



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الماجستير

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا /
 محافظة ذي قار

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

علي محمد حسن العبودي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عامر عبد كريم الذبحاوي

2025 م

النجف الاشرف

١٤٤٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إِنْ أُريدُ إِلَّا إِصْلَاحُ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ
تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ
صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سورة هود/ الآية (٨٨)

الإهداء

إلى النبي الأعظم الصادق الأمين الذي علم البشرية أجمع سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم
إلى من أعتلى به أسمر النجف قمر الجبال سيدنا أمير المؤمنين علي (عليه السلام)
إلى سفينة النجاة ومصباح الهدى الإمام الحسين (عليه السلام)
إلى من أحب ولن أنسى والذي الحبيب، رحمة الله تعالى
إلى منبع الطيب والإحسان والدتي الحنونة
إلى زينة حياتي ودنياي أخواني الأعزاء
إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد ولم يدخلوا من أجل وصول هذا البحث إلى النور
إلى الشهداء العظام الذين صانوا البلاد وحفظوا العباد
إليكُم جميعاً أهدي هذا الجهد المنواضع

علي

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمداً وشكراً. والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد الصادق الأمين ﷺ.

إن مما يوجبني عليّ صدق التمسك بقوله تعالى: ﴿وَلَا تَتَّبِعُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ وقول رسول الله ﷺ: ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾ أن أقف وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الرسالة لأعلن جزيل شكري وامتناني لكل من كان له حضور معي في مد يد العون والمساعدة في إثراء كتابتها وحتى إكمالها مبتدئاً بذكر المشرف عليها، أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور (عامر عبد كريم الذبحاوي) لما حظيتُ به من متابعة متواصلة حتى آخر لمسة فيها وكذلك لرعايته وتوجيهاته السديدة التي كان لها الأثر في بلوغ مسعاي وتحقيق منامي، فجزاه الله عني خير الجزاء.

وأقدم بالشكر والامتنان إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة واغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة.

والشكر والثناء موصول إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد (الأستاذ الدكتور حيدر جاسم الجبوري) والسيد معاون العميد للشؤون العلمية (الأستاذ الدكتور حيدر جواد المرشدي) والسيد رئيس قسم إدارة الأعمال (الأستاذ الدكتور رافد حميد الحدراوي) والأب الروحي الأستاذ الدكتور (عباس مزعل السهلاني) لرعايتهم ومتابعتهم طلبة الدراسات العليا.

ويتقدم الباحث بوافر الشكر إلى جميع أساتذة القسم الذين كانوا منهلًا للعلم والمعرفة طيلة مدة الدراسة ولم يبخلوا جهداً في تقديم الاستشارة.

والشكر والعرفان موصول إلى موظفي الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار وبالأخص الى السيد معاون رئيس الجامعة للشؤون العلمية الأستاذ الدكتور (فلاح الاسدي) لما أبدوه من دعم واهتمام غير محدودين للباحث في تسهيل ظروف العمل الميداني.

شكري إلى زملاء الدراسة كافة في قسم إدارة الأعمال، وكل من وقف بجانبني بكلمة أو نصيحة وفاتني ذكره.

وختاماً أسجل خالص شكري وحبني لمن أسهموا في توفير الدعم طوال مدة الدراسة وتحملوا معي أعباء الدراسة أفراد عائلتي أسأل الله أن يوفقنا جميعاً ويسدد على طريق الخير خطانا أنه سميع مجيب.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تفعيل عمليات إدارة المعرفة. إذ تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن التكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة يساهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة. وكان مجتمع الدراسة هو الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا أما العينة فهي قيادات ومتمخذي القرار في الجامعة وتم اختيار (72) شخصاً من القيادات كعينة للدراسة. تم تجسيد مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: (كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة؟) وانطلاقاً من هذا التساؤل فقد احتلت الدراسة أهمية بالغة القصوى. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة البرامج الإحصائية المناسبة اعتماداً على فرضيات الدراسة والعينة والهدف إذ استخدم لغرض التحليل الإحصائي برنامج (SPSS) لحساب نتائج علاقات الارتباط، بينما تم استخدام برنامج (Smart PLS) لاختبار فرضيات الدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وأن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة. وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة الوطنية بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر جدية، لأنها تعتبر الأداة الأبرز والأهم للتحقيق الاستراتيجية التي تستطيع بواسطتها الجامعة من تحقيق التميز عن الجامعات الأخرى، وهذا الامر لن يتحقق دون الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة وادخالها في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالجامعة.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، عمليات إدارة المعرفة، الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب-ج	قائمة المحتويات
ج-د	قائمة الجداول
د-هـ	قائمة الأشكال
هـ	قائمة الملاحق
و	قائمة المختصرات
٢-١	المقدمة
٥٥-٤	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
٤	تمهيد
٢٢-٥	المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة
٥٥-٢٣	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفجوة المعرفية
١٤٠- ٥٧	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة
٥٦	تمهيد
٦٦-٥٨	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٠٦-٧٨	المبحث الثاني: الاستراتيجية التنافسية للمنظمة
١٣١-١٠٧	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
١٤٠-١٣٢	المبحث الرابع: العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة والنظريات التي تدعم العلاقة
١٧٥-١٤١	الفصل الثالث: الاطار العملي للدراسة
١٤٢	تمهيد
١٤٤-١٤٣	المبحث الأول: نبذة عن مجتمع وعينة الدراسة
١٥٧-١٤٥	المبحث الثاني: التحليل الاولي للبيانات
١٦٢-١٥٨	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
١٧٥-١٦٣	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
١٨١-١٧٦	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
١٧٧	تمهيد
١٧٨	المبحث الأول : الاستنتاجات

١٨١-١٧٩	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات البحثية
١٩٩-١٨٢	المراجع والمصادر
	الملاحق
	المستخلص الإنكليزي
	الواجهة باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة	١٤
جدول (2)	الاستمارات الموزعة ونسبة استردادها	١٦
جدول (3)	وزن الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي	١٦
جدول (4)	وصف خصائص عينة الدراسة	١٧
جدول (5)	مقياس الدراسة	٢٠
جدول (6)	أدوات التحليل الاحصائي	٢١
جدول (7)	بعض المفاهيم الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية	٦٢
جدول (8)	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق مجموعة من الباحثين	٧٣
جدول (9)	بعض المفاهيم الخاصة بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة	٨٢
جدول (10)	المتطلبات المادية والتنظيمية للاستراتيجية التنافسية للمنظمة	١٠١
جدول (11)	أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وفق مجموعة من الباحثين	١٠٤
جدول (12)	بعض المفاهيم الخاصة بمتغير عمليات إدارة المعرفة	١١١
جدول (13)	أبعاد عمليات إدارة المعرفة	١٢٧
جدول (14)	ترميز فقرات المتغير المستقل	١٤٩
جدول (15)	ترميز فقرات المتغير التابع	١٤٩
جدول (16)	ترميز فقرات المتغير الوسيط	١٥٠
جدول (17)	التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	١٥٠
جدول (18)	التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	١٥١
جدول (19)	التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	١٥٢
جدول (20)	معامل ألفا كرونباخ للمقياس الدراسة	١٥٣
جدول (21)	الصدق الظاهري لمقياس الدراسة	١٥٤
جدول (22)	مصفوفة تشبعات المتغير المستقل	١٥٥

١٥٦	اختبار KMO للمتغير المستقل	جدول (23)
١٥٦	مصفوفة تشبعات المتغير التابع	جدول (24)
١٥٧	اختبار KMO للمتغير التابع	جدول (25)
١٥٧	مصفوفة تشبعات المتغير الوسيط	جدول (26)
١٥٨	اختبار KMO للمتغير الوسيط	جدول (27)
١٦٢	التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية	جدول (28)
١٦٣	الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغير المستقل	جدول (29)
١٦٤	التحليل الوصفي للاستراتيجية التنافسية للمنظمة	جدول (30)
١٦٤	الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغير التابع	جدول (31)
١٦٥	التحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة	جدول (32)
١٦٦	الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغير الوسيط	جدول (33)
١٦٨	اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	جدول (34)
١٧٠	نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة الأولى	جدول (35)
١٧٢	نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى	جدول (36)
١٧٣	نموذج اختبار فرضية التأثير الثانية	جدول (37)
١٧٥	نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية	جدول (38)
١٧٦	نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة الثالثة	جدول (39)
١٧٨	نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة	جدول (40)
١٧٩	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	جدول (41)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤	هيكل الفصل الاول	شكل (1)
١١	المخطط الفرضي للدراسة	شكل (2)
٥٦	الفجوة المعرفية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	شكل (3)
٥٨	هيكل الدراسة	شكل (4)
٦٠	هيكل الفصل الثاني	شكل (5)
٨٠	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	شكل (6)
٨٨	مصادر الميزة التنافسية للمنظمة	شكل (7)
٩٢	تحليل SWOT	شكل (8)
٩٤	مراحل الميزة التنافسية	شكل (9)

٩٧	الاسبقيات التنافسية	شكل (10)
١٠٩	أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة	شكل (11)
١١٨	مبررات استخدام عمليات إدارة المعرفة	شكل (12)
١٢٢	عناصر العمليات المعرفية	شكل (13)
١٣٤	أبعاد عمليات إدارة المعرفة	شكل (14)
١٤٢	العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة	شكل (15)
١٤٥	هيكل الفصل الثالث	شكل (16)
١٤٨	الهيكل التنظيمي للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا	شكل (17)
١٥٩	أنموذج قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية	شكل (18)
١٦٠	أنموذج قياس الاستراتيجية التنافسية	شكل (19)
١٦١	أنموذج قياس عمليات إدارة المعرفة	شكل (20)
١٧٠	أنموذج اختبار فرضية التأثير الاولى	شكل (21)
١٧١	أنموذج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الاولى	شكل (22)
١٧٣	أنموذج اختبار فرضية التأثير الثانية	شكل (23)
١٧٤	أنموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	شكل (24)
١٧٦	أنموذج اختبار فرضية التأثير الثالثة	شكل (25)
١٧٧	أنموذج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الثالثة	شكل (26)
١٧٩	أنموذج اختبار فرضية التأثير الوسيط	شكل (27)
١٨١	هيكل الفصل الرابع	شكل (28)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
٥٥	ملحق (1) السادة المحكمون لأداة القياس
٥	ملحق (2) استبانة التحكيم
٥	ملحق (3) الاستبانة النهائية
٥	ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الكوفة
٥	ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الوطنية

قائمة المختصرات

ت	المختصر	المختصر باللغة الانكليزية	المختصر باللغة العربية
1	HRMP	Human Resource Management Practices	ممارسات إدارة الموارد البشرية
2	PS	Recruitment and selection	الاستقطاب والاختيار
3	TD	Training and development	التدريب والتطوير
4	PE	Performance appraisal	تقييم الأداء
5	CR	Compensation and Rewards	التعويض والمكافأة
6	OSC	The organization's competitive strategy	الاستراتيجية التنافسية للمنظمة
7	LC	Low cost strategy	استراتيجية التكلفة الأقل
8	DS	Differentiation strategy	استراتيجية التمايز
9	FS	Focus strategy	استراتيجية التركيز
10	KMP	Knowledge management processes	عمليات إدارة المعرفة
11	KG	Knowledge creation	توليد المعرفة
12	KS	Knowledge storage	خزن المعرفة
13	KT	Knowledge transfer	نقل المعرفة
14	KA	Knowledge application	تطبيق المعرفة
15	SWOT	(Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)	(القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)

المقدمة

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافس المتزايد، أصبحت المنظمات وبالأخص الجامعات، مطالبة بتبني استراتيجيات قادرة على تعزيز مزاياها التنافسية. وتعد إدارة الموارد البشرية من المحاور الأساسية في هذا السياق، إذ أنها تمثل الأداة التي يمكن من خلالها استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات القادرة على تحقيق التميز حيث أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمات على ممارسات مبتكرة في إدارة رأس المال البشري واستخدام العمليات المعرفية بطريقة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي ومن جانب آخر، تبرز إدارة المعرفة كآلية محورية في تحقيق التميز والابتكار، من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مستدامة تسهم في دعم القرارات الاستراتيجية. إذ تتطلب المنافسة المزيد من الابتكار في المنظمات وهذا يحتاج إلى بناء المزيد من القدرات للموظفين وتزويدهم بدعم إدارة المعرفة، مما يسرع عمليات المعرفة ويحسن الأداء إذ بدأت المنظمات في تعزيز بيئة عمل تعطي الأولوية للتعليم وتبادل المعرفة كون المعرفة مصدر أساسي لخلق الثروة وهي عامل نجاح رئيسي لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. كذلك، تعتمد الميزة التنافسية على إنشاء المعرفة والاستفادة منها وتطبيقها بنجاح، وخاصة المعرفة المتأصلة في الأصول البشرية؛ إذ تعد إدارة المعرفة الفعالة عنصرًا مهمًا يسمح للمنظمات بالتحرك بشكل أسرع وأفضل من المنافسين. ولتحقيق ميزة تنافسية، يجب استخدام إدارة الموارد البشرية لإدارة الأصول البشرية من خلال تطوير الكفاءات التي تولد المعرفة.

وعلى الرغم من الدور المهم الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين استراتيجيات المنظمات التنافسية إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين هذه الممارسات وعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي لذلك تهدف دراستنا إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التنافس كما وأنها تقدم رؤية جديدة حول كيفية دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع عمليات إدارة المعرفة لتعزيز قدرة المنظمة على التنافس في الأنشطة المحلية وحتى الدولية. وقد استخدمت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي إذ تم جمع البيانات من خلال الأداة الرئيسية وهي استمارة الاستبانة من الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في ذي قار. وتحليل الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للجامعة الوطنية، من خلال تفعيل عمليات إدارة المعرفة. وتركز الدراسة على آراء قيادات الجامعة، بوصفهم الفاعلين الرئيسيين في توجيه السياسات وتنفيذ الاستراتيجيات، وذلك بهدف استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، ومدى انعكاسها على تعزيز المكانة التنافسية للجامعة في البيئة الأكاديمية والتعليمية العراقية.

ومن أجل الوصول الى الأفكار التي من الممكن أن تفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وهي: (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، عمليات إدارة المعرفة) تم وضع مشكلة الدراسة والتي كانت عدم اعتماد الجامعة على ممارسات موارد بشرية قائمة على المعرفة لتحقيق التنافسية بسبب وجود منافسين أقوى على شكل سؤال رئيسي وهو كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة؟ وتفرعت عن المشكلة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تستفهم عن ماهية العلاقة بين المتغيرات في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار، ولغرض الإجابة عن تلك تساؤلات تم تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها بالاعتماد على بعض الحقائق والمعلومات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المعرفية والتطبيقية، التي أوضحت العلاقة بين متغيراتها.

ولقد تضمنت الدراسة أربعة فصول، خصص الأول منها لتناول الاطار العام للدراسة، وتضمن مبحثين هما: الأول المنهجية العلمية للدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض بعض الدراسات السابقة والفجوة المعرفية.

أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة، ويشتمل على أربعة مباحث هي: المبحث الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد خصص للاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وكان الثالث مخصص لعمليات إدارة المعرفة، وتناول المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة والنظريات والدراسات التي توضح المخطط الفرضي للدراسة.

أما الفصل الثالث فقد تناول الجانب العملي للدراسة، الذي ضم في طياته أربعة مباحث: الأول تناول نبذة عن مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول موضوع التحليل الاولي للبيانات، في حين تناول الثالث التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة، أما المبحث الرابع فقد تم فيه اختبار فرضيات الدراسة.

واختتمت الدراسة بالفصل الرابع المكون من المبحث الأول الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وقد بنيت عليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية المهمة للارتقاء بهذا القطاع الحيوي والتي تم وضعها في المبحث الثاني.

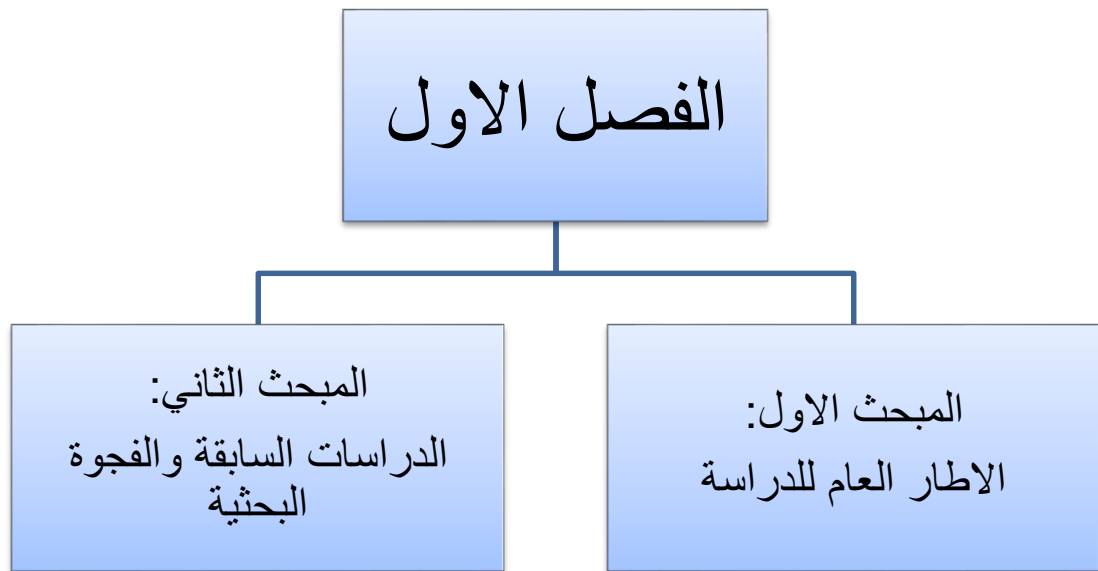
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تمهيد

يعد هذا الفصل من الأجزاء الأساسية في أي بحث علمي، إذ يمهد للقارئ فهم موضوع الدراسة، وتبرز الأهمية، والأهداف، والإشكالية، والمنهجية المتبعة ومقياس الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة فيه بشكل واضح. ويتضمن هذا الفصل مبحثين يتناول المبحث الأول منه الاطار العام للدراسة من حيث، مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهمية الدراسة، مع التطرق إلى أهداف الدراسة، ومسوغات الدراسة والمخطط الفرضي والفرضيات الخاصة بالدراسة وكذلك المفاهيم والتعريفات الإجرائية ومجتمع وعينة الدراسة ومقياس الدراسة والأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي. أما المبحث الثاني فتناول الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن الاستفادة منها في تحديد الفجوة البحثية. كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) هيكل الفصل الأول

المصدر: من أعداد الباحث

المبحث الأول

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة:

سيتضمن هذا المبحث عرض المنهجية العلمية للبحث متضمناً مشكلة البحث الرئيسية وتساؤلاته الفرعية فضلاً عن أهمية المتغيرات بالنسبة للمنظمة قيد الدراسة مع مجموعة أخرى من الفقرات ذات العلاقة التي توضح الخطوط العريضة للدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة The Study Problem

على الرغم من تزايد الاهتمام بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في دعم الأداء التنظيمي، إلا أن الأدبيات ما زالت تعاني من قصور في توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة، من خلال عمليات إدارة المعرفة، لا سيما في قطاع التعليم العالي الأهلي. هذا النقص في الطرح النظري يخلق فجوة معرفية في فهم كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تسهم فعلياً في خلق ميزة تنافسية من خلال عمليات إدارة المعرفة مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في سياق الجامعات الأهلية، لتوسيع الفهم المعرفي حول كيفية استثمار رأس المال البشري والمعرفي في بناء الميزة التنافسية.

