبخصوص القوة التفسيرية لإتمودج الإختبار في ضوء معامل التحديد، فقد بلغت ( $R^2=.510$ ) بمعنوية إحصائية عالية ( $P=0.000$ )، بمعنى ان (51%) من تباين تسليم الموارد البشرية بصفتها البعد الثالث من أبعاد مقدرات الموارد البشرية فسرتة المشاركة بالمعرفة من خلال بعدي تبادل المعرفة وفرق العمل دون فرق تدريب العاملين والباقي من نسبة التباين (49%) أو معامل عدم التحديد، تفسرها عوامل أخرى خارج حدود البحث الحالي ومن ثم لم يتم ادراجها في أنموذج الإختبار. وتؤكد هذه النتائج على أن تبادل العاملين في المنظمة المبحوثة للمعارف اللازمة لانجاز الأعمال المطلوبة منهم في إطار الاهداف المرجو تحقيقها بعد تحسين قدرة أعضاء الفريق على تطوير أدوات و أساليب العمل المتبعة عبر سهولة الاتصال وسرعة المشاركة بالمعرفة والتقسيم الصحيح للعمل بين أعضاء الفريق الواحد تسهم في تفسير مدى قدرة المدراء على تحسين عملية توظيف الأفراد والمحافظة عليهم في ضوء توافر المعلومات القيمة التي تساعد على تحسين انجازهم للأعمال والمهام الموكلة اليهم.

الجدول (11) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الإختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير $R^2$	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الانحدار $\beta$	المؤشرات الإحصائية مسارات الانحدار (الفرضيات)
.000	54.837	.510	.045	2.008	.076	1.989	.152	تبادل المعرفة ---<
			***	7.058	.088	6.992	.623	فرق العمل ---< تسليم الموارد البشرية
			.284	-1.071	.058	-1.061	-.062	تدريب العاملين ---< تسليم الموارد البشرية

ويجسد الشكل (4) رسماً بيانياً يوضح العلاقات المدروسة بموجب الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتتجلى من هذا الشكل مسارات الانحدار وقيم معاملات بيتا على الأسهم أحادية الاتجاه من أبعاد المشاركة بالمعرفة اتجاه بعد تسليم الموارد البشرية من أبعاد مقدرات الموارد البشرية والتي تتحدد معنويتها طبقاً لقيمة النسبة الحرجة الواردة في الجدول السابق (9)، فعند زيادتها فوق (1.96)، كما هو واضح من الجدول المذكور، يؤثر ذلك معنوية مسار الانحدار ومن ثم معنوية معاملات التأثير بيتا لبعدي تبادل المعرفة وفرق العمل في بعد تسليم الموارد البشرية قدر تعلق الامر بالمنظمة المدروسة كذلك.





الشكل (4) مسارات إنحدار العلاقة بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعد تسليم الموارد البشرية

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :

1. تم التوصل الى ان مدراء في المنظمة يمتلكون الخبرات والمعلومات والبيانات المطلوبة لمعالجة المواقف المتعلقة بمعرفة الأعمال مع وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والأقسام على مستوى العينة المدروسة .
2. ان للمدراء قدرة المحدودة في وضع نظام لتحفيز معنوي فاعل يهتم بتحسين عملية توظيف الأفراد والمحافظة عليه في المنظمة المبحوثة على الرغم من توافر المعلومات القيمة لدى رؤساء الأقسام لتحسين أعمالهم المناطة بهم .
3. تمتلك المنظمة المبحوثة بمواردها البشرية بالدرجة الأولى مقدرات ترتبط بإدارة التغيير ومن ثم اكتساب المعارف المتعلقة في مجالات الأعمال وأخيرا المقدرات المتعلقة بتسليم الموارد البشرية.
4. تتفق العينة بان المنظمة تقوم بعمليات تعزيز التبادل المعرفي فيها مع التبادل الطوعي للعاملين فيها من التراكم المعرفي والمعلوماتي فيما بينهم ومن ثم حرية كافية للحصول على المعلومات المطلوبة لانجاز مختلف الأعمال المكلفين بأدائها .
5. تم التوصل ان المشاركة بالمعرفة تقترن برفع مستوى أداء الفريق ودعم إجراءاته في انجاز الأعمال مع تحسين قدرة أعضاء الفريق على تطوير أدوات و أساليب العمل المتبعة عبر سهولة الاتصال وسرعة المشاركة بالمعرفة والتقسيم الصحيح للعمل بين أعضاء الفريق الواحد .