حيث أبرزت تجارب الدول المتقدمة الدور المهم لمؤسسات التعليم العالي في التطورات الاجتماعية والاقتصادية في البلدان. ولأن أداء المؤسسات التعليمية يعتمد بشكل أساسي على جودة الموارد البشرية لديها وإدارة المعرفة لكي تستطيع المنافسة. إذ تشهد المؤسسات الأكاديمية العراقية ومنها الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار تطورات متسارعة وتنافساً متزايداً في بيئة التعليم العالي، ما يحتم عليها تبني استراتيجيات فعالة تعزز من موقعها التنافسي. وفي هذا الإطار، تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في دعم الأداء المؤسسي، لا سيما عندما تُوظف بالشكل الذي يُسهم في تنمية وتوظيف المعرفة التنظيمية. إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة في فهم وتطبيق العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، ومدى تأثير هذه العلاقة في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للجامعة.

وتعاني الجامعات الأهلية العراقية من تحديات عديدة لعل أبرزها نقص الكادر التدريسي والذي يعد المتسبب الرئيس في مشاكل عديدة في أغلب الاختصاصات، إذ أصبحت تشكل الامتيازات والاعراض المادية التي تمنحها بعض الجامعات المحلية وكذلك في دول الجوار عوامل جذب مهمة ورئيسة لأغلب الأساتذة والتدريسيين من ذوي

الاختصاصات المطلوبة باستمرار مما تسبب بهجرة الكفاءات الأكاديمية، نتيجة لذلك اضطرت بعض الكليات الأهلية إلى غلق بعض الأقسام العلمية لعدم توفر الكادر التدريسي من ذوي الألقاب العلمية اللازمة لاستمرار عمل هذه الأقسام حسب شروط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وعند مقارنة عدد الطلاب بالكادر التدريسي في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار للعام الدراسي 2024 نلاحظ أن عدد الطلاب بلغ (12393) بينما بلغ عدد الكادر التدريسي (450) لنفس العام حسب الموقع الرسمي للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار.

إذ إن المقارنة بين أعداد الموظفين في الجامعة الحكومية الأم وهي جامعة ذي قار مقارنة مع الجامعة الوطنية يبين الفارق الكبير إذ بلغ أعداد التدريسين في جامعة ذي قار لعام 2025 حوالي (1598) بينما ولنفس السنة بلغ (450) في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار. كذلك أن الموظفين في الجامعات الأهلية يبحثون عن فرص للتعيين الحكومي من مجلس الخدمة الاتحادية العراقي، وإذا حصلوا على ذلك فإنهم يتركون الجامعات الأهلية مما يخلف فراغات كبيرة في الكوادر في الجامعات الأهلية. ويرى الباحث أن أهم أسباب قلة أعداد التدريسين في الجامعات الأهلية العراقية هي:

1- القيود التي توضع على الموظفين في الجامعات الأهلية.

2- عدم حصول الكادر التدريسي على فرصة الدراسة للحصول على شهادة عليا.

3- وجود وظهور العديد من المنافسين الأقوياء في الداخل والخارج.

4- تعيينات مجلس الخدمة الاتحادية في العراق.

5- قلة الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظفون في الجامعات الأهلية.

وتواجه الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في ذي قار تحديات تتعلق بكيفية تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يدعم عمليات إدارة المعرفة ويعزز موقعها التنافسي في بيئة أكاديمية تشهد تزايداً في عدد المؤسسات التعليمية وتتمايماً في المنافسة مع وجود منافسين أقوياء. ويُلاحظ وجود ضعف في التكامل بين إدارات الموارد البشرية ووحدات المعرفة، مما يحد من قدرتها على الابتكار وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. الأمر الذي يستدعي فهماً أعمق لكيفية توظيف هذه الممارسات بشكل ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

إذ يلاحظ انخفاض عدد الأساتذة والكادر التدريسي مقارنة بعدد الطلاب الاخذ بالارتقاع إذ يلاحظ أن غالبية الموظفين والكفاءات تتركز في الجامعات الحكومية مما يبقي عدد قليل منهم لصالح الجامعات الاهلية، ويلاحظ بأن ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الاهلية بشكل عام والجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار بشكل خاص لا تتركز على المعرفة وبالتالي لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية لصالح الجامعة وهنا تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة بالسؤال التالي: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة؟

ومن السؤال الرئيسي تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- 1- هل تحظى ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاهتمام الكافي بالجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 2- هل تحظى الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بالاهتمام الكافي بالجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 3- هل تحظى عمليات إدارة المعرفة بالاهتمام الكافي بالجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا؟
- 6- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا؟
- 7- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا؟

ثانياً: أهمية الدراسة Important of Study

على الرغم من تركيز واعتراف العديد من البحوث والأدبيات السابقة على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية لمنظمات الأعمال وترجمتها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات إدارة المعرفة، إلا أن الأمر الذي ما زال غامضاً هو كيفية ترجمة هذا التنفيذ الى واقع فعلي ملموس. وتبرز أهمية الدراسة في مدى مساهمتها في توضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة وفي كونها مرجعاً يمكن أن يستعين به الباحثون والطلبة الآخرون، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة منها في التوصل إلى آليات عمل مستقبلية تسهل عمل إدارة المعرفة، وتربطها بالفوائد التي يمكن أن تبرز وتوضح المعوقات التي تواجه فاعلية تطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويعد بيان الأسس المعرفية والمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية (ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وعمليات إدارة المعرفة)، أمراً مهماً من وجهة نظر الباحثين والكتاب، نظراً لدورها الحاسم في نجاح المنظمات. وكذلك تبرز أهمية الدراسة أيضاً في استفادة الباحثين من آراء الباحث ودراسته كمصدر لأبحاثهم المستقبلية. وكذلك تسلط الدراسة الضوء على متغيرات مهمة لم يتم تناولهما معاً في أي دراسة سابقة.

وعلى المستوى الميداني والواقع فقد فرضت التغيرات الجوهرية في البيئة التكنولوجية، والتحولات الاجتماعية المهمة في التعليم العالي، فضلاً عن التطور السريع للسوق العالمية التي تعمل فيها مؤسسات التعليم العالي، تحديات تواجهها هذه المنظمات بشكل متزايد عند اتخاذ القرار بشأن كيفية تطوير المعرفة وإدارتها ونقلها. وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر عدداً متزايداً من الدعوات المعيارية للشفافية والقدرة التنافسية والجودة التي تشجعها على تحسين عمليات إنشاء المعرفة الخاصة بها. ونتيجة لزيادة الضغوط والاحتياجات المتزايدة في مجال التعليم العالي، ارتفع اهتمام العلماء بإظهار الإمكانات العظيمة لإدارة المعرفة في التعليم العالي، والتي يمكن أن تستخدم لتحسين عمليات البحث والتعلم وتطوير القدرة على إدارة الأداء، مع الاستجابة للضغوط الخارجية وتزويد مؤسسات التعليم العالي باستراتيجيات طويلة الأجل على مستوى المنظمة وتظهر أهمية هذه الدراسة على المستوى الميداني (Quarchioni et al., 2022:1).

وتظهر أهمية هذه الدراسة أيضاً كونها طبقت في القطاع التعليمي الأهلي (الجامعات الاهلية) في العراق والذي تعد من القطاعات الحيوية على الصعيد المحلي. ويمكن لتطبيق نتائج هذه الدراسة أن يسهم في تحسين وتطوير أداء القطاع التعليمي بشكل يعود بالفائدة على المجتمع. وكذلك تبرز أهمية الدراسة في استفادة قيادات الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار قيد الدراسة من نتائجها وتوصياتها، وأخذها بعين الاعتبار لتحديد أسباب الخلل وسبل معالجتها، بهدف تحقيق نتائج هامة.

ثالثاً: أهداف الدراسة Objectives of the Study

- 1- تشخيص ومعرفة مدى الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 2- تشخيص ومعرفة مدى الاهتمام بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 3- تشخيص ومعرفة مدى الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 4- معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 5- معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 6- معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
- 7- معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.

رابعاً: مسوغات الدراسة justifications for the study

هناك عدد من الاسباب والمسوغات في اختيار موضوع الدراسة يمكن تلخيصها وكما يلي:

- 1- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة معاً وطبقت في القطاع التعليمي الأمر الذي يجعل تناول هكذا موضوع من قبل الباحث في الدراسة الحالية مسوغاً لتقليص هذا القصور.
- 2- الأهمية الاستراتيجية والحيوية للقطاع التعليمي وما يقدمه من خدمات كبيرة لكافة المنظمات الحكومية والأهلية إذ يعد جميع الموظفين هم مخرجات هذا القطاع.
- 3- المنافسة الشديدة في قطاع التعليم العالي الاهلي والتي تتطلب تحقيق أعلى مستويات من التميز.
- 4- ظهور جامعات أهلية حديثة عديدة وباستمرار مما زاد من شدة التنافس على الأساتذة والكفاءات.
- 5- الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والاستراتيجية التنافسية للمنظمة كمتغير تابع وعمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وكذلك تحليل الاثر لجميع المتغيرات بشكل منفرد ومجتمع.

6- كون المؤسسات التعليمية مثل الجامعات بيئة مثالية لدراسة هذه الموضوعات بسبب التنوع الكبير في الموارد البشرية ووجود أنظمة إدارية قد تكون بحاجة إلى تحسينات استراتيجية واعتماد هذه المؤسسات على المعرفة في عملها بشكل كبير.

7- قلة الدراسات التي طبقت في القطاع التعليمي على الرغم من أهمية وحيوية القطاع التعليمي بالنسبة للمؤسسات الدولة بما يقدمه من مخرجات تعمل في جميع مفاصل الدولة.

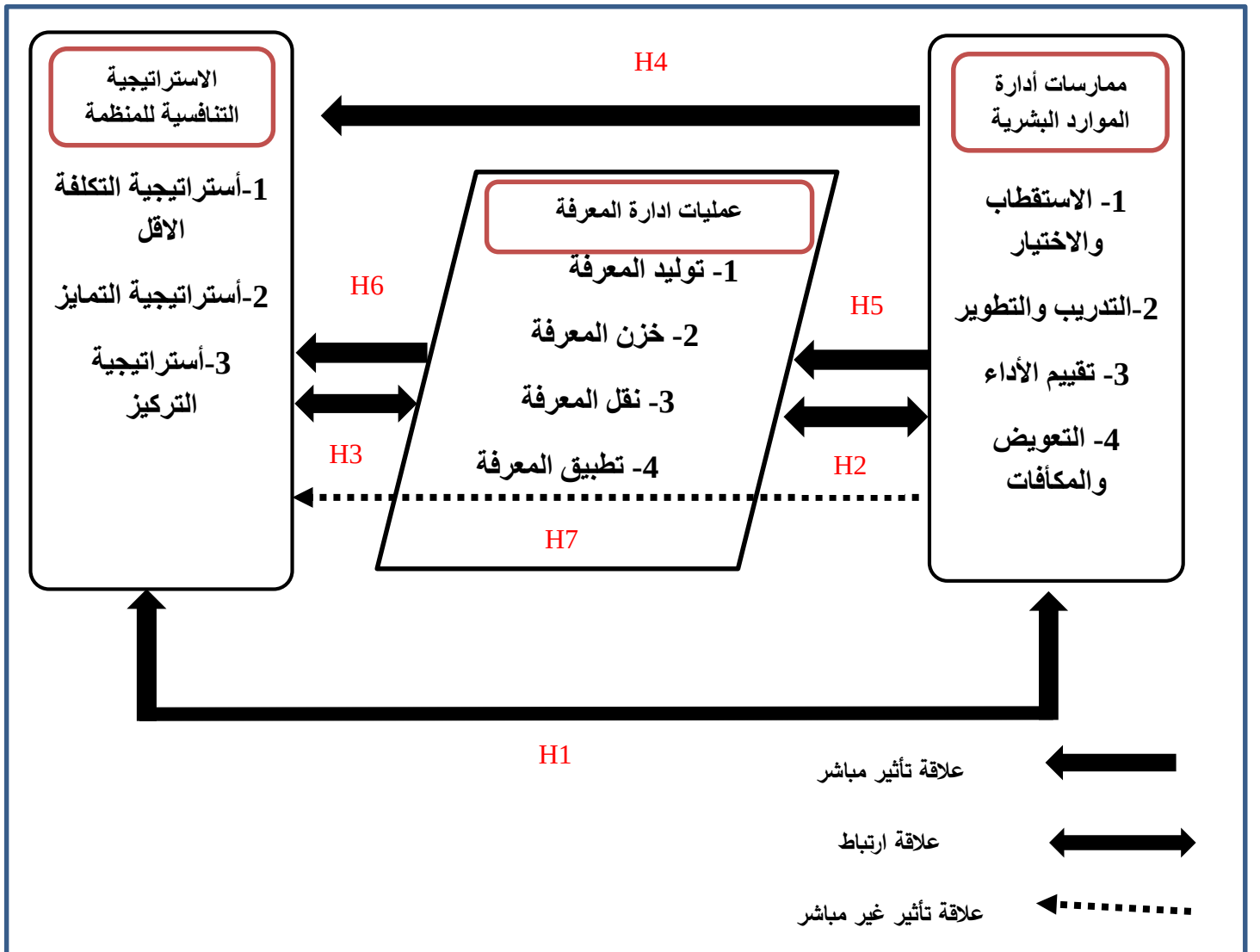
8- الاقبال الكبير على القطاع التعليمي الأهلي في السنوات الأخيرة في داخل العراق.

9- تعد الجامعة الوطنية أقدم جامعة أهلية في محافظة ذي قار إذ أسست في عام (2014) ولم يسبقها في التأسيس سوى كلية مزايا الاهلية والتي أسست في عام (2013) ولكنها تتفوق على كلية مزايا كونها جامعة وبالتالي تعتبر الاقدم في المحافظة.

10- كون أغلب الدراسات تم تطبيقها في جامعة العين الاهلية نظرا لموقعها الجغرافي في مركز المدينة مما يسهل الوصول إليها، بالتالي هدف الباحث في جعل الجامعة الوطنية كعينة ميدانية بسبب قلة الدراسات التي اتخذتها كعينة ميدانية.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة Hypothetical Model

تمت صياغة المخطط الفرضي للدراسة انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها لتفسير العلاقة بين متغيراتها الثلاثة اذ مثلت ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في الدراسة وتضمن أربعة ابعاد هي (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويض والمكافأة). ومثل الاستراتيجية التنافسية للمنظمة المتغير التابع بأبعاده الثلاثة (إستراتيجية التكلفة الاقل، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز). وتمثل عمليات إدارة المعرفة الدور الوسيط بأبعادها الاربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة). وكما في الشكل رقم (2).



الشكل (2) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من أعداد الباحث

سادساً: فرضيات الدراسة Stayed hypotheses

أولاً: فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يرتبط متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية على المستوى الكلي للمتغيرات الدراسة، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يرتبط بُعد الاستقطاب والاختيار ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 2- يرتبط بُعد التدريب والتطوير ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 3- يرتبط بُعد تقييم الأداء ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 4- يرتبط بُعد التعويض والمكافأة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يرتبط متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي للمتغيرات الدراسة، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يرتبط بُعد الاستقطاب والاختيار ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات إدارة المعرفة.
- 2- يرتبط بُعد التدريب والتطوير ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات إدارة المعرفة.
- 3- يرتبط بُعد تقييم الأداء ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات إدارة المعرفة.
- 4- يرتبط بُعد التعويض والمكافأة ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يرتبط متغير عمليات إدارة المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية على المستوى الكلي للمتغيرات الدراسة، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يرتبط بُعد توليد المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 2- يرتبط بُعد خزن المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 3- يرتبط بُعد نقل المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 4- يرتبط بُعد تطبيق المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

ثانيا: فرضيات التأثير

فرضية التأثير المباشر الأولى (H4): توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية.

- 1- يوجد تأثير معنوي للاستقطاب والاختيار في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 2- يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 3- يوجد تأثير معنوي لتقييم الأداء في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 4- يوجد تأثير معنوي لتعويض والمكافأة في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

فرضية التأثير المباشر الثانية (H5): توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية.

- 1- يوجد تأثير معنوي لتوليد المعرفة في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 2- يوجد تأثير معنوي لخزن المعرفة في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 3- يوجد تأثير معنوي لنقل المعرفة في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 4- يوجد تأثير معنوي لتطبيق المعرفة في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

فرضية التأثير المباشر الثالثة (H6): توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية.

- 1- يوجد تأثير معنوي للاستقطاب والاختيار في عمليات إدارة المعرفة.
- 2- يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في عمليات إدارة المعرفة.
- 3- يوجد تأثير معنوي لتقييم الأداء في عمليات إدارة المعرفة.
- 4- يوجد تأثير معنوي لتعويض والمكافأة في عمليات إدارة المعرفة.

فرضية التأثير غير المباشرة (H7): توجد علاقة تأثير غير مباشرة موجبة وذات دلالة معنوية (لممارسات إدارة الموارد البشرية) في (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) من خلال (عمليات إدارة المعرفة).

سابعا: المفاهيم والتعريفات الإجرائية Concepts Procedure Definitions

يعرض الجدول (1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وهو كما يأتي:

الجدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

مجموعة من الأنشطة والعمليات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها وتشمل هذه الأنشطة، الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والمكافأة.	ممارسات إدارة الموارد البشرية
تضمنت ممارسات إدارة الموارد البشرية أربعة أبعاد وهي:	
عملية جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين من الذين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة ثم اختيار الأفضل من بينهم لهذه الوظيفة.	1- الاستقطاب والاختيار
الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تستطيع من خلالها المنظمة من زيادة قدرات ومهارات وخبرات موظفيها.	2- التدريب والتطوير
عملية تقييم أداء الموظفين العاملين في المنظمة بين فترة وأخرى للوقوف على أسباب النجاح والفشل.	3- تقييم الاداء
العملية التي يحصل الموظف الذي يؤدي مهامه بشكل جيد على تعويض معنوي أو مادي أو الاثنين معا نتيجة لأدائه العالي.	4- التعويض والمكافأة
المسار المناسب الذي تحقق المنظمة من خلاله القيمة للزبائن وتحدد موقفها التنافسي الفريد الذي تختاره لنفسها من خلال تقديم مزيج فريد من المنتجات الى الزبائن يختلف عن ما يقدمه المنافسون الآخرون في ضوء الأهداف المخطط لها وما تمتلكه من امكانات لتحقيق هذه الأهداف.	الاستراتيجية التنافسية للمنظمة
تضمنت الاستراتيجية التنافسية للمنظمة ثلاثة أبعاد وهي:	
تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين.	1- إستراتيجية التكلفة الأقل
تقديم منتجات أو خدمات واضحة التميز عن المنافسين.	2- إستراتيجية التمايز

3- استراتيجية التركيز	تقديم منتجات أو خدمات لطبقة معينة من السوق أو منطقة جغرافية معينة.
عمليات إدارة المعرفة	مجموعة من الأنشطة والإجراءات المعرفية مثل، خلق وحفظ ونشر وتطبيق المعرفة داخل المنظمة والتي تعمل على تعزيز جو من الإبداع والتعلم المستمر في المنظمة ورفع القدرة التنافسية والأداء وتحسين الإنتاجية وأبداع العاملين وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
تضمنت عمليات إدارة المعرفة أربعة أبعاد وهي:	
1- توليد المعرفة	عملية إنشاء معرفة جديدة وغير موجودة عند المنافسين من خلال الكفاءات التي تمتلكها المنظمة.
2- خزن المعرفة	عملية الحفاظ على المعرفة الموجودة في المنظمة بطريقة مناسبة وسهلة الوصول عند الحاجة إليها.
3- نقل المعرفة	عملية تبادل المعرفة بين الموظفين داخل المنظمة أو من خلال التعلم من المنظمات الأخرى.
4- تطبيق المعرفة	عملية تطبيق المعرفة التي تمتلكها المنظمة والمتاحة حالياً في الأنشطة والفعاليات اليومية للمنظمة.

المصدر: من أعداد الباحث

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة Study population and sample

إن فقرة مجتمع وعينة الدراسة من الفقرات الأساسية في البحث العلمي إذ تسهم في تحديد نطاق الدراسة وتوضيح خصائص الافراد أو المجموعات التي سيتم دراستها، إذ أن المجتمع يشتمل على كافة الافراد أو الظواهر التي يسعى الباحث إلى فهمها أما العينة فأنها تمثل جزء من ذلك المجتمع ويتم اختيار العينة بعناية ودقة لكي تمثل خصائص المجتمع ككل وضمان دقة النتائج وتمثيل الواقع المستهدف بشكل مناسب، ويتمثل مجتمع الدراسة بالجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار. أما عينة الدراسة فتتمثلت بقيادات ومتخذي القرار في الجامعة وبلغ حجم عينة الدراسة (72) إذ أعتمد الباحث العينة القصدية وبما ينسجم مع متغيرات الدراسة وبأسلوب المسح الشامل. وقام الباحث بتوزيع (72) استمارة استبيان بصورة مباشرة على عينة الدراسة وبالمقابل تم استعادة (71) من العينة وكانت الصالحة منها للتحليل الاحصائي (70) ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو مقدار الوعي والمعرفة الذي تملكه عينة الدراسة تجاه الاستبانة الخاصة بالبحث العلمي. والجدول رقم (3) يوضح عينة الدراسة، وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة، ونسبة استردادها.

الجدول (2) الاستمارات الموزعة ونسبة استردادها

العدد الكلي للقيادات الجامعية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الاسترداد
72	72	71	70	97%

المصدر: من أعداد الباحث

وصيغت استمارة الاستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي وسيكون مستوى الإجابة محصورا بين (1-5)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، وكما موضح في الجدول رقم (4).

الجدول (3) وزن الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي

المعيار	وزن الإجابة
لا أتفق بشدة	1
لا أتفق	2
محايد	3
أتفق	4
أتفق بشدة	5

المصدر: من أعداد الباحث

تاسعا: وصف خصائص عينة الدراسة Description of the characteristics of the study sample
يسعى هذا المحور الى توضيح أهم خصائص أفراد عينة الدراسة في الجامعة الوطنية في ذي قار، عن طريق المعلومات التي تضمنتها استمارة الاستبانة التي تم توزيعها، وفيما يأتي وصف موجز لأفراد عينة الدراسة وكما في الجدول رقم (4).

الجدول (4) وصف خصائص عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	48	%69
		أنثى	22	%31
		المجموع	70	%100
2	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	صفر	%0
		دبلوم عالي	صفر	%0
		ماجستير	52	%74
		دكتوراه	18	%26
		المجموع	70	%100
3	العمر	25-35	52	%74
		36-45	12	%17
		46-55	4	%6
		56 فما فوق	2	%3
		المجموع	70	%100
4	سنوات الخدمة	1-5	43	%62
		6-10	12	%16
		11-15	7	%10
		16-20	2	%3
		21-25	2	%3
		26-30	2	%3
		أكثر من 30	2	%3
		المجموع	70	%100
5	اللقب العلمي	مدرس مساعد	52	%74
		مدرس	10	%14

7%	5	أستاذ مساعد		
4%	3	أستاذ		
100%	70	المجموع		

المصدر: من أعداد الباحث

1- **الجنس:** يوضح الجدول رقم (5)، إن عدد الذكور جاء بالمرتبة الأولى إذ بلغ (48) فرداً أي بنسبة (69%) من مجموع عينة الدراسة البالغة (50)، ثم جاء بالمرتبة الثانية الاناث وبلغ (22)، أي بنسبة (31%) من مجموع عينة الدراسة.

2- **التحصيل الدراسي:** يوضح الجدول رقم (5)، أن العدد الأكبر من قيادات ومتخذي القرار في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار كان لديهم شهادة الماجستير إذ جاءت بالمرتبة الأولى وبلغ العدد (52) فرداً أي بنسبة (74%)، ثم جاء بالمرتبة الثانية الحاصلين على شهادة الدكتوراه وبلغ (18)، أي بنسبة (26%) من مجموع عينة الدراسة. أما شهادة الدبلوم العالي والبيكالوريوس فبلغ عدد أفرادها (0)، أي بنسبة (0%) من مجموع عينة الدراسة. وهذا الامر منطقي بسبب اعتماد الجامعات الاهلية على الكفاءات الشابة التي لم تجد فرصة للتعيين في القطاع الحكومي.

3- **العمر:** يوضح الجدول رقم (5)، أن العدد الأكبر من قيادات ومتخذي القرار في الجامعة الوطنية كانت أعمارهم تتراوح بين (25-35) إذ جاءت هذه الفئة بالمرتبة الأولى وبلغ العدد (52) فرداً أي بنسبة (74%)، ثم جاء بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (36-45)، وبلغ عدد أفرادها (12) فرداً، أي بنسبة (17%) من مجموع عينة الدراسة. ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (46-55)، فبلغ عدد أفرادها (4)، أي بنسبة (6%) من مجموع عينة الدراسة. ثم جاءت بالمرتبة بالمرتبة الرابعة والأخيرة الفئة العمرية (فما فوق 56)، فبلغ عدد أفرادها (2)، أي بنسبة (3%) من مجموع عينة الدراسة. وهذا الامر منطقي بسبب اعتماد الجامعات الاهلية على الكفاءات الشابة والتي ستخدم الجامعة لمدة أطول من ذوي الاعمار الكبيرة.

4- **سنوات الخدمة:** يوضح الجدول رقم (5)، أن العدد الأكبر من قيادات ومتخذي القرار في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار كانت سنوات الخدمة الخاصة بهم تتراوح بين (1-5) حيث جاءت بالمرتبة الأولى إذ بلغ العدد (43) فرداً أي بنسبة (62%)، ثم جاءت بالمرتبة الثانية (6-10)، فبلغ عدد أفرادها (12) بنسبة (16%) من مجموع عينة الدراسة. ثم جاءت بالمرتبة الثالثة (11-15)، فبلغ عدد أفرادها (7)، أي بنسبة (10%) من مجموع عينة الدراسة. ثم جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة ذوي الخدمة (16-20)، (21-25)،

(30-26)، (أكثر من 30) وبلغ عدد أفرادها (2) لكل واحد من هذه الفئات، أي بنسبة (3%) من مجموع عينة الدراسة. وهذا الأمر يدل على أن الجامعة ليس لديها عدد كافٍ من ذوي الخبرة والذين يفضلون التعيين الحكومي.

5- **اللقب العلمي:** يوضح الجدول رقم (5)، أن العدد الأكبر من قيادات ومتخذي القرار في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار كان لقبهم العلمي هو (مدرس مساعد) إذ جاءت هذه الفئة بالمرتبة الأولى وبلغ العدد (52) فرداً أي بنسبة (74%)، ثم جاءت بالمرتبة الثانية (مدرس)، فبلغ عدد أفرادها (10)، أي بنسبة (14%) من مجموع عينة الدراسة. ثم جاءت بالمرتبة الثالثة (أستاذ مساعد) وبلغ عدد أفرادها (5)، أي بنسبة (7%) بينما أحتل (أستاذ) المرتبة الأخيرة، بعدد أفراد بلغ (3)، أي بنسبة (4%) من مجموع عينة الدراسة.

عاشرا: منهج الدراسة Study method

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعد على تحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة بعمق واكتشافها وفهمها من خلال تكوين وعياً يساهم في إيجاد حلول فعالة للمشكلة المطروحة باستخدام الأدوات والاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد النتائج وعرضها وتحديد أبرز المؤشرات لاختبار قبول أو رفض الفرضيات المنبثقة عن فرضيات الدراسة. فضلاً عن ذلك، يعد هذا المنهج مناسباً لدراسة الجوانب الاجتماعية والسلوكية في مختلف المنظمات.

إحدى عشرة: أساليب جمع البيانات والمعلومات Methods of data Information collection

تتمثل وسائل الدراسة بالأدوات التي تستخدمها الباحثة لإكمال متطلبات الدراسة الحالية من النواحي النظرية والعملية، نظراً لتنوع البيانات والمعلومات وتعدد المصادر في جمعها وتحليلها، تم الاعتماد على نوعين من أدوات الدراسة وهما كالتالي:

1- **الجانب النظري:** إعتد الباحث في إعداد الجانب النظري على ما هو متوفر من المصادر العربية والأجنبية والتي تتمثل بالبحوث المنشورة في مجلات محلية وعالمية رصينة وكذلك على الرسائل والاطاريح في المكتبات وعلى ما هو متوفر على شبكة الانترنت.

2- **الجانب العملي:** في هذا الجانب من الدراسة تم الاعتماد على استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات المطلوبة، وتم تصميم الاستبانة بحيث تغطي وتشمل جميع متغيرات الدراسة وبما يتوافق مع البيئة العراقية.

اثنتا عشرة: مقياس الدراسة Study Measurement

تم توضيح المقاييس التي أستخدمت في الدراسة بالاعتماد على الباحثين السابقين وكما موضح في الجدول رقم

(5)

الجدول (5) مقياس الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	رمز البعد	عدد الفقرات	المقياس
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1- الاستقطاب والاختيار	PS	5	(Al-Hawary,2015:91)
	2- التدريب والتطوير	TD	5	
	3- تقييم الأداء	PE	5	
	4- الحوافز والمكافأة	CR	5	
الاستراتيجية التنافسية للمنظمة	1- استراتيجية التكلفة الأقل	CL	5	(Islami et al., 2020:8)
	2- استراتيجية التمايز	DS	5	
	3- استراتيجية التركيز	FS	5	
عمليات إدارة المعرفة	1- توليد المعرفة	KG	5	(Donate & de Pablo, 2015:9)
	2- خزن المعرفة	KS	5	
	3- نقل المعرفة	KT	5	
	4- تطبيق المعرفة	KA	5	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

ثلاث عشرة: حدود الدراسة The Study Limits

1- الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمانية لهذه الدراسة من (20/8/2024) الى (15/6/2025).

2- الحدود المكانية: الرقعة الجغرافية لمحافظة ذي قار .

3- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالقيادات الاكاديمية في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار .

4- الحدود المعرفية: تمثلت الحدود العلمية بمتغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة بـ(ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وعمليات إدارة المعرفة).

أربع عشرة: أدوات التحليل الإحصائي Statistical Analysis Tools

أستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة، والتي تتلاءم مع طبيعة البيانات والمتغيرات باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكذلك برنامج النمذجة الهيكلية المتقدم (SMART PLS) وكما موضح بالجدول رقم (6) الآتي:

الجدول رقم (6) أدوات التحليل الإحصائي

ت	الأداة	الفائدة
1	التوزيع الطبيعي للبيانات Normal (Distribution Of The Data)	للتعرف على طبيعة البيانات لاختيار الأسلوب الإحصائي الملائم وتعتمد على معاملي التقلطح والالتواء وأن تكون قيمها محصورة بين $(-1.96, +1.96)$.
2	معامل كرونباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات (Cronbach alpha to extract the reliability coefficient)	هو اختبار مناسب يستخدم لتقدير الثبات من خلال الاتساق الداخلي، عندما تكون درجة موثوقة كبيرة أي متسقة، ذلك يعني أن النتائج تؤدي إلى نتائج مماثلة عندما يعيد نفس الشخص إجراء الاستبيان، في ظل الظروف نفسها.
3	التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)	يتم التأكد من مصداقية النماذج للقياس عبر اعتماد التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وذلك لاعتماد الباحثة على مقاييس لدراسات سابقة، تم استكشافها وتطويرها عبر التحليل الاستكشافي في بيئة مختلفة لذلك تحتاج لتوكيدها، فهو من أفضل المقاييس.
	التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA)	هو تقنية إحصائية تُستخدم لتحديد العلاقات الكامنة بين المتغيرات المرصودة. ويهدف إلى الكشف عن البنى الكامنة التي تفسر الارتباطات بين هذه المتغيرات.
4	أختبار KMO	اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) هو مقياس إحصائي يُستخدم لتقييم مدى ملاءمة البيانات لتحليل العوامل. يُقيم هذا الاختبار مدى ملاءمة العينة لكل متغير في مجموعة البيانات وللنموذج ككل. تتراوح قيمة KMO الإحصائية بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى أن البيانات أكثر ملاءمة لتحليل العوامل.
5	الوسط الحسابي (Mean)	يستخدم لوصف متغيرات الدراسة الرئيسية.

6	الانحراف المعياري (Deviation Standard)	يستخدم في تحديد مدى اقتراب إجابات أفراد العينة أو تشتتها عن أوساطها الحسابية.
8	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)	يتم احتساب الارتباط من خلال الأوساط الحسابية للمتغيرات، ويكون الارتباط معنويًا عندما تكون قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، وكذلك قيمة (p) تكون أصغر من (0.05) تكون العلاقة مقبولة ومعنوية، وتقبل الفرضية
9	الأهمية النسبية (Importance Rate)	تستخدم الأهمية النسبية للتعرف على درجة ومستوى أهمية كل عنصر من وجهة نظر العينة محل الدراسة، من خلال قسمة الوسط الحسابي على عدد فقرات مقياس ليكرت (5).
10	النسبة المئوية (percentage)	تستعمل في تحديد نسبة الإجابات عن متغيرات الدراسة، إذ تمثل حاصل قسمة القيمة الجزئية على القيمة الكلية مضروبة في (100).

المصدر: من أعداد الباحث

المبحث الثاني:

الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أولاً: الدراسات الخاصة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

1- بعض الدراسات العربية

دراسة 1	(الغريباي والدليمي ، 2020)
عنوان الدراسة	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط
نوع الدراسة	دراسة كمية
بلد الدراسة	العراق
الابعاد الفرعية	1- التوظيف 2- التدريب 3- تقويم الأداء 4- التعويضات
مجتمع الدراسة	موظفو جامعة واسط
حجم العينة	تكونت عينة الدراسة من (285) موظفاً
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى اختبار علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها : (التوظيف ، التدريب ، وتقويم الأداء ، والتعويضات) كمتغير مستقل في الأداء السياقي بأبعاده (المواطنة التنظيمية ، والالتزام التنظيمي) كمتغير معتمد.

النتائج	اهم النتائج وإبرزها وهي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء السياقي مما يدل على الدور الجوهري والفاعل لممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء السياقي.
مدى التشابه	التطبيق في القطاع التعليمي واستخدام الاستبانة في الجانب التطبيقي وبلد الدراسة.
مدى الاختلاف	الابعاد والمقاييس وكذلك المتغيرات الأخرى وعددها في الدراسة
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 2	(عبد الحميد، 2021)
عنوان الدراسة	دور الاعتراض الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)
نوع الدراسة	دراسة كمية
بلد الدراسة	مصر
المتغيرات الفرعية	1- تكوين الموارد البشرية 2- التدريب والتطوير 3- التعويضات والمكافآت 4- تقييم أداء الموارد البشرية
مجتمع الدراسة	عدد من الجامعات الحكومية (القاهرة، عين شمس، حلوان، والمنوفية) والجامعات الخاصة (٦ أكتوبر، ومصر للعلوم والتكنولوجيا، والجامعة البريطانية في مصر) في مصر.
حجم العينة	وبلغ عدد المشاركين في الاستبيان (342) فرداً

هدف الدراسة	يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصةً تلك المتعلقة بالاغتراب الوظيفي. لذلك، أُجري البحث والتحليل لاستكشاف وتقييم مدى وعي العاملين (المديرين، والعاملين) بكلٍ من الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية، والاغتراب الوظيفي، والأداء الوظيفي، ودراسة وتحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعلية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي (أداء المهام، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، الاغتراب الذاتي).
النتائج	وخلص الباحث إلى وجود مستوى أداء متوسط للعاملين في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، كما يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي. ومع ذلك، فمن الملاحظ أن التأثير المباشر يتفوق على التأثير غير المباشر على مستوى كل من النتائج والمتغيرات الوسيطة والتابعة.
مدى التشابه	التطبيق في القطاع التعليمي واستخدام الاستبانة في الجانب التطبيقي.
مدى الاختلاف	الابعاد والمقاييس وكذلك المتغيرات الأخرى في الدراسة وبلد الدراسة
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 3	(حسين والجناي، 2022)
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية (دراسة استطلاعية تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية لمحافظة كربلاء المقدسة)
نوع الدراسة	دراسة وصفية تحليلية

العراق	بلد الدراسة
1- تخطيط الموارد البشرية 2- الاستقطاب والاختيار 3- التدريب والتطوير 4- تقييم الأداء 5- إدارة المكافآت	المتغيرات الفرعية
الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة	مجتمع الدراسة
(120) استمارة صالحة للتحليل والدراسة	حجم العينة
يهدف البحث إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ضمن مجتمع البحث والمتمثل بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ولتحقيق ذلك تم قياس المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بسبعة أبعاد فرعية وهي (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة المكافآت، والضمان، والاستجابة، والتعاطف)	هدف الدراسة
وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن هناك تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الخدمة التعليمية وهذا يدل على أن المنظمات التعليمية المبحوثة تحظى باهتمام كبير.	النتائج
التطبيق في القطاع التعليمي واستخدام الاستبانة في الجانب التطبيقي وبلد الدراسة.	مدى التشابه
الابعاد والمقاييس وكذلك المتغيرات الأخرى وعددها في الدراسة	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة

2- بعض الدراسات الأجنبية

(Al-Hawary, 2015)	دراسة 1
Human Resource Management Practices as a Success Factor of Knowledge Management Implementation at Health Care Sector in Jordan ممارسات إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح لتطبيق إدارة المعرفة في قطاع الرعاية الصحية في الأردن	عنوان الدراسة
دراسة وصفية	نوع الدراسة
الأردن	بلد الدراسة
1- الاستقطاب والاختيار 2- التدريب والتطوير 3- التعويض والمكافأة 4- تقييم الأداء	المتغيرات الفرعية
قطاع الرعاية الصحية الأردني	مجتمع الدراسة
289 موظفًا من المستشفيات الخاصة الأردنية	حجم العينة
هدفت هذه إلى دراسة معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة الأردنية. أولاً: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة الأردنية أن التدريب والتطوير حصل على أعلى درجة، يليه التعويضات، بينما جاءت ممارسة تقييم الأداء في المرتبة الثالثة، ثم التوظيف.	هدف الدراسة

ثانياً: تشير النتائج الإجمالية لتحليل الانحدار إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على تطبيق إدارة المعرفة. ثالثاً: تُظهر النتائج أن أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويضات) تُعدّ عوامل مهمة في التنبؤ بتطبيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة الأردنية.	
تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر قضية مهمة عند تطبيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ تُمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية من تشكيل مهارات وقدرات الموظفين وثقافتهم من خلال التوظيف والتواصل الاجتماعي وتطوير مجموعة الموارد البشرية للشركة. إذ إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تجهيز الموظفين في المنظمة وتعد مصدر لخلق المعرفة من خلال تبادل الأفكار والمهارات والقدرات والآراء والخبرات. وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تشمل التدريب والتعويضات وتقييم الأداء والتوظيف، قادرة على المساهمة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.	النتائج
وضع ممارسات إدارة الموارد البشرية في موقع المتغير المستقل والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	مدى التشابه
القطاع الميداني وعدد متغيرات الدراسة وبلد الدراسة.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري والعملي بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير وكذلك الاعتماد على نفس الابعاد والمقاييس.	مدى الفائدة
(Elrehail et al., 2020)	دراسة 2
Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage The case of Northern Cyprus رضا الموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية حالة شمال قبرص	عنوان الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة

بلد الدراسة	قبرص
المتغيرات الفرعية	1- تخطيط الموارد البشرية 2- تحليل وتصميم الوظائف 3- تقييم أداء الموظفين 4- التوظيف والاختيار والتعيين 5- التعويضات والمكافآت 6- التدريب والتطوير
مجتمع الدراسة	قطاع الفنادق
حجم العينة	439
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة الدور الوسيط لرضا الموظفين في سياق الفنادق ذات الخمس نجوم في شمال قبرص.
النتائج	النتائج: كشفت النتائج الرئيسية للبحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كان لها تأثير كبير على الميزة التنافسية. وبالمقارنة، كشفت نتائج البحث عن عدم وجود تأثير للمتغير الوسيط على تحقيق الميزة التنافسية للفنادق ذات الخمس نجوم في شمال قبرص.
مدى التشابه	عدد المتغيرات وكذلك التشابه في أربعة ابعاد.
مدى الاختلاف	الابعاد والمقاييس المستخدمة في المتغير وكذلك الابعاد الأخرى وبلد الدراسة.
مدى الفائدة	تعزيز المفاهيم والاطر النظرية للمتغير.
دراسة 3	(Anwar & Abdullah, 2021)

عنوان الدراسة	The impact of Human resource management practice on Organizational performance تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة
نوع الدراسة	دراسة كمية
بلد الدراسة	العراق
المتغيرات الفرعية	1- التدريب 2- الحوافز 3- التوظيف الانتقائي 4- الأمن الوظيفي 5- اللامركزية
مجتمع الدراسة	المؤسسات الحكومية في محافظة أربيل
حجم العينة	240
هدف الدراسة	يدرس هذا البحث تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية. في ظل بيئة اقتصادية سريعة التغير، تتسم باتجاهات كالعولمة، وتزايد متطلبات المستثمرين والعملاء، إلى جانب تزايد المنتجات في ظل المنافسة السوقية، تسعى المؤسسات الحكومية باستمرار إلى تحسين أدائها من خلال تقليل النفقات، وتجديد المنتجات والإجراءات، وتحسين الجودة، وذلك بهدف المنافسة والاستمرار في السوق.
النتائج	وقد كشفت النتائج عن رفض جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة التي تنص على أن "اللامركزية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي". وبالتالي، خلصت الدراسة إلى أن اللامركزية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي.

مدى التشابه	وضع المتغير كمتغير مستقل وبلد الدراسة.
مدى الاختلاف	الاختلاف في عدد المتغيرات وكذلك في الابعاد والمقاييس المستخدمة وكذلك الاختلاف في مكان التطبيق إذ طبقت هذه الدراسة في المؤسسات الحكومية.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 4	(Kutieshat & Farmanesh, 2022)
عنوان الدراسة	The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة على أداء الابتكار خلال أزمة كوفيد 19: تصور جديد لتعزيز القطاع التعليمي
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
بلد الدراسة	الأردن
المتغيرات الفرعية	1- الاستقطاب والاختيار الإلكتروني 2- التدريب 3- المكافآت 4- مشاركة الموظفين في صنع القرار 5- العمل الجماعي
مجتمع الدراسة	وزارة التربية والتعليم في عمان-الأردن
حجم العينة	450 موظفًا في وزارة التربية والتعليم في عمان-الأردن الذين شاركوا في الاستطلاع عبر الإنترنت

هدف الدراسة	دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة على أداء الابتكار من خلال الابتكار التنظيمي وسلوك العمل المبتكر في القطاع التعليمي خلال جائحة كوفيد-١٩
النتائج	تشير النتائج الحالية إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة وأداء الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على دور وسيط للابتكار التنظيمي وسلوك العمل المبتكر. وأن العلاقة تزداد أكثر من خلال وسيط الابتكار التنظيمي
مدى التشابه	وضع ممارسات إدارة الموارد البشرية في موقع المتغير المستقل وكذلك التطبيق في نفس القطاع وهو التعليمي
مدى الاختلاف	عدد المتغيرات وكذلك الاختلاف في بلد الدراسة
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 5	(Hoque & Atheef, 2024)
عنوان الدراسة	A review of human resource management practices and their impact on school performance (2012–2022) مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المدرسة (2022-2012)
نوع الدراسة	دراسة منهجية تحليلية
بلد الدراسة	ماليزيا
المتغيرات الفرعية	1- التوظيف والاختيار 2- التدريب والتطوير 3- المكافآت والتعويضات 4- الصحة والسلامة

مجتمع الدراسة	سجلات الأداء المدرسي في ماليزيا من يناير 2012 إلى ديسمبر 2022
حجم العينة	44 منشورًا استوفت متطلبات الدراسة
هدف الدراسة	الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في الأدبيات المنشورة حول إدارة الموارد البشرية والأداء المدرسي من يناير 2012 إلى ديسمبر 2022. وقد أجريت العديد من تقييمات الأدبيات حول إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ولكن أداء المدرسة أو المعلم تلقى اهتمامًا أقل من الأداء التنظيمي.
النتائج	تكشف هذه الدراسة عن وجود ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المدرسي. حددت نتائج البحث ثمان ممارسات أساسية لإدارة الموارد البشرية لتحسين أداء المدارس، شملت التخطيط، والتنظيم، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين ومشاركتهم، والمكافآت والتعويضات، والصحة والسلامة، والتوازن بين العمل والحياة. وكان أسلوب القيادة، والتحفيز، والرضا الوظيفي، والإنتاجية وأداء المهام، والكفاءة، والثقافة والمناخ، والتمكين، والالتزام من بين العناصر المؤثرة على الأداء.
مدى التشابه	وضع المتغير كمتغير مستقل وكذلك التشابه في استخدام ثلاثة ابعاد في قياس المتغير.
مدى الاختلاف	الاختلاف في عدد المتغيرات وكذلك في الابعاد والمقاييس المستخدمة وبلد الدراسة.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.

ثانياً: الدراسات الخاصة بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

1- بعض الدراسات العربية

دراسة 1	(الجبوري والعبدي، 2023)
عنوان الدراسة	تأثير نظام الاستخبارات التسويقية على الاستراتيجيات التنافسية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد
نوع الدراسة	دراسة وصفية تحليلية
بلد الدراسة	العراق
المتغيرات الفرعية	1- استراتيجية قيادة التكلفة 2- استراتيجية التمايز 3- استراتيجية التركيز
مجتمع الدراسة	123 شركة من شركات السفر والسياحة العاملة في بغداد
حجم العينة	146 مديراً ومسؤولاً في شركات السفر والسياحة محل البحث
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نظام الاستخبارات التسويقية والاستراتيجيات التنافسية، وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل: هل تعتمد شركات السياحة على نظام الاستخبارات التسويقية في جمع البيانات عن البيئات الداخلية والخارجية وعن تحركات المنافسين وتحديد احتياجات العملاء في تقديم الخدمة؟ وما مستوى اهتمام الإدارة العليا لشركات السياحة بالاستخبارات التسويقية؟
النتائج	وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها وجود تأثير وارتباط بين نظام الاستخبارات التسويقية والاستراتيجيات التنافسية لشركات السفر والسياحة العاملة في بغداد. قاعدة معلوماتية تتعلق بالزبائن وأذواقهم وتطورات السوق، بالإضافة إلى رصد تحركات المنافسين بهدف توفير المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدة المديرين على

اتخاذ القرار الصحيح في تطبيق الاستراتيجية التنافسية المناسبة للبقاء والاستمرار في سوق السياحة.	
وضع المتغير كمتغير تابع وكذلك استخدام نفس الابعاد في قياس المتغير وبلد الدراسة.	مدى التشابه
الاختلاف في عدد المتغيرات والقطاع الميداني الذي طبقت فيه الدراسة.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة
(السنهوري، 2023)	دراسة 2
الإستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بورتر (M. Porter) كإطار لتدعيم القدرة التنافسية لجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا-مدخل استراتيجي.	عنوان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
مصر	بلد الدراسة
1- استراتيجية قيادة التكلفة 2- استراتيجية التمايز 3- استراتيجية موانع الدخول	المتغيرات الفرعية
ممثلون من مجلس الأمناء والسادة عمداء واعضاء هيئة التدريس واستشاري ادارة الجودة والعاملون بالإدارات المختلفة بجامعة الدلتا	مجتمع الدراسة
140 فرد	حجم العينة
هدفت هذه الدراسة الى زيادة القدرات التنافسية في جودة التعليم والأداء المؤسسي الجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا استنادا إلى المنهج الذي قدمه مايكل بورتر (1995)	هدف الدراسة

	وهو يتركز حول تطبيق استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز بسلوك اليات معينة تم عرضها في المحاور التي تناولتها هذه الاستراتيجيات.
النتائج	من نتائج الدراسة هي وجود مزايا عديدة والتي تقدمها الاستراتيجيات لصالح المنظمات مما يتطلب استغلالها بالشكل الصحيح مما له اهمية في رفع القدرات التنافسية في مجال التعليم والأداء المؤسسي.
مدى التشابه	وضع المتغير كمتغير تابع وكذلك استخدام نفس الابعاد في قياس المتغير ونوع الدراسة.
مدى الاختلاف	الاختلاف في عدد المتغيرات والقطاع الميداني الذي طبقت فيه الدراسة وبلد الدراسة.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 3	(سيد، 2024)
عنوان الدراسة	إدارة المعرفة كمنهج تخطيطي لتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات التكنولوجية المصرية
نوع الدراسة	دراسة وصفية
بلد الدراسة	مصر
المتغيرات الفرعية	1- جودة الخدمات 2- الكفاءة 3- الابتكار 4- المرونة 5- التكلفة التنافسية

مجتمع الدراسة	العاملون بجامعة طيبة التكنولوجية بالأقصر
حجم العينة	(69) من العاملين
هدف الدراسة	تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في الجامعات التكنولوجية المصرية، ورصد واقع تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات التكنولوجية المصرية، وتحديد العلاقة بين استخدام عمليات إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات التكنولوجية المصرية، وتحديد الصعوبات التي تواجه استخدام عمليات إدارة المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات التكنولوجية المصرية، وتحديد مقترحات لتفعيل استخدام عمليات إدارة المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات التكنولوجية المصرية.
النتائج	وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01) و(0.05) بين استخدام عمليات إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات التكنولوجية المصرية. كما قدمت الدراسة استراتيجيات مقترحة لتعزيز التمكين الإداري في الجامعات التكنولوجية المصرية باستخدام عمليات إدارة المعرفة. وقد تم تمثيل عمليات إدارة المعرفة الأكثر ملاءمة لتعزيز التمكين الإداري في الجامعات التكنولوجية المصرية بالترتيب: توليد المعرفة، تشخيص المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، وأخيرًا تطبيق المعرفة.
مدى التشابه	وضع المتغير كمتغير تابع وكذلك استخدام الاستبانة في جمع المعلومات من العينة والقطاع الذي طبقت فيه الدراسة.
مدى الاختلاف	الاختلاف في عدد المتغيرات وبلد الدراسة والابعاد والمقاييس المستخدمة في قياس المتغير.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.

2- بعض الدراسات الاجنبية

(Islami et al., 2020)	دراسة 1
Linking Porter's generic strategies to firm performance ربط استراتيجيات بورتر العامة بأداء الشركة	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
جمهورية كوسوفو	بلد الدراسة
1- استراتيجية التكلفة الأقل 2- استراتيجية التمايز 3- استراتيجية التركيز	المتغيرات الفرعية
القطاع التجاري	مجتمع الدراسة
113 شركة تجارية	حجم العينة
الإشارة إلى آثار استراتيجيات بورتر العامة (استراتيجية التكلفة الأقل، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز) على أداء الشركة	هدف الدراسة
تشير النتائج القياسية الاقتصادية إلى أن اتباع استراتيجية التمايز يوفر أداءً أعلى للشركة مقارنة باستراتيجيتين عامتين أخريين لبورتر (استراتيجية التكلفة المنخفضة أو استراتيجية التركيز) والتي لها تأثير إيجابي أيضًا.	النتائج
الابعاد والمقاييس المستخدمة في قياس المتغير واستخدام الاستبانة في جمع المعلومات من العينة.	مدى التشابه
الاختلاف في عدد المتغيرات وبلد الدراسة والقطاع الذي طبقت فيه الدراسة.	مدى الاختلاف

مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري والعملية بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير والاعتماد على نفس الابعاد والمقاييس.
دراسة 2	(Thieu & Vu, 2021)
عنوان الدراسة	BIM-based Competitive Advantages and Competitive Strategies for Construction Consultancy SMEs: A Case Study in Vietnam المزايا التنافسية والاستراتيجيات التنافسية القائمة على نمذجة معلومات البناء (BIM) لشركات الاستشارات الإنشائية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة في فيتنام
نوع الدراسة	دراسة حالة
بلد الدراسة	فيتنام
المتغيرات الفرعية	1- استراتيجية التمايز 2- استراتيجية اقل التكاليف
مجتمع الدراسة	قطاع البناء
حجم العينة	شركة رائدة في تقديم خدمات نمذجة معلومات البناء (BIM)
هدف الدراسة	أثبتت نمذجة معلومات البناء (BIM) فعاليتها كنهج مبتكر لتعزيز قيمة مشاريع البناء، وكذلك لأصحاب المصلحة، بما في ذلك شركات استشارات البناء. ويمكن أن يساعد تبني BIM الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) الاستشارية في مجال البناء على تعزيز قدرتها التنافسية. باستخدام دراسة حالة مع شركة رائدة في تقديم خدمات BIM، وهي شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في فيتنام (الجهة الاستشارية)، تستكشف هذه الورقة الكفاءات الأساسية لتقديم خدمات BIM وعلاقتها بالمزايا التنافسية المحتملة.
النتائج	بالتركيز على قطاعات السوق الثلاثة الأولى فقط، استفاد الاستشاري من كفاءاته الأساسية لتقديم استراتيجيات التمايز والتركيز على المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية. لم تكن استراتيجيات قيادة التكلفة ناجحة جدًا في دراسة الحالة نظرًا لعدم إمكانية تحقيق وفورات الحجم؛ ومع ذلك، يمكن النظر فيها مع توفير خدمات مُمكنة بتقنية نمذجة

معلومات البناء (BIM) عند تقديم خدماتها بالتزامن مع خدمات استشارية و/أو إنشائية أخرى.	
الابعاد المستخدمة في قياس المتغير ووضع المتغير كمتغير تابع في كلا الدراستين.	مدى التشابه
الاختلاف في عدد المتغيرات وبلد الدراسة والقطاع الذي طبقت فيه الدراسة.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة
(Hou & Dong, 2022)	دراسة 3
Construction of Competitive Advantage and Competitive Strategy Model of Sports Enterprises Based on Multicase Study and In-Depth Learning. بناء نموذج الميزة التنافسية والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الرياضية بناءً على دراسة الحالات المتعددة والتعلم المتعمق.	عنوان الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة
الصين	بلد الدراسة
1- نموذج المنتج والأعمال 2- قيادة المديرين 3- قدرة الفرق على الابتكار 4- بيئة السوق الخارجية	المتغيرات الفرعية
القطاع الرياضي	مجتمع الدراسة
(50) مؤسسة رياضية صينية	حجم العينة

تُحل هذه الورقة بعمق الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الرياضية الصينية، وتُنشئ وتحافظ على المزايا التنافسية في قطاع الرياضة، وتدرس بناء النماذج من خلال دراسات الحالة والتحليلات.	هدف الدراسة
وجدت الدراسة أن نموذج المنتج والأعمال، وقيادة المديرين، وقدرة الفرق على الابتكار، وبيئة السوق الخارجية، هي العناصر الأساسية للمؤسسات الرياضية لصياغة استراتيجيات تنافسية وبناء مزايا تنافسية والحفاظ عليها. يُشكل الجمع العضوي لهذه العناصر الأربعة في النهاية ميزة تنافسية يصعب تكرارها، ويشكل في النهاية سلسلة قيمة من خلال تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، بما يحقق تعزيز القيمة والتنمية المستدامة للمؤسسات.	النتائج
وضع المتغير كمتغير تابع في كلا الدراستين.	مدى التشابه
الاختلاف في عدد المتغيرات وبلد الدراسة والقطاع الذي طبقت فيه الدراسة.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة
(Agustian et al ., 2023)	دراسة 4
Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الأعمال	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
أندونيسيا	بلد الدراسة
1- التمايز 2- قيادة التكلفة	المتغيرات الفرعية

3- الابتكار	
4- الوصول إلى الموارد الرئيسية	
5- الإدارة الفعالة	
6- التركيز على العملاء	
شركات الأعمال التجارية في أندونيسيا	مجتمع الدراسة
بيانات من Google Scholar بفترة زمنية من 1996 إلى 2023	حجم العينة
يهدف هذا البحث إلى دراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الأعمال	هدف الدراسة
تظهر نتائج هذه الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة هي المفتاح لتحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في إدارة الأعمال	النتائج
وضع المتغير كمتغير تابع في الدراستين كليهما ونوع الدراسة	مدى التشابه
عدد المتغيرات والتطبيق في القطاع التجاري وعدم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة
(Baird et al ., 2024)	دراسة 5
The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices تأثير قوى بورتر التنافسية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي والدور المخفف لممارسات المحاسبة الإدارية	عنوان الدراسة

دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
الولايات المتحدة الامريكية	بلد الدراسة
1- استراتيجية اقل التكاليف 2- استراتيجية التمايز 3- استراتيجية التركيز	المتغيرات الفرعية
القطاع المالي	مجتمع الدراسة
505 مدير	حجم العينة
تبحث هذه الدراسة في تأثير شدة القوى التنافسية على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية والدور المعتدل لاستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية والمعاصرة على هذه العلاقة.	هدف الدراسة
إن مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية المعاصرة يحد بشكل إيجابي من تأثير شدة القوى التنافسية على الأداء التنظيمي في بيئة التمايز بين المنتجات/القوة العالية وكذلك في بيئة منخفضة التكلفة/القوة العالية. بينما يحد وبشكل سلبي في بيئة التمايز بين المنتجات/القوة المنخفضة. وأخيراً، وجد أن مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية يحد بشكل سلبي من تأثير شدة القوى التنافسية على الأداء التنظيمي في نموذج التمايز بين المنتجات/القوة العالية.	النتائج
الاعتماد على نفس الابعاد واستهداف القيادات والمديرين كعينة للدراسة ونوع الدراسة.	مدى التشابه
التطبيق في القطاع المالي وعدد متغيرات الدراسة وبلد الدراسة.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة

ثالثاً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير عمليات إدارة المعرفة

1- بعض الدراسات العربية

دراسة 1	(الشمرى، 2023)
عنوان الدراسة	واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة حائل
نوع الدراسة	دراسة وصفية
بلد الدراسة	السعودية
المتغيرات الفرعية	1- تشخيص المعرفة 2- اكتساب المعرفة 3- توليد المعرفة 4- تخزين المعرفة 5- نشر المعرفة
مجتمع الدراسة	أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل
حجم العينة	(150) عضو من هيئة تدريس
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة حائل.
النتائج	وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أدلة تطبيق لعمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة حائل من وقد كانت وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة جداً، ويمثل ذلك في موافقة أفراد الدراسة القوية على كل مما يلي: تمتلك الجامعة أنظمة وقواعد معلومات تساعد في الحصول على المعرفة المطلوبة بسرعة، كما تمتلك الجامعة ميزانية خاصة لدعم إدارة المعرفة ومشاريع البحث. وتوصلت

الدراسة أيضًا إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، أبرزها: عدم القدرة على تخصيص وقت كافٍ في جدول ساعات عمل الأعضاء لمشاركة المعرفة، وكذلك افتقار الجامعة لاستراتيجيات وآليات واضحة لإدارة المعرفة.	
الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستهداف القيادات والمديرين كعينة للدراسة والقطاع الميداني وهو التعليمي.	مدى التشابه
عدد متغيرات الدراسة وبلد الدراسة والابعاد والمقاييس المستخدمة لقياس البعد.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة
دراسة 2	(الرويلي، 2024)
الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الحدود الشمالية	عنوان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
السعودية	بلد الدراسة
اكتساب المعرفة تخزين المعرفة نشر المعرفة تطبيق المعرفة	المتغيرات الفرعية
جامعة الحدود الشمالية	مجتمع الدراسة
316 من العاملين	حجم العينة

هدف الدراسة	استهدف البحث تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بجامعة الحدود الشمالية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة.
النتائج	وقد أظهرت النتائج أن الممارسات الخاصة بمتغيرات البحث الثلاث كانت اعلى من المتوسط، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على التغيير التنظيمي، فضلا عن أن دخول إدارة المعرفة في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي أدى إلى زيادة تأثير اليقظة الاستراتيجية.
مدى التشابه	التطبيق في القطاع التعليمي ووضع المتغير كمتغير وسيط ونوع الدراسة.
مدى الاختلاف	متغيرات الدراسة وبلد الدراسة وكذلك عينة الدراسة والتي كانت العاملين في الجامعة.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 3	(النجار، 2025)
عنوان الدراسة	أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بالفنادق المصرية من خلال وساطة عمليات إدارة المعرفة.
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية
بلد الدراسة	مصر
المتغيرات الفرعية	1- خلق المعرفة 2- تخزين المعرفة واسترجاعها

	3- تبادل المعرفة 4- تطبيق المعرفة
مجتمع الدراسة	الفنادق المصرية
حجم العينة	(414) فردًا من العاملين
هدف الدراسة	تتناول هذه الدراسة أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين في الفنادق المصرية من خلال التوسط في عمليات إدارة المعرفة. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال نموذج قبول التكنولوجيا الحديثة والسلوك الابتكاري للعاملين في الفنادق المصرية، مع توضيح دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تلك العلاقة بشكل أكثر تفصيلاً.
النتائج	أشارت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد استخدام الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة وأبعاد السلوك الابتكاري للعاملين. كما كشفت عن وجود تأثير إيجابي دالة إحصائياً لأبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي، باستثناء بُعد الفائدة المدركة، على أبعاد السلوك الابتكاري للعاملين، ووجود تأثير إيجابي دالة إحصائياً لأبعاد تطبيق الذكاء الاصطناعي على إدارة المعرفة.
مدى التشابه	وضع المتغير كمتغير وسيط ونوع الدراسة وكذلك استخدام نفس الأبعاد في قياس المتغير.
مدى الاختلاف	التطبيق في قطاع الفنادق ومتغيرات الدراسة وبلد الدراسة وكذلك عينة الدراسة.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.

(Donate & de Pablo, 2015)	دراسة 1
The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation دور القيادة الموجهة نحو المعرفة في ممارسات إدارة المعرفة والابتكار	عنوان الدراسة
دراسة وصفية	نوع الدراسة
اسبانيا	بلد الدراسة
1- توليد المعرفة 2- نقل المعرفة 3- خزن المعرفة 4- تطبيق المعرفة	المتغيرات الفرعية
الشركات الصناعية الإسبانية	مجتمع الدراسة
802 شركة	حجم العينة
تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور نوع معين من القيادة التنظيمية - القيادة الموجهة نحو المعرفة - في مبادرات إدارة المعرفة التي تسعى إلى تحقيق الابتكار	هدف الدراسة
تظهر النتائج أنه على الرغم من أن ممارسات إدارة المعرفة نفسها مهمة لأغراض الابتكار، فإن وجود هذا النوع من القيادة يشجع على تطوير واستخدام ممارسات استكشاف إدارة المعرفة (أي الإبداع) والاستغلال (أي التخزين والنقل والتطبيق). أحد الآثار الرئيسية هو أنه نتيجة لهذا التطوير واستخدام ممارسات إدارة المعرفة، تصبح الشركة قادرة على تحسين أدائها في ابتكار المنتجات.	النتائج

مدى التشابه	استخدام نفس الابعاد والمقاييس في قياس المتغير واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
مدى الاختلاف	التطبيق في قطاع الشركات ومتغيرات الدراسة وبلد الدراسة وكذلك عينة الدراسة.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري والعملي بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 2	(Shehadeh & Mansour, 2019)
عنوان الدراسة	Role Of Knowledge Processes As A Mediator Variable In Relationship Between Strategic Management Of Human Resources And Achieving Competitive Advantage In Banks Operating In Jordan دور العمليات المعرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في الأردن
نوع الدراسة	دراسة وصفية تحليلية
بلد الدراسة	الأردن
المتغيرات الفرعية	1- توليد المعرفة 2- مشاركة المعرفة 3- تطبيق المعرفة
مجتمع الدراسة	البنوك الاردنية
حجم العينة	348 مديراً ومساعداً ورؤساء أقسام ومساعدتهم في الأقسام المهمة
هدف الدراسة	دراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال العمليات المعرفية كمتغير وسيط في البنوك العاملة في الأردن.

النتائج	وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن محل البحث والعمليات المعرفية، ووجود علاقة معنوية بين ممارسة العمليات المعرفية وتحقيق الميزة التنافسية (أقل تكلفة، جودة، إبداع)، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن محل البحث وتحقيق الميزة التنافسية من خلال العمليات المعرفية كمتغير وسيط.
مدى التشابه	وضع المتغير كمتغير وسيط ونوع الدراسة وكذلك استخدام نفس الابعاد في قياس المتغير واستهداف القيادات كعينة للدراسة.
مدى الاختلاف	التطبيق في قطاع البنوك وبلد الدراسة والاختلاف في المقاييس والمتغيرات الأخرى ومكان تطبيق الدراسة
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.
دراسة 3	(Sahibzada et al., 2022)
عنوان الدراسة	Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes النمذجة المتماثلة وغير المتماثلة لممكنات إدارة المعرفة لعمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العاملين في مجال المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
نوع الدراسة	دراسة كمية
بلد الدراسة	باكستان

الاستحواذ على المعرفة مشاركة المعرفة استخدام المعرفة	المتغيرات الفرعية
هيئة التدريس والإداريين في معاهد التعليم العالي	مجتمع الدراسة
248 عضواً	حجم العينة
يدرس هذا البحث كيفية تأثير مُمكّنات إدارة المعرفة (KM)، أي الثقة، والقيادة القائمة على المعرفة، وعدم اليقين البيئي، وعمليات إدارة المعرفة، على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة (KWP). كما يُفحص تشكيلات مُمكّنات إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة من حيث قدرتها على تعزيز إنتاجية العاملين في مجال المعرفة.	هدف الدراسة
تُظهر النتائج وجود تأثيرات كبيرة لمُكّنات إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العاملين في مجال المعرفة. استناداً إلى التحليل النوعي المقارن الضبابي (fsQCA)، كشفت النتائج عن تركيبات مُختلفة، يُمكن تحديدها لتعزيز إنتاجية العاملين في مجال المعرفة.	النتائج
وضع المتغير كمتغير وسيط وكذلك واستهداف القيادات كعينة للدراسة والتطبيق في نفس القطاع وهو التعليمي.	مدى التشابه
الاختلاف في الابعاد والمقاييس والمتغيرات الأخرى وبلد الدراسة.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة
(Ferede et al ., 2024)	دراسة 4
Change management through strategic leadership: the mediating effect of knowledge management in public organizations, Ethiopia	عنوان الدراسة

إدارة التغيير من خلال القيادة الاستراتيجية: التأثير الوسيط لإدارة المعرفة في المنظمات العامة، إثيوبيا	
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
إثيوبيا	بلد الدراسة
1- النقاط المعرفة 2- تخزين المعرفة 3- مشاركة المعرفة 4- استخدام المعرفة	المتغيرات الفرعية
المنظمات العامة في شمال غرب إثيوبيا	مجتمع الدراسة
366 منظمة	حجم العينة
الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في آثار القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير داخل المنظمات العامة، بوساطة إدارة المعرفة	هدف الدراسة
تكشف النتائج عن التأثيرات المباشرة للقيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة على إدارة التغيير، حيث تتوسط إدارة المعرفة جزئيًا العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير.	النتائج
وضع المتغير كمتغير وسيط ونوع الدراسة وكذلك استخدام نفس الابعاد في قياس المتغير واستخدام الاستبانة لجمع البيانات.	مدى التشابه
التطبيق في قطاع المنظمات العامة وبلد الدراسة والاختلاف في المقاييس والمتغيرات الأخرى.	مدى الاختلاف
تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.	مدى الفائدة

دراسة 5	(Trivedi & Srivastava, 2025)
عنوان الدراسة	Is improvisation a mediating link driving knowledge management processes towards innovativeness in Indian IT firms? هل يعد الارتجال حلقة وصل وسيطة تقود عمليات إدارة المعرفة نحو الابتكار في شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية؟
نوع الدراسة	دراسة كمية
بلد الدراسة	الهند
المتغيرات الفرعية	1- مشاركة المعرفة 2- توليد المعرفة 3- تخزين المعرفة
مجتمع الدراسة	شركات تكنولوجيا المعلومات
حجم العينة	231 موظفًا
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى دراسة التأثير الوسيط للارتجال التنظيمي (OI) في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (KM) والابتكار. وتستكشف دور مشاركة المعرفة وإنشائها واكتسابها وتخزينها في إدارة أوجه عدم اليقين من خلال تطوير القدرة على الارتجال.
النتائج	أظهرت أن جميع عمليات إدارة المعرفة، باستثناء الاستحواذ، لها علاقة إيجابية ودالة إحصائية مع الابتكار والارتجال التنظيمي. كان للارتجال التنظيمي علاقة إيجابية بالابتكار. وتشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة وإنشائها وتخزينها يُعزز قدرة المؤسسة على الارتجال والابتكار في بيئة ديناميكية.
مدى التشابه	استخدام نفس الأبعاد في قياس المتغير واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مدى الاختلاف	التطبيق في قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات وبلد الدراسة والاختلاف في المقاييس والمتغيرات الأخرى.
مدى الفائدة	تعزيز الجانب النظري بالمزيد من المعلومات التي عززت المفاهيم لدى الباحث عن المتغير.

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

إن الهدف الأساس من مناقشة الدراسات السابقة هو لمعرفة النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات بصدد متغيرات الدراسة الحالية، وكذلك تحديد الفجوة المعرفية بالمقارنة مع الدراسة الحالية ولهذا فإن الباحث ناقش نتائج تلك الدراسات ذات العلاقة وبين مجالات الاستفادة منها وكالاتي:

- 1- الاسهام في تحديد مشكلة الدراسة الحالية على وفق طبيعة متغيرات الدراسة وكيفية تناولها من قبل الباحثين السابقين.
- 2- المساهمة في تعزيز جوانب الاطار النظري لمتغيرات الدراسة على وفق أراء الباحثين.
- 3- المساهمة في تحديد الابعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات الدراسة.
- 4- المساهمة في اختيار مقاييس الدراسة عبر الاطلاع على أهم المقاييس المعتمدة في البحوث والدراسات العالمية واختيار أفضلها بما يتلاءم مع طبيعة وبيئة وفلسفة الدراسة.
- 5- لقد تباينت أغلب الدراسات السابقة من حيث ميدان تطبيقها واهدافها وذلك لاختلاف اراء الباحثين واختلاف انشطتها سواء كانت صناعية أم اقتصادية أم مالية.
- 6- قلة الدراسات التي تعتمد نفس المتغيرات وطبقت في قطاع التعليم الأهلي.
- 7- التعرف على الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة.

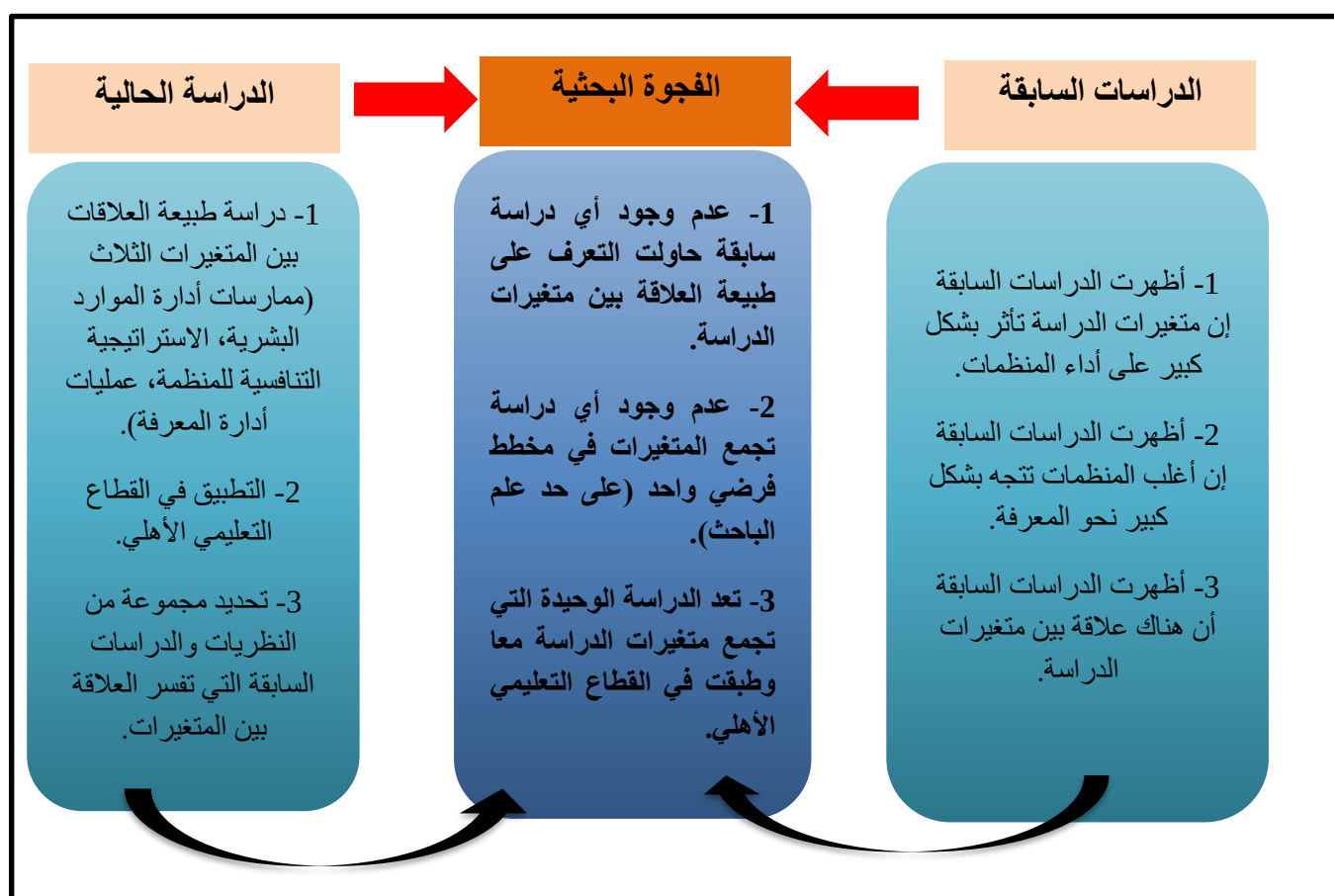
خامساً: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

لقد أثار الباحث عدداً من النقاط التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وكما يلي:

1- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة سواء كانت عربية أم اجنبية اتضح للباحث إن هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة من نوعها التي تجمع المتغيرات (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، عمليات إدارة المعرفة) في أنموذج فرضي واحد.

2- عمل الباحث على اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث.

3- تعد هذه الدراسة محاولة لتعزيز ورفد واحداً من أهم القطاعات الخدمية في العراق وهو القطاع التعليمي الخاص إذ يشهد هذا القطاع أقبالا ملحوظا في المدة الاخيرة. والشكل رقم (3) يوضح الفجوة المعرفية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.