### التوصيات :

1. يجب على الادارة تعزيز قدراتها لوضع نظام تحفيزي فاعل يهتم بتوظيف الأفراد للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وذلك من إحاطة المدراء بالبيانات المطلوبة وذلك من خلال إجراء عملية التحليل.
2. يجب على الادارة العليا تكييف ممارسات الموارد البشرية لغرض الاستجابة للمتغيرات الداخلة والخارجية مع الاستعمال المناسب للبيانات والمعلومات في التأثير المطلوب بسير العمل في المنظمة المبحوثة

3. يجب على الإدارة رفع مستوى أداء الفريق ودعم إجراءاته في انجاز الأعمال مع تحسين قدرة أعضاء الفريق على تطوير أدوات و أساليب العمل المتبعة عبر سهولة الاتصال وسرعة المشاركة بالمعرفة والتقسيم الصحيح للعمل بين أعضاء الفريق الواحد وذلك من خلال تعزيز المقدرات المعرفية للعاملين.  
4. على الإدارات استمرار تشجيع الإدارة العليا في هذه المنظمة على تبني الأساليب الجديدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال مع إدراك تلك الإدارة لاحتياجات العاملين من المعرفة المطلوبة لأداء تلك الأعمال والعمل على توفيرها بعد قياس المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد العاملون في المنظمة المبحوثة من البرامج التدريبية التي توفرها لهم.

### المصادر :

#### أولاً: الكتب

1. السالم، مؤيد، (2009)، " إدارة الموارد البشرية "، دار أثير للنشر والتوزيع، عمان – الأردن
2. الطاهر، اسمهان ماجد ، (2012) أهمية ادارة المعرفة وعملياتها , دار وائل للطبع والنشر والتوزيع , عمان – الاردن.
3. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2016) ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الجنان للنشر والتوزيع – عمان – الاردن .
4. جردات ،ناصر محمد والمعاني ، احمد اسماعيل والصالح ،اسماء رشاد،2011،إدارة المعرفة الطبعة الأولى ،دار أثير للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
5. مبروك، السعيد، (2006)، " تدريب وتنمية الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية – مصر.

#### ثانياً: الدوريات واوراق عمل

6. حسين، عبد الكريم، (2004)، " بناء فرق العمل وإدارتها "، بحث منشور، المعهد الوطني للإدارة العامة، الجمهورية العربية السورية.

#### ثالثاً: المجلات

7. السعودى، موسى، (2013)، " أثر تمكين فرق العمل في تعزيز المستشفيات الأردنية – دراسة حالة مستشفى الاسراء "، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (1).
8. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي، (2015)، " واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى اعضاء هيئة التدريس – دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية "، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (4)
9. فرعون، محمد ثابت، والعنزي، سعد، والخالدي، عواد كاظم، (2015)، " بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية – بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق "، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشرة، العدد (36).
10. قودة، عزيز، (2013)، " التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية "، بحث منشور، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (13)، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

#### رابعاً: الرسائل والاطاريح

11. المفرجي، سيف علي جاسم، (2017)، " دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها – دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط "، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية.



---

**Books:**

12. Harrison, Mark, (2012) How to make your Learning sustainable, Learning strategy Master plan – part 4 : sustainability Kino Group.com.
13. Matthias. K, 2008 "Value Chain Management in the Chemical Industry" Global Value Chain Planning of Commodities.