الشكل رقم (3) الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

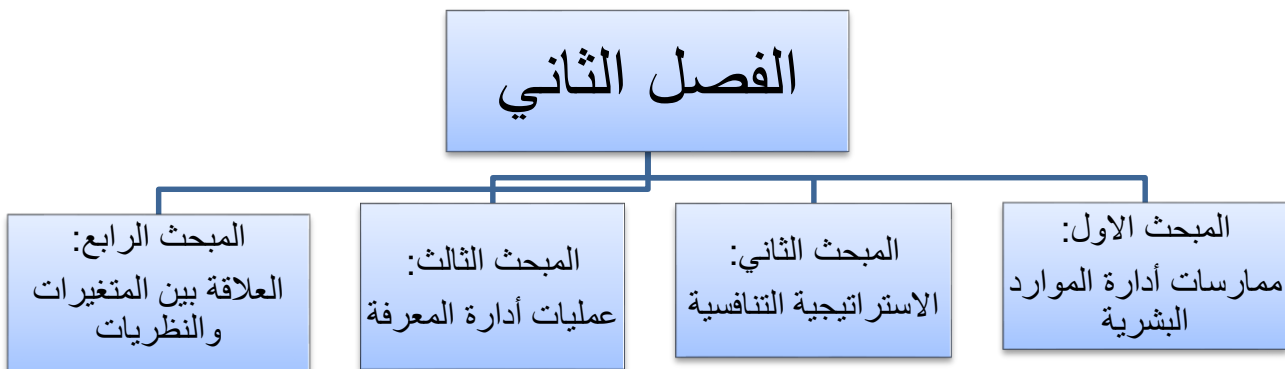
المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة والنظريات التي تدعم العلاقة

أولاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

ثانياً: النظريات والدراسات التي تدعم العلاقة بين متغيرات الدراس

تمهيد

يُعد فصل الإطار النظري من الفصول الجوهرية في أي دراسة أكاديمية، إذ يُمثّل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة إذ يقدم فيه عرض شامل ومنهجي لأبرز المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة والهدف هو بناء خلفية علمية متماسكة ضمن الأدبيات العلمية القائمة كما يساعد على ربط المتغيرات المختلفة ببعضها، وفهم العلاقات المحتملة بينها من خلال منظور نظري واضح. ويقسم الفصل الى أربعة مباحث الأول هو ممارسات إدارة الموارد البشرية والثاني الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والثالث عمليات إدارة المعرفة بينما تناول الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة والنظريات التي تدعم العلاقة وكما في الشكل رقم (5).



الشكل (5) هيكل الفصل الثاني

المصدر: من أعداد الباحث

المبحث الأول:

ممارسات إدارة الموارد البشرية

توطئة

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة إذ تمثل الرابط بين الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وطاقاتها البشرية التي تمتلكها، ومع التحول المتسارع في بيئة الأعمال، لم تعد الموارد البشرية تُدار بوصفها وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بالتوظيف والأجور فقط، بل أصبحت ممارساتها تتسم بالطابع الاستراتيجي، وتركز على استقطاب اختيار وتطوير والمحافظة على رأس المال البشري كأصل ثمين ومصدر رئيس للميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Practices Concept

إن التغيرات في العصر الحالي والتي تتسم بالسرعة والانتشار مثل العولمة وتحرير الأسواق، وتغير متطلبات الزبائن، وتزايد المنافسة جعلت من المنظمات أمام تحد كبير إذ ينسب فشل معظم هذه المنظمات في تحقيق أهدافها في هذه الفترات المضطربة والمتقلبة إلى التركيز بشكل كبير على المشكلات التقنية على حساب الموارد البشرية إذ أن الموظفين هم جوهر حل المشكلات الإدارية في أية منظمة وذلك لأن النظام الفعال للموارد البشرية في المنظمة يضمن تحفيز الموظفين بالشكل الصحيح والمطلوب والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة التي تم وضعها (Ogedegbe, 2014:18). ويشير (Lee et al., 2010:1325) أنه وبسبب شراسة المنافسة تحاول المنظمات هزيمة بعضها البعض من أجل تحقيق الانتصار والنجاة من المعركة لكي تكون قادرة على التمتع بالفوائد الكاملة باعتبارها قائدة السوق. وفي مواجهة هذا الموقف، يتعين على المديرين أن يبقوا أصابعهم على النبض وأن يكونوا على استعداد للرد على التغيرات المفاجئة. ولا يستطيع سوى عدد قليل من المنظمات استخراج القوة الخفية للموارد البشرية واستخدامها لتصبح رائدة في الأسواق.

لا يتوقف عمل الموارد البشرية على توظيف الأفراد فقط، بل يتوسع ليشمل أيضًا إيجاد الأفراد المناسبين، ورعايتهم، ودمجهم بفعالية في استراتيجية المنظمة الأوسع وقد شهدت ممارسات الموارد البشرية تحولات هائلة على مدى العقود الماضية نتيجةً للتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في قوانين العمل، العولمة، وسوق العمل المتطور باستمرار (Chimakati & Kelemba, 2023:67).

ويرى (Armstrong & Taylor, 2014:5) أن إدارة الموارد البشرية هي نهج استراتيجي متكامل ومتماثل لتوظيف وتطوير ورفاهية العاملين في المنظمة. بينما يعرفها (Alolayyan et al., 2021:159) بأنها العمليات المتعلقة بالتعليم والتدريب والمبادرات المهنية الأخرى لتحسين قدرات الموظف مما يعود على تحسين أداء المنظمة. ويضيف (Zainal et al., 2023:1) بأنها "منهج يولد ميزة تنافسية ويبني على التوزيع الاستراتيجي للموظفين المخلصين والقادرين على العمل.

وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية سلسلة مترابطة من الأنشطة التي تدير العناصر البشرية لدى المنظمات وتدعم مشاركة الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة (Khalil et al., 2023:4). ويرى (Zainal & Munusami, 2023:2) أنها مجموعة من الأساليب التي تستخدم لتطوير العاملين في المنظمات وتشمل، الاستقطاب والاختيار، والتوجيه، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت، وتخطيط المسار المهني وتطويره، والتفاعل بين الموظف وصاحب العمل. ويضيف (Hussein et al., 2023:243) أنها تركيبة من السياسات والأنشطة والإجراءات المتعددة لإدارة الموظفين والإشراف على مواقفهم والاستمرار في تدريبهم وتطويرهم في داخل المنظمة. وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى مجموعة من المفاهيم لممارسات إدارة الموارد البشرية التي وضعها باحثون عديدون والموضحة في الجدول رقم (7) أهمها ما يلي:

الجدول (7) بعض المفاهيم الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Aburumman et al., 2020:643)	هي مجموعة من النشاطات والوظائف والعمليات المتميزة والتي تكون مترابطة مع بعضها البعض وهدفها جذب وتطوير والحفاظ على المورد البشري للمنظمة.
2	(Elrehail et al., 2020:126)	مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتماثلة والتي وضعت من أجل تعزيز كفاءة الموظفين وتحفيزهم وزيادة التزامهم

نحو أداء أعمال متفوق والوصول إلى ميزة تنافسية وتمكين المنظمة من أن تصبح أكثر فعالية.		
السياسات والأنشطة المصممة لتحسين الكفاءة التنظيمية وإشراك الموظفين وزيادة أداء المنظمة وجودة العمل.	(Anwar & Abdullah, 2021:35)	3
مجموعة مناسبة من السياسات والعمليات الخاصة والتي تهتم بالأفراد العاملين في المنظمة منذ لحظة التوظيف وحتى انفصالهم عنها والتي يجب تنفيذها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.	(Phiri & Phiri, 2022:2461)	4
هي السياسات والأنشطة والأنظمة التي تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم وأدائهم في المنظمة.	(Noe et al ., 2022:3)	5
هي عمليات الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعويضات الخاصة بالمنظمة.	(Gansiniec et al., 2023:8)	6
تركيبية من السياسات والأنشطة والإجراءات المتعددة لإدارة الموظفين والإشراف على مواقفهم والاستمرار في تدريبهم وتطويرهم في داخل المنظمة.	(Hussein et al., 2023:243)	7
وهي تدابير استراتيجية متماسكة تتخذها المنظمات لإدارة أصولها الأكثر قيمة وهي المورد البشري بشكل فعال.	(Athamneh, 2024:635)	8
عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالعنصر البشري الخاص بالمنظمة وتشمل الإشراف، والمحافظة على الموارد البشرية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.	(اليحيان، 2024:146)	9
مجموعة من العوامل والممارسات والسياسات الأنظمة المختلفة والمتراطة والتي تؤثر في سلوك وأداء العاملين بشكل إيجابي.	(عمران، 2025:195)	10

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

استناداً إلى ما ذكر أعلاه يرى الباحث أن ممارسات الموارد البشرية تعني مجموعة من الأنشطة والعمليات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها وتشمل هذه الأنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والمكافأة.

ثانيا: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية The importance of human resource management practices

في الساحة التنافسية التي تعيشها المنظمات حاليا، تصبح الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري بين المنظمات المتنافسة ذات أهمية متزايدة إذ أن الأدبيات تعترف على نطاق واسع بفكرة أن أعضاء المنظمة هم المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، حددت الأبحاث السابقة رأس المال البشري كمورد حاسم لضمان تطوير مجموعة من القدرات التي تُبنى عليها جوانب مختلفة من المنظمات (Otoo et al., 2022:199). ويرى (بن صافي وآخرون، 2023:7) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والتي من خلالها يتم تحقيق الاستقرار الوظيفي ويشعر من خلالها الموظفون بالولاء والانتماء اتجاه عملهم، ولكي تحقق المنظمة هدفها بزيادة الإنتاج وتحسين العملية الإنتاجية، أصبح لابد من تشجيع العاملين في تحسين أدائهم وذلك بالاستغلال الأمثل للمورد البشري لديها. ويشير (Anwar & Abdullah, 2021:36) إن الموارد البشرية أمر حاسم لنجاح المنظمة بشكل عام، وهي من بين الشروط التي تسمح لها بتحقيق مزايا مختلفة إذ أن المنظمات الموجهة نحو التنمية في العديد من هذه البلدان لا تزال تبحث الآن عن أفضل الممارسات للموارد البشرية لتطبيقها بكفاءة في المنظمة. ويرى (Khalil et al., 2023:4) إن مستقبل نجاح المنظمات يتوقف على نوع الممارسات لإدارة الموارد البشرية كونها تسهم في تكوين استراتيجية إدارة المنظمات وكيفية التأقلم وممارسة الأنشطة والتكيف مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد عناصر بشرية قادرة على تحقيق مهامها بأكمل وجه.

ويشير (Anwar & Abdullah, 2021:35) إن ممارسات الموارد البشرية تساهم في تحسين الاداء نحو الأفضل وزيادة الأرباح وحصة السوق مع المنظمات الأخرى وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال استخدام موارد فريدة لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين. بينما يرى (Otoo, 2019:451) أنها تساهم في بناء رأس المال البشري وتحفيز السلوكيات الضرورية التي تخلق ميزة للمنظمة وزيادة تحفيز ورضا وإلتزام الموظفين مما يعزز بدوره فعالية المنظمة. ويرى (Khalil et al., 2023:4) أنها تعزز علاقة العمل الصحية بين أصحاب المنظمات والعاملين أو الموظفين لديهم. ويضيف (Abu-Mahfouz et al., 2023:65) ان المساهم الأول في زيادة الأداء العالي والابتكار للموظفين في المنظمات. وكذلك يرى (Mehmood et al., 2017:166) إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحفز الموظفين على أداء أدوارهم في المنظمة والعمل بجدية وذكاء وبالتالي تعزز من مكانة الموظفين. ويشير (Otoo et al., 2022:201) إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في زيادة وتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات والقيمة والأصول الاجتماعية للموظفين داخل المنظمات.

ويضيف (Saram et al., 2023:327) أنها تحسن سلوك الموظفين بشكل كبير وزيادة حماسهم في العمل مما يخلق الدافع والإنجاز والسعادة المهنية وتعزيز جو صحي وودود في مكان العمل. ويرى (Noe et al., 2022:51) أنها تؤثر على دوافع وقدرة الموظفين على تقديم المنتجات والخدمات التي يقدرها الزبائن بشكل أفضل من الآخرين. ويضيف (Kutieshat & Farmanesh, 2022:7) أنها تزيد من المرونة والإبداع في التعامل مع التعقيدات والمشكلات والأنواع المتسارعة للبيئة. ويرى (Safwan et al., 2023:139) أنها المساهم الأبرز في جذب الموظفين ذوي الامتيازات والذين يمتلكون جودة عالية والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المنظمة. وقدم (Chimakati & Kelemba, 2023:69) مجموعة من النقاط التي توضح أهمية ممارسات الموارد البشرية وهي كالآتي:

- 1- تعزيز ثقافة الابتكار وتسهيل تطوير المهارات اللازمة للعمل المبتكر من قبل الموظفين في المنظمات.
 - 2- المساهمة وبشكل مباشر في الميزة التنافسية للمنظمة.
 - 3- إدارة التغيير التنظيمي بفعالية من خلال زيادة مرونة المنظمات لتحقيق النتائج المطلوبة من هذه العمليات.
 - 4- تسهيل عملية صنع القرار داخل المنظمة بشكل سريع مما يزيد من التكيف مع البيئة.
 - 5- تساهم وبشكل واضح وصريح في إدارة المخاطر من خلال امتلاك الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على حل المشكلات بسرعة وبمهارة مما يمكن المنظمة من تجاوز المخاطر.
 - 6- إعادة هيكلة الفرق بسرعة، تعريف الأدوار، وتخصيص الموارد، مما يزيد من مرونة المنظمة وتعافيتها من المشاكل والتحديات التي تواجهها.
- ويرى الباحث أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية أنها تحدد نقطة البداية والنهاية للموظفين داخل المنظمة إذ تبدأ من جذب واختيار الموظفين المناسبين، تدريبهم وتطوير مهاراتهم، تقييم أدائهم، وتحفيزهم للحفاظ على إنتاجيتهم والتزامهم تجاه المنظمة.

ثالثاً: أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية Objectives of human resource management practices

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تركز على تلبية وإدارة احتياجات المنظمة من المواهب والمهارات والافراد ذوي المهارات وبالتالي، تهتم إدارة الموارد البشرية بإيجاد وتوظيف والاحتفاظ وتطوير قوة عاملة تتناسب مع متطلبات المنظمة. وكذلك الموازنة بين احتياج المنظمات من الموارد البشرية مع العرض في الموارد البشرية الموجودة حالياً (Oehlhorn et al., 2020:3). ويرى (Safwan et al., 2023:139) إن الموظفين يمتلكون مفاتيح النجاح التي تبحث عنها المنظمة. ويشير (Armstrong & Taylor, 2014:4) إن المورد الرئيسي في المنظمة هو الناس. وكذلك يرى (Phiri & Phiri, 2022:2462) إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، فهي تشمل التوظيف والتطوير وتوفير الموارد وإدارة الأداء والتعلم والتطوير وإدارة المكافآت والعلاقات مع العاملين إذ إن القوى العاملة الماهرة ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، وتشجع إدارة الموارد البشرية التوظيف والدعم والتدريب.

إن من الضروري للمنظمات أن تعرف إمكاناتها من حيث الموارد العامة التي تمتلكها للتكيف مع التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها وبناء ميزة تنافسية قوية، يعد رأس المال البشري عامل تمكين قوي لوضع تنافسي أفضل في السوق ومع ذلك، إذ إن القيمة الجوهرية التي يمتلكها الموظفون تحقق لمنظماتهم الفرص اللازمة للعمل بمرونة (Moustaghfir et al., 2020:268). ويضيف (Phiri & Phiri, 2022:2462) إن أهم موارد المنظمة هي الأفراد العاملون فيها، وأن أداء المنظمة يعتمد عليهم إلى حد كبير ولكي تُحدث إدارة الموارد البشرية تأثيراً ملموساً على أداء المنظمة، يجب تطوير مجموعة مناسبة من سياسات وعمليات الموارد البشرية وتنفيذها بفعالية.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئة العمل الحديثة، إذ تسهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز الأداء فمن خلال الاستقطاب والاختيار الفعال، والتدريب والتطوير المستمر، وتقييم الأداء العادل، والتعويض والمكافأة، تتمكن المنظمات من استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. كما تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والإنتاجية. ويرى (Rasool et al., 2019:1011) إن أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية تكمن في ما يلي:

1- الملاءمة بين أحتياجات المنظمة مع مهارات الافراد الذين يتم الحصول عليهم في عمليات التوظيف والاختيار الخاصة بالمنظمة.

2- تغيير مواقف وقدرات وسلوكيات العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطرق أكثر كفاءة وفعالية عن المنافسين الاخرين.

بينما يرى (Vuong & Suntrayuth , 2019:1634) إن أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية هي:

3- مساعدة القادة في إيجاد حلول لتشجيع وتحفيز الموظفين على العمل بشكل فعال في ظروف سوق العمل الصعبة إذ تعد مقدمات جيدة لمشاركة العاملين وتحديد استجاباتهم في العمل.

4- جعل العاملين منغمسين ومنخرطين في أداء وظائفهم اليومية إذ يتم التأثير على تصور العامل وموقفه وسلوكه وبالتالي ازالة وتقليل الصعوبات التي تواجه الأداء في المجتمع التنافسي للمنظمة وتحقيق الاستدامة للأداء على المدى البعيد.

وكذلك قدم (Hussein et al., 2023:243) أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يلي:

5- تخفيض رغبة الموظفين في الدوران الوظيفي من خلال العمل على تلبية أحتياجاتهم وزيادة الرضا عن وظائفهم وبالتالي الاحتفاظ بموارد بشرية ماهرة وراضية ومتفانية في عملها.

6- إن ممارسات الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة هي المساهم الأول في جودة الخدمة المقدمة.

وكذلك يضيف (Aburumman et al., 2020:643) إن أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية تكمن بما يلي:

7- تلبية المتطلبات والاحتياجات للموظفين في المنظمة وزيادة نسبة رضاهم وتعلقهم بمنظمتهم.

8- صناعة رأس مال بشري خاص بالمنظمة من الصعب تقليده من قبل المنافسين.

ويرى الباحث أن هدف ممارسات الموارد البشرية يكمن في تلبية حاجة المنظمة من الموارد البشرية بالوقت والمكان المناسبين وبالسعة الممكنة لمواجهة المشاكل والتحديات المختلفة وتحقيق التفوق على المنافسين.

رابعاً: أسباب تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات Reasons for implementing human resource management practices in organizations

بسبب البيئة التنافسية الشديدة اليوم تدرك المنظمات إن المورد البشري ضروري لتحقيق النجاح إذ تضمن المنظمات بمواردها البشرية أن المنظمة جاهزة لتحقيق النجاح الآن وفي المستقبل (Karki et al., 2023:317). ويرى (Weiss, 2016:1195) إن توجيه الموارد البشرية للمنظمة يشبه توجيه سفينة هذا هو السبب في أن العديد من قرارات الموارد البشرية هي قرارات استراتيجية بطبيعتها. ويضيف (Tunnabila et al., 2023:1137) إن إدارة الموارد البشرية هي علم وفن إدارة علاقات وأدوار القوى العاملة بهدف المساعدة في تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفاهية الموظفين والمجتمع إذ تشمل جميع جهود أو خبرات أو مهارات الأفراد في المنظمة إذ تم بناؤها على أساس تلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتطوير وأنظمة التعويضات والتكامل والصيانة وفرض الانضباط وإنهاء علاقات العمل.

تسعى المنظمات في العصر الحديث إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة، مما يدفعها إلى تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية ويأتي تطبيق هذه الممارسات استجابةً لحاجة المنظمة إلى استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطوير قدرات العاملين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية (Chimakati & Kelemba, 2023:68). لذلك يرى (Cherif, 2020:530) إن نجاح المنظمات العامة أو الخاصة يعتمد بشكل كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي هي مجموعة من الأنشطة المتناسكة والمتسقة داخلياً والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة الموظفين وتحفيزهم والتزامهم كما أنها تدير المواهب والمهارات البشرية لتحقيق الأهداف وخلق ظروف وبيئة عمل ايجابية يصبح فيها الموظفون ملتزمين للغاية كون لديهم موقف إيجابي بالتالي فانهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة. وفي الوقت الحالي تعد الموارد البشرية هي أثمن الموارد المتاحة للمنظمة ولتحقيق أهدافها، والبقاء والنجاح، ينبغي لها أن تمتلك الكوادر المناسبة في المكان والوقت المناسبين.

تؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التنظيمية لإدارة مجموعة المواهب لديها بدافع استخدام الموارد بما يحقق الأهداف الموضوعية وتعد من المساهمين في تحقيق أهداف العمل من خلال وجود سياسات وممارسات عقلانية داخل المنظمة مصممة لرأس المال البشري للمنظمة وهي تكون بمثابة العمود الفقري للهيكل التنظيمي ومسؤوليتها الرئيسية هي تلبية المتطلبات والاحتياجات الحالية من الموارد البشرية (Hee & Jing, 2018:131).

ويتفق كل من (Rasool et al ., 2019:1011)،(Soliman & Spooner, 2000:343) على وضع مجموعة من الأسباب التي أجبرت المنظمات على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أهمها ما يلي:

- 1- تعيين وتوضيح المهام المختلفة للعاملين والفرق في المنظمة.
 - 2- وضع الحوافز المناسبة لتحفيز العاملين على مشاركة معارفهم وإنجازاتهم الفردية مما يبعد المنظمة عن عدم المساواة في التعويض والمكافأة والذي يسبب الركود الفردي للعاملين أو الموظفين.
 - 3- وسيلة لمشاركة المعلومات المهمة داخل المنظمة حول ممارسات مهمة مثل، التدوير الوظيفي ومشاركة المعرفة.
 - 4- اعداد التدريب الداخلي أو الخارجي المناسب للعاملين في المنظمة مما يجنب المنظمة ضعف التدريب المخصص للأفراد العاملين في المنظمة بسبب عدم كفاية التخطيط لتدريب وتطوير الافراد أو الموظفين.
 - 5- تنفيذ سياسات الاحتفاظ بالعاملين والتوظيف والترقية لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
 - 6- تجنب الاستقطاب والاختيار غير المناسبين للأفراد مما يجنب المنظمة الخسائر التي تخصصها المنظمة للتدريب.
 - 7- تجنب الهيكل التنظيمي غير الواضح أو غير المتوازن بسبب التخبط في السياسات الخاصة بممارسات التوظيف والاختيار والترقية.
- ويرى الباحث أن السبب الرئيسي الذي أجبر المنظمات المختلفة على الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية هو حاجتها الدائمة والملحة للمورد البشري فلا يمكن لأي منظمة أن تعمل بلا عناصر بشرية فهي المكون الرئيسي للجسد التنظيمي للمنظمات.

خامساً: العوامل المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية Factors affecting human resource management practices

تواجه المنظمات تحديات تنافسية عديدة والتي تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية بها مما يلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص أثارها المتعددة إذ أن الاتجاه نحو العولمة وزيادة الاعمال في الساحة الدولية والذي يؤثر على جميع وظائف المنظمة جعل المنظمات تحتاج لأن تقاوم وتكافح لتحقيق الجودة في منتجاتها او خدماتها على أسس عالمية حيث يرتبط مدى نجاح المنظمات على الأنشطة التي تقوم بها من اختيار وتدريب وتقييم ومكافأة وكذلك أن الاختلاف الاجتماعي والثقافي الذي يميز الموارد البشرية في الوقت الحالي إذ إن إدارة فرق متنوعة ثقافياً يتطلب استراتيجيات شاملة لتعزيز الاندماج والاحترام المتبادل (Kutieshat & Farmanesh, 2022:6).

وتتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعدة عوامل داخلية وخارجية تشكل الإطار الذي تُبنى عليه السياسات والبرامج الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية مما يتطلب من المنظمات التكيف مع المتغيرات المحيطة بها. فعلى سبيل المثال، قد تفرض التشريعات الحكومية قواعد محددة للتوظيف أو علاقات العمل، بينما تؤدي التطورات التكنولوجية إلى تغيير طبيعة المهارات المطلوبة. لذا، فإن فهم هذه العوامل وتحليلها يُعد أمراً أساسياً لتطوير ممارسات موارد بشرية تتسم بالفعالية والاستجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة. وتختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من بلد إلى آخر، وتشمل العوامل المؤثرة فيها (**عوامل خارجية وداخلية**) إذ إن العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على ممارسات الموارد البشرية تختلف اختلافاً كبيراً بين البلدان. وفيما يلي بعض العوامل المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب رأي (Tiwari & Saxena, 2012:674). وهي كالآتي:

أولاً: العوامل الخارجية (External Factors): إن العوامل الخارجية التي تؤثر على ممارسات الموارد البشرية هي تلك الضغوط على الشركات التي لا يمكن السيطرة عليها وتغييرها بطريقة مواتية على المدى القصير. وتشمل هذه العوامل ما يلي:

1- التغيرات الاقتصادية (Economic Changes): نتيجة لتطور الاقتصاد العالمي، أصبح البعد الدولي لممارسات الموارد البشرية أكثر أهمية. وقد تحول تركيز ممارسات الموارد البشرية من الموضوعات التقليدية مثل الاختيار الداخلي والمكافآت إلى مفاهيم مثل العولمة والمنافسة الدولية.

2- التغيرات التكنولوجية (Technological Changes): تؤثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير بسبب الدرجة العالية من التفاعل بين التكنولوجيا والموارد البشرية إذ تؤثر على المهارات المطلوبة.

3- الثقافة الوطنية (National Culture): أن للثقافة أهمية بالغة في تفضيلات المنظمات في تطوير هيكل وأساليب مناسبة لممارسات الموارد البشرية إذ تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من بلدٍ إلى آخر بسبب هذه الثقافة.

4- خصائص الصناعة/القطاع (Industry/Sector Characteristics): يمكن تصنيف المنظمات إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية وتختلف ممارسات إدارة الموارد في المنظمات الصناعية عن الخدمية.

5- التشريعات/اللوائح (Legislations /Regulations): أن التشريعات واللوائح والقوانين ذات تأثير مباشر على ممارسات الموارد في المنظمة وقد طورت كل دولة مجموعة من اللوائح لإدارة الموارد البشرية، لذلك، يجب تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية أو تعديلها وفقاً لهذه اللوائح وعدم مخالفتها لتجنب العقوبات.

6- تصرفات المنافسين (Actions of Competitors): إن تصرفات المنافسين للمنظمة تعد من الأمور المهمة جداً عند وضع ممارسات إدارة الموارد البشرية إذ يجب على المنظمة وضع ممارسات تكون موازية للمنظمات المنافسة لكي تبين أنها قادرة على المنافسة والبقاء.

7- عمل النقابات (Action of Unions): إن وجود النقابات العمالية في البيئة التي تعمل بها المنظمة يجبر المنظمة على تكييف ممارسات الموارد البشرية مع الشروط التي تضعها تلك النقابات.

8- العولمة (Globalization): نتيجة للعولمة، أصبح العالم كله سوقاً واحداً، وقد تجاوزت المنظمات حدود بلادها الأصلي وفتحت عملياتها في بلدان أخرى. وقد خلق هذا تحدياً للمنظمة من حيث إدارة الموارد البشرية، وقد حاولت بعض المنظمات نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية من بلدٍ إلى آخر ولكن وجد أن بعض الممارسات يمكن نقلها عبر الدول دون أي تغيير تقريباً ولكن يجب تعديل بعضها لتصبح قابلة للتنفيذ في بيئة أخرى وبعضها أكثر تحدياً للثقافة وقد لا تكون قابلة للنقل دائماً.

ثانياً: العوامل الداخلية (Internal Factors): تؤثر البيئة الداخلية للمنظمات بشدة على ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها. هناك العديد من الخصائص التنظيمية المتعلقة بممارسات الموارد البشرية. والعوامل الداخلية المهمة هي كما يلي:

1- حجم المنظمات (Organisations Size): يعد حجم المنظمة إذا كانت كبيرة أو صغيرة مؤثراً ومهماً عند وضع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة.

2- الهيكل التنظيمي (Organisational Structure): يعد هيكل المنظمة مؤثر ومهمين في تحديد مرونة ممارسات الموارد البشرية وتكاملها حيث أن هناك اختلافات هيكلية مهمة بين المنظمات تؤثر على الطريقة التي يتم بها تصميم ممارسات الموارد البشرية وتنفيذها في كل منظمة.

3- استراتيجية الأعمال (Business Strategy): تعتبر استراتيجية المنظمة من الأمور المهمة والمؤثرة عند وضع ممارسات الموارد البشرية المناسبة حيث تكون هذه الاستراتيجيات أكثر إنتاجية عندما يتم ربطها بشكل منهجي بممارسات إدارة الموارد البشرية ويمكن للمنظمات تحسين بيئتها من خلال اتخاذ خيارات فعالة بشأن ممارسات الموارد البشرية التي تدعم باستمرار الاستراتيجية التي تم اختيارها.

4- استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy): تعتبر استراتيجية الموارد البشرية عاملاً حاسماً في كثافة وتنوع ممارسات الموارد البشرية حيث وبشكل منطقي توضع ممارسات الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية الموارد البشرية الموضوعة في المنظمة.

5- التاريخ والتقاليد والممارسات السابقة (History, Tradition and past practices): تعتبر هذه العوامل وثيقة وذات صلة حيث تولد مقاومة للتغيير في معظم المنظمات عند وضع ممارسات الموارد البشرية.

6- الإدارة العليا (Top Management): تأثر الإدارة العليا على ممارسات الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر المساهم الأول في تصميم سياسات الموارد البشرية وتنفيذها في المنظمة.

7- التأثير الأكاديمي والمهني على ممارسات الموارد البشرية (Academic and Professional influence on HR Practices): باستخدام معرفتهم وخبرتهم في مجال عملهم غالباً ما يشارك موظفو الموارد البشرية في عملية صنع القرار بشأن سياسات وممارسات الموارد البشرية حيث تعتبر معرفتهم بممارسات الموارد البشرية البديلة متغيرات مهمة في حد ذاتها للمنظمة.

ويرى الباحث ان العوامل الخارجية هي الأكثر تأثيراً لأنه لا يمكن السيطرة عليها وهي تتغير باستمرار وبشكل مفاجئ بالتالي فهي ملزمة على المنظمات ويجب عليها التكيف معها من اجل تقليل تأثيرها تجنباً للسقوط والانهيال بسببها.

سادساً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية Dimensions of human resource management practices

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية مفهوم متعدد الأبعاد إذ يتضمن مجموعة متنوعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية وتمثل هذه الأبعاد منظومة مترابطة تسهم في تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، كما تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة النمو. فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية فإنها تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث أنشطة المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب الإدارة في الحصول على المورد البشري وتطوير قدراته ومواهبه وقد تناول الكتاب والباحثون أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة وحسب حاجة كل منظمة. والجدول رقم (8) يوضح أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق رأي مجموعة من الباحثين.

الجدول (8) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق مجموعة من الباحثين

ت	الابعد الباحث	الاستقطاب والاختيار	التدريب والتطوير	مشاركة الموظفين	التعويضات والمكافآت	تقييم الاداء	تعريف الوظيفة	الأمن الوظيفي	التخطيط المهني	تخطيط الموارد البشرية	تكوين الموارد البشرية
1	(Al-Hawary, 2015)	✓	✓		✓	✓					
2	(Mehmood et al ., 2017)		✓	✓	✓	✓	✓				
3	(Otoo, 2019)	✓	✓	✓		✓			✓		
4	(الغريبوي والدليمي ، 2020)	✓	✓		✓	✓					
5	(عبد الحميد، 2021)		✓		✓	✓					✓
6	(حسين والجنابي، 2022)	✓	✓		✓	✓				✓	
7	(Abu-Mahfouz et al ., 2023)	✓	✓	✓	✓						
8	(قادري وآخرون، 2024)	✓	✓		✓	✓	✓				
9	(Hoque & Atheef, 2024)	✓	✓		✓			✓			
10	(عمران وآخرون ، 2025)		✓		✓	✓					
التكرار		7	10	3	9	8	2	1	1	1	1

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

وبعد هذا الاستعراض نلاحظ أن أغلب الدراسات اتفقت على مجموعة من الأبعاد على الرغم من استخدام بعد واحد أو أكثر مختلف بما يلائم اتجاه ومتغيرات الدراسة والقطاع الميداني الذي طبقت به الدراسة وهذه الأبعاد التي تم الاتفاق عليها هي كالآتي:

1- الاستقطاب والاختيار (Recruitment and selection)

2- التدريب والتطوير (Training and development)

3- تقييم الأداء (Performance appraisal)

4- التعويض والمكافأة (Compensation and Rewards)

إذ نرى إجماع من أغلب الباحثين على استعمال هذه الأبعاد في أغلب الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات الموارد البشرية حتى مع الاختلاف في مكان التطبيق وهذا ما تم ذكره من قبل (Al-Hawary, 2015:91) في دراسته وهذه الأبعاد هي كما يلي:

1- الاستقطاب والاختيار (Recruitment and selection): هو الممارسة أو الأنشطة المتعلقة بالبحث عن واستقطاب وتعيين الموارد البشرية من بين الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمعرفة وملاءمتهم لوظائف المنظمة (Sultan et al., 2024:1174). ويرى (Noe et al., 2022:92) بأنه العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى استقطاب المتقدمين للوظائف المحتملة في المنظمة بينما يشير إلى إن الاختيار يعني محاولة المنظمة من تحديد المتقدمين الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة التي ستساعد المنظمة على تحقيق الأهداف. ويعتبرها (Aburumman et al., 2023:328) أنها عملية تحديد أقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالمرشحين لتحديد ما إذا كانوا مناسبين للوظيفة التي تحتاجها المنظمة منهم.

يعد الاستقطاب والاختيار من الممارسات الأساسية للموارد البشرية لأنه المؤثر الأبرز على جودة الموارد البشرية وهي تعني جذب مرشحين ذوي كفاءة عالية للمنظمة حيث أن هذه العمليات تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه جميع الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (Chimakati & Kelemba, 2023:70). ويشير (Vuong & Suntrayuth, 2019:1636) إن الاستقطاب والاختيار الفعال سيساعد في تحسين التوافق والملاءمة بين الفرد والمنظمة من خلال تزويد المتقدمين بالمعلومات الكافية لمهام الوظيفة اللازمة لهم لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن وظائفهم. بينما يرى (Anwar & Abdullah, 2021:38) إن جلب الموظفين المناسبين يقلل من تكاليف التدريب

والتطوير. ويشير (Khalil et al., 2023:9) إن القائمين على الاستقطاب يستخدمون مصطلح الجذب (**attraction**) لوصف عملية إقناع المتقدمين بهذه الوظيفة. ويرى (Safwan et al., 2023:143) إن الاستقطاب والاختيار الجيد للموظفين سوف يقلل من حالات دوران الموظفين ويساعد المنظمة على تحقيق الأهداف. ويشير (Tamasevicius et al., 2020:209) إلى ضرورة وجود الملاءمة بين الشخص المتقدم والوظيفة إذ لا بد من وجود التوافق بين خصائص الشخص وخصائص الوظيفة أو المهام التي يتم تنفيذها في العمل. كذلك وفي نفس الامر يشير (Chimakati & Kelemba, 2023:72) الى مفهوم "الملاءمة" على أنه ملاءمة الشخص للوظيفة أو ملاءمة الشخص للمنظمة يبين مدى الاتساق بين الموظف مع كل من وظيفته ومنظمته كعامل رئيسي في الاحتفاظ بالموظفين وتحسين أدائهم على المدى البعيد. ويضيف (Muscalu, 2015:357) إن الاستقطاب يعد مستوى عال من أنشطة إدارة الموارد البشرية إذ أن التطبيق السليم لعملية الاستقطاب أمر مهم للفعالية المنظمة، وهذا يتوقف على نتيجة توظيف أفضل المرشحين في المنظمة. ويمكن أن تكون مصادر الاستقطاب داخلية أو خارجية وكما يلي:

أ- **الاستقطاب الداخلي (Internal Recruitment):** وهو يشير إلى عملية ملء الوظائف من داخل المنظمة ويستخدم عندما ترغب المنظمة بتعظيم موظفيها والإمكانات المتاحة لهم، وبالتالي التعافي، والاستثمار في تدريب وتحسين الموظفين. (Muscalu, 2015:357) ويعتبر (Hamza et al., 2021:4) إن الاستقطاب الداخلي أسرع وأسهل للعثور على الموظفين المطلوبين عندما تخطط لشغل منصب شاغر في الوقت المحدد ويحسن المديرون عملية اتخاذ القرار في عملية التوظيف باستخدام خيارات أخرى. ويضيف (Chimakati & Kelemba, 2023:71) أن التوظيف الداخلي يعتمد على رأس المال البشري المتواجد في المنظمة وغالبًا ما يكون أكثر فعالية من حيث التكلفة التي تبذل على الإعلان وعملية الاستقطاب والاختيار.

ب- **الاستقطاب الخارجي (External Recruitment):** وهو يعني إدخال أفكار ومفاهيم وأساليب جديدة في المنظمة من خلال استقطاب المواهب ذات الأفكار المتنوعة والحلول الإبداعية والمعرفة ويستخدم عندما تتوسع المنظمات، أو تحتاج الى مواهب وامكانيات جديدة أو لتعويض مغادرة المواهب، ولكن بهذه الطريقة من الاستقطاب فإن الموظفين الجدد يحتاجون إلى مدة أطول للتكيف مع المنظمة الجديدة. (Muscalu, 2015:357) ويرى (Chimakati & Kelemba, 2023:71) إن الاستعانة بمصادر خارجية (مصادر خارجية) فعالاً من حيث الكفاءة وتكلفة التدريب والسماح بتدفق مهارات ووجهات نظر جديدة للمنظمات إلا أن هناك مخاوف بشأن فقدان السيطرة واحتمال عدم التوافق مع ثقافة وأهداف المنظمة.

إن اتباع نهج متوازن في الاستقطاب الداخلي والخارجي يُحقق أفضل النتائج مع ضرورة التأكيد على الاعتبارات الأخلاقية مثل، التمييز والشفافية، وتشويه صورة المرشحين، كذلك تسهم العوامل الاقتصادية مثل ظروف سوق العمل بشكل واضح على ممارسات الاستقطاب والاختيار في المنظمة (Chimakati & Kelemba, 2023:71).

ويرى الباحث أن الاستقطاب والاختيار والذي يعد الخطوة الأولى لدخول العنصر البشري الى المنظمة ذا أهمية عالية إذ يمكن للمنظمة من خلال الاستقطاب الاختيار الفعال والجيد من تجنب تكاليف التدريب والتطوير وتحقيق تفوق على المنافسين بواسطة هذه العناصر البشرية المميزة والموهوبة.