**Journals:**

14. . Kim , S and Lee , H . (2006) The Impact of organizational Context and Information Technologe on Employee knowledge- sharing Capabilities , Journal of public Administration , vol.66 , no.3
15. . Freed, A., Hyatt, J., Papachristou, A., and appalexandris, N., (2013) Greek HRM Building the critical Competencies the RBL Group and the ross school of Business University of Michigan
16. Boselie, j. p., and Paauwe, J. (2005) Human resource Function Competencies in European Companies, Journal of personal review, Vol.34,no.5
17. Cabrera , A., Collins , C.,and Salgado , F.(2006) Determinanates of Ineividual engement in knowledge sharing , International Journal of Human resource management vol.17 , no.5
18. Cabrera , A., Collins , C., and Salgado , F.(2006) Determinanates of Ineividual engement in knowledge sharing , International Journal of Human resource management vol.17 , no.5
19. Dune. D & Martin. R, 2006 "Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion" Academy of Management Learning & Education, Vol. 5, No. 4.
20. Ersamus, Barney., Loeddff, Vadm, P. and Human, Filip, (2016) Competencies For Human Resource development practitioners, Journal International Business and Economics Journal vol .9 no .8
21. Hansen , M . T., Mors , M . L ., and Lovas , B., (2005) , knowledge sharing in organizations , Academy of management journal vol.48 , no.5 .
22. Ipe, M. (2003) knowledge sharing in organizations: A conceptual Farmework . Journal of Human resource development Review , vol.2 , no.2
23. Kharabsheh , R., (2007) Antecedents of knowledge sharing . The Electronic Journal of knowledge management , vol.29 , no 3
24. Kharabsheh , R., (2007) Antecedents of knowledge sharing . The Electronic Journal of knowledge management , vol.29 , no 3
25. Lertputtarak. S, 2012"The Influence of HR, IT, and Market Knowledge Competencies on the Performance of HR Managers in Food Exporting Companies in Thailand" International Business Research, Vol. 5, No. 1



26. Nicholies, F., (2010) change Management <http://www.nickols.us/change.pdf>
27. Oye , N . D ., Mazleena sallah , and Noor minshah, A (2011) knowledge sharing in workplace : Motivatores and Demotivators , International Journal of managing Information technology vol.13 , no.4
28. Ramlall. S. J, 2006 "Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices" Vol.11, No.1.
29. Todnem, Rune , (2005) , organizational change management : A critical review , Jouranl of change management vol.5 , no.4.
30. Tong, Canon ,(2012) , the Impact of knowledge sharing on the Relationship between organizational Culture and Jop satisfaction , International journal of Human resource studies vol. . no,
31. Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005), Attiudes towards organizational change what is the Role of Employees Stress and Commitment. Employee Ralations, Emerald Group Publishing limited, Vol.27, no.2
32. Verdugo, Miguel & Lee, Tim,(2016),"A systematic approach to an organization's sustainability", journal homepage: [www.elsevier.com/locate/e/valprogplan](http://www.elsevier.com/locate/e/valprogplan) .



## The Impact of Knowledge Sharing In the Human Resource Capability

### Abstract

The role of the independent variable and human resources capabilities was the role of the adopted variable. The aim of the research is to identify the level of participation in the knowledge of the organization through human resources and the rigorous scientific investigation to develop new mechanisms of action that help To manage the organization in the implementation of its mission and achieve its main objectives that have been found for it is to encourage the work of scientific research and maintain the preservation of its continuity to increase the competencies of knowledge, technical and skill to form a future workforce qualified to work In the sectors of society.

In order to achieve the desired objectives, the main hypothesis was formulated to test the relationship between the variables of the research. The main hypothesis: There is a relationship of direct moral impact to the sharing of knowledge through its dimensions in the human resource capabilities. The research was applied to a sample of 162 employees of the Ministry of Science and Technology Research As a tool for collecting data, the research results in a set of results, the most important of which is the voluntary knowledge exchange of employees, the accumulation of knowledge and information, the free access to the information needed to accomplish the various tasks, and the encouragement of senior management of the organization's employees.

**Key Words:** Knowledge Sharing, Human Resource Capability.