2- التدريب والتطوير (Training and Development): وهي الممارسات المتعلقة بتحسين قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل أفضل بحيث يستطيع العامل أن يظهر للمنظمة أنه يستطيع أداء وظيفته بشكل كامل ومتميز (Sultan et al., 2024:1174). وكذلك يشير (Anwar & Abdullah, 2021:38) إلى إن التدريب الإضافي يعطي الموظف فهماً أكبر للوظيفة وكفاءة في أداء المهمة. ويضيف (Aburumman et al., 2023:329) إن التدريب والتطوير طريقة لتحسين وتنمية مهارات الموظفين وقدراتهم ومعارفهم الفردية لكي تكون لديهم القدرة على تنفيذ الوظائف والواجبات بنجاح أكبر. وكذلك يرى (Armstrong & Taylor, 2014:308) التدريب بأنه الأنشطة التعليمية المنظمة والتي تهدف لتعزيز التعلم ويعد أحد الاستجابات التي يمكن للمنظمة أن تؤديها لتسريع عملية التعلم في المنظمة. ويضيف (Noe et al., 2022:92) بأن التدريب هو جهد مخطط لتسهيل تعلم المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة في المنظمة من قبل الموظفين. بينما يعني التطوير اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تعمل على تحسين قدرة الموظفين على مواجهة تحديات الوظائف الحالية أو الوظائف المستقبلية.

إن التدريب والتطوير هو عملية مخططة تتيح للموظف الحصول على معارف جديدة ومهارات وتقنيات جديدة من أجل الحفاظ على الأداء في مكان العمل أو تحسينه ويُعد أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية المهمة والحاسمة حيث تتمتع القوى العاملة المدربة بإنتاجية أعلى وتساهم في زيادة فعالية المنظمة والقدرة على التكيف والمرونة وضمان اكتساب الموارد البشرية على مستوى عالٍ من المهارة (Hee & Jing, 2018:134). بينما يعد (Aburumman et al., 2023:329) التدريب والتطوير طريقة لتحسين وتنمية مهارات الموظفين وقدراتهم ومعارفهم الفردية لكي تكون لديهم القدرة على تنفيذ الوظائف والواجبات بنجاح أكبر.

إن التدريب والتطوير من الممارسات الحيوية للموارد البشرية لتعزيز تنافسية المنظمة واستمراريتها على المدى الطويل ويعد أداة لتحقيق التوافق الاستراتيجي بين قدرات الموظفين وأهداف المنظمة, Chimakati & Kelemba, (2023:72). ويشير (Al-Tal & Emeagwali, 2019:8) إن قيمة المهارات التي يمتلكها الموظفون الكفاءة تنخفض بسبب التقادم وظهور الحاجة الى مهارات جديدة لذلك يتم الاستعانة بأنشطة التدريب والتطوير والتي تساعد الموظفين في تحسين مهاراتهم. ويضيف (Zeb et al., 2018:3) إن التدريب يعمل على تحسين مستوى المهارات والمعلومات والكفاءة المعتادة في أداء العمل بكفاءة ويضمن أداء الموظفين للوظيفة من خلال سد الفجوة وإزالة أوجه القصور في الأداء ويلعب دوراً رئيسياً في تعزيز إنتاجية الأفراد في المنظمة.

ويرى (Lee et al., 2010:1353) أنه يمكن للمنظمات تقديم تدريب رسمي مكثف للموظف أو الاعتماد على جعله يكتسب المهارات من خلال الاختيار والتواصل الاجتماعي مع زملائه الآخرين. ويشير (Moustaghfir et al., 2020:269) إلى إن التدريب ممارسة مهمة توضع من خلالها معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم لتلبية احتياجات المنظمة. ووضع (Chimakati & Kelemba, 2023:73) مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التدريب والتطوير وهي كالآتي:

أ- **التدريب والتطوير المستمر (Continuous training and development):** أصبح التدريب والتطوير المستمر أمراً حاسماً حيث أن برامج التدريب المستمر تساهم في بناء قوة عاملة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة.

ب- **الاعتبارات الثقافية والعالمية (Cross-cultural and global considerations):** إذ تتطلب التحديات ، الحساسية الثقافية، والحوار اللغوية، واختلاف الخلفيات التعليمية برامج تدريب وتطوير متخصصة ومختلفة.

ج- **التدريب على التنوع (Diversity training):** وهو مجال يهدف إلى تعزيز بيئة عمل شاملة إذ يمكن أن يحسن العلاقات بين المجموعات ويعزز فعالية المنظمة من خلال هذا النوع من التدريب.

د- **التدريب والتطوير غير الرسمي (Informal training and development):** بالرغم من وجود برامج التدريب والتطوير الرسمية لكن التدريب والتطوير غير الرسمي يكمل عملية التعلم وأساليب التدريب الرسمية ويحدث من خلال التفاعلات الاجتماعية، وحل المشكلات، والخبرات العملية بين الافراد العاملين في المنظمة.

هـ - **الاعتبارات الأخلاقية (Ethical considerations):** تزداد الاعتبارات الأخلاقية في الظهور وخاصة في القطاعات التي يتضمن فيها التدريب معلومات حساسة أو سرية وتجري أبحاث حاليًا لوضع مبادئ توجيهية أخلاقية في عدة مجالات تمس حياة المجتمعات مثل المجال الطبي.

و- **التلعيب (Gamification):** هو استخدام عناصر وتقنيات الألعاب في سياقات غير ترفيهية بهدف زيادة التفاعل والتحفيز ويعد استخدام الألعاب في برامج التدريب اتجاهًا حديثًا إذ أن استخدام الألعاب يمكن أن يكون أداة فعالة للتدريب والتطوير إذا تم تصميمه ونفذ بشكل صحيح.

ز - **الذكاء العاطفي (emotional intelligence):** هو القدرة على فهم وإدارة العواطف، سواء كانت الشخصية أو عواطف الآخرين وتذكر المنظمات أهمية الذكاء العاطفي في القيادة وديناميكيات الفريق إذ يمكن للذكاء العاطفي من تحقيق عوائد استثمارية كبيرة مع اجتياز المنظمات لكل الأزمات التي تواجهها.

ي- **برامج التدريب والتطوير الموجهة لإدارة الأزمات (programs geared towards crisis management):** وهي برامج تهدف إلى تأهيل الأفراد والفرق للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بشكل فعال ومنظم مما يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات والتعافي منها بفعالية وبسرعة.

ويرى الباحث إن التدريب والتطوير هو الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمة من زيادة مهارات وقدرات موظفيها وجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات المختلفة مما يزيد من مناعة المنظمة أمام التحديات والمشاكل.

3- **تقييم الأداء (Performance Appraisal):** وهو عملية إجرائية تحليلية يمكننا من خلالها التعرف على كيفية إنجاز الموظفين لعملهم ومدى اتساق هذا الإنجاز مع العمل الموكل إليهم من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما يتماشى مع سياسات المنظمة المعمول بها (Sultan et al., 2024:1174). ويرى (Aburumman et al., 2023:327) تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بأداء مهام الوظيفة من قبل الموظف، والتي تستوجب عدداً من القرارات التي تؤثر على مستقبل الموظفين في المنظمة. وكذلك يضيف (Vuong & Suntrayuth , 2019:1636) بأن تقييم الأداء هو عملية يقوم من خلالها قادة المنظمات بمراجعة أداء العاملين في العمل والحكم عليه ووصفه خلال مدة زمنية محددة، وتحفظ المنظمات بنتائج التقييم للرجوع إليها في المستقبل وكذلك تقدم للعاملين تغذية راجعة بنتائج تقييم أدائهم من أجل تحديد نقاط الضعف وتوجيه نقاط قوتهم التي تساعد على التغلب على نقاط الضعف.

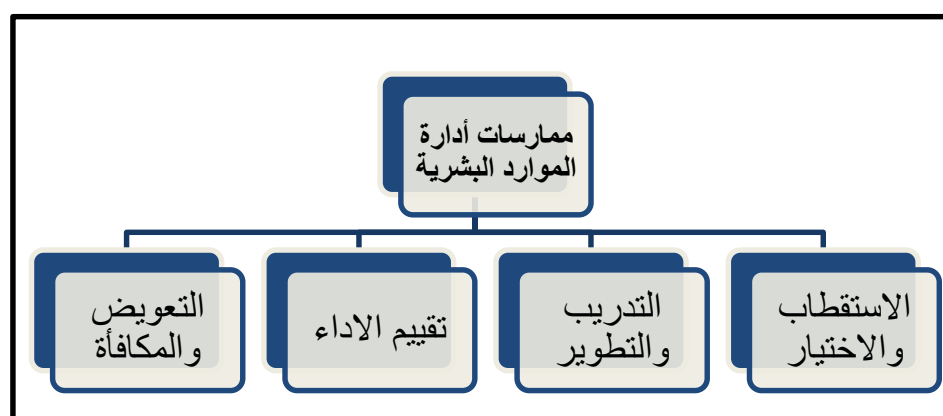
ويرى (Hee & Jing, 2018:133) أن تقييم الأداء هو عملية شكلية وأداة إدارية تُراقب عمل الموظف وتُقيّمه بانتظام لتحسين أداء الموظف وإنتاجيته وتقليل معدل الخطأ لديه وتتخذ أغلب قرارات إدارة الموارد البشرية اعتماداً على نتائج التقييم ويتم تحديد الأشخاص المناسبين والمرشحين للمناصب القيادية من خلال تقييم الأداء كذلك يساهم في مكافأة الموظفين بشكل عادل. ويشير (Zainal et al., 2023:4) إن تقييم الأداء الفعال من شأنه أن يساعد الموظفين على تحديد نقاط الضعف لديهم والعمل على معالجتها وبالتالي زيادة أداء الموظف مما يعود على تحسين أداء المنظمة بشكل عام. بينما يرى (Lee et al., 2010:1354) أن سلبية تقييم الأداء تكمن في نشر المزيد من الإحباط بين الموظفين في مكان العمل وتراجع معدل الإنتاج ولذلك يجب أن تقوم المنظمات بتقييم الاداء بطريقة حذرة جداً خوفاً من الارتدادات السلبية لهذه العملية.

ويرى الباحث أن تقييم الأداء هو مقياس لمدى تنفيذ العاملين أو الموظفين للأعمال المناطة بهم مما يساهم في توضيح الصورة عن الموظفين الذين يقدمون مواهبهم للمنظمة ويساهمون في تطوير المنظمة مما يستوجب على المنظمة الحفاظ عليهم وكذلك يساهم تقييم الأداء في وضع تعويضات ومكافأة عادلة للموظفين تبعاً للجهد الذي قدموه خلال المدة السابقة.

4- التعويض والمكافأة (compensation and reward): وهي عملية تشير إلى إجمالي الفوائد التي يحصل عليها الموظف، والتي قد تكون على شكل مكافآت مالية أو معنوية مقابل أداء جهد معين (Sultan et al., 2024:1174) ويرى (Abu-Mahfouz et al., 2023:62) أن التعويضات والمكافآت على أنها جوائز مالية أو غير مالية إجمالية للأفراد العاملين في المنظمة كأثر جانبي لأدائهم الفردي داخل المنظمة. ويشير (Aburumman et al., 2023:325) أن التعويض والمكافأة هما مجموع ما يحصل عليه الموظفون من المنظمات مقابل ما يؤدونه من عمل لها مما يساهم في تحسين أدائهم والتعامل بفعالية مع احتياجات الزبائن وتعزيز مكانة المنظمة في الأسواق الدولية. ويرى (Safwan et al., 2023:140) بأنها الحوافز النقدية أو غير النقدية المقدمة للموظفين كجزء من استعدادهم للقيام بأعمالهم المختلفة وتقديم أداء جيد للمنظمات وهي من الأساليب التي تشجع الموظفين على القيام بعمل أفضل في أداء مهامهم المطلوبة. ويعدّها (Hee & Jing, 2018:132) أنها عملية تقديم قيمة نقدية أو معنوية للموظفين نظير الجهد الذي بذلوه في أداء مهامهم مثل الأجور، والمكافآت النقدية، والعلاوات، والعمولات، والإجازات، وبرامج التقدير، وساعات العمل المرنة، والتأمين الطبي وهذا يعزز الجهود المبذولة من قبل الموظفين، مما يزيد من الإنتاج، ويحقق أهداف المنظمة.

ويرى (Rasool et al., 2019:1014) أن المنظمات تتمكن من جذب العمال المهرة من خلال حزم التعويضات والمزايا إذ تستطيع جذبهم وكذلك الاحتفاظ بهم من خلال الحوافز المالية والمعنوية. ويضيف (Vuong & Suntrayuth, 2019:1636) أن المنظمات الناجحة تستخدم المكافأة والتعويضات لتعزيز مشاركة الموظفين بالإضافة إلى تحفيز العاملين على تعديل سلوكياتهم مما يؤدي إلى نتائج أداء أعلى للمنظمة. ويشير (Moustaghfir et al., 2020:269) أن المنظمات تستخدم الحوافز والمكافأة كوسيلة لتحفيز السلوكيات والمواقف المرغوبة وهذا يعزز من الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة ويشجعهم على اتخاذ مبادرات اختيارية. ويرى (Safwan et al., 2023:139) إن عدم تقديم المكافآت والحوافز يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا وقلة الحماس بين الموظفين في المنظمة. بالتالي يؤكد (Khandakar & Pangil, 2019:556) أنه يجب على المنظمات تقديم مجموعة تعويضات جذابة وعادلة وتعكس مستوى المعيشة الذي قد يؤدي إلى تحسين مكان العمل. ويرى Noe (et al., 2022:93) أن التعويضات والمكافأة المرتفعة مقارنة بالمنافسين هي الضامن للمنظمة من أجل جذب والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارة والجودة العالية.

ويرى الباحث إن التعويضات والمكافأة هي الوسيلة التحفيزية والتي تستطيع من خلالها المنظمات أستخراج الطاقة القصوى للعاملين فيها مما يحقق المزيد من الأرباح لها وكذلك تساهم التعويضات والمكافأة المرتفعة مقارنة بالمنافسين في زيادة نسبة رضا العاملين والاحتفاظ بهم لمدة طويلة. ويمكن توضيح الابعاد كما في الشكل رقم (6)



الشكل (6) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

المبحث الثاني:

الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

توطئة

تعد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من الركائز الأساسية في علم الإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الخطة الشاملة التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد الطرق التي يمكن من خلالها التفوق على المنافسين عن طريق تقديم قيمة فريدة للزبائن سواء عبر تقليل التكاليف أو التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات، أو عبر تركيز الجهود على شريحة سوقية محددة ويتم وضع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بعد إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يشمل فهم ودراسة نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، وكذلك فهم سلوك الزبون واتجاهات السوق.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة The concept of competitive strategy of the organization

انتقلت كلمة الاستراتيجية من الحضارة اليونانية وأصلها كلمة (strategos) وحتى القرن التاسع عشر كان مفهومها مرتبطاً بالخطط المستخدمة لإدارة القوات الحربية ووضع الخطط العامة في المعارك، وفي الآونة الأخيرة أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً، وأصبحت مفضلة للاستخدام من قبل المنظمات، وخاصة المنظمات الكبرى والرائدة في مجال عملها (عبد المنعم وعمير، 2023:16). ويرى (Morris, 2023:141) أن السؤال الحقيقي بالنسبة لأي منظمة ليس ما إذا كانت لديها استراتيجية أم لا، بل ما إذا كانت استراتيجيتها فعالة أم غير فعالة، وما إذا كانت عناصر الاستراتيجية يتم اختيارها من قبل المديرين، أو لا، وتسمى الاستراتيجية في بعض المنظمات بالماسة الاستراتيجية (The Strategy Diamond). بينما يشير (Sabbena & James, 2018:95) أن الهدف الأساسي الذي تنوي الإدارة الاستراتيجية تحقيقه هو تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات في البيئة بطريقة تضمن نجاح هذه المنظمات وبقيائها في جو المنافسة على الأمد البعيد. ويرى (Taghipour et al., 2020:2) إن الحداثة والعولمة أدت إلى زيادة المنافسة في عالم الأعمال، وكذلك جعلت المنظمات وجهاً لوجه مع العديد من المشاكل مما يتطلب أن تبذل المنظمات المزيد من الجهود في الجانب التنافسي للحفاظ على أعمالها وموقعها وإيجاد طرق النجاح في ميزتها التنافسية. ويضيف (Taghipour et al., 2020:3) أنه في ظل المنافسة في ظروف

السوق الحالية، تحتاج المنظمات إلى اتباع استراتيجيات للتعامل مع المنافسة الشديدة إذ إن الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات توفر ميزة تنافسية مستدامة وأداء متفوقًا.

ويشير (Ullah, 2021:3) أن بدون استراتيجية تصبح المنظمة مثل سفينة بلا دفة تدور في دوائر وتصبح مثل المتشرد ليس لديها مكان تذهب إليه. ووصف (Abdulwase et al., 2020:135) الاستراتيجية على أنها طريقة لوصف كيفية القيام بالأشياء وكيف نصل إلى المطلوب. بينما يرى (Fuertes et al., 2020:1) بأنها مجموعة من الأهداف والسياسات والأساليب والتي يتم تنظيمها للإشارة إلى نوع العمل الذي تقوم به المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي. تعد الميزة التنافسية هي المفتاح الذي يفتح أبواب النجاح المغلقة أمام المنظمة لأنها استراتيجية مصممة لتحقيق القيمة. ويعتمد أساس الميزة التنافسية على شيء فريد تمتلكه المنظمة يميزها عن غيرها، ومفتاح النجاح في السوق هو القدرة على خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Azeem et al., 2021:3). إذ تم تعريف الميزة التنافسية (Competitive advantage) من قبل (Farida & Setiawan, 2022:3) على أنها موقف تعمل فيه المنظمة على التغلب على منافسيها إذ تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية إذا استطاعت تأمين القوى التي تمكنها من التنافس والدفاع عنها ضد المنافسين. وهنا نوضح بعض المفاهيم التي وضعها الباحثون والعلماء السابقين والموضحة في الجدول رقم (9) وكما يلي:

الجدول (9) بعض المفاهيم الخاصة بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Fuertes et al ., 2020: 3)	تطوير الصيغة لكيفية تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى المنافسة والتفوق عليها.
2	(Thieu & Vu, 2021:1)	وهي التفوق في الأداء أو الربحية في سوقها المستهدف أمام المنافسين الآخرين وتحقيق ذلك عن طريق تحقيق أرباح أعلى من المنظمات الأخرى العاملة في نفس السوق، أو عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية للزبائن في السوق.
3	(Islami et al., 2022:5)	تعني تركيز وإلقاء الضوء على العمليات التي تمكن المنظمة من تطوير ميزة تنافسية في الصناعة فيما يتعلق بمنافسيها الآخرين.

4	(Farida & Setiawan, 2022:5)	عملية تتمكن من خلالها المنظمات من بناء وتطوير موارد استراتيجية متنوعة ذات قدرة على توليد ميزة تنافسية على المدى البعيد أمام المنافسين مما يحقق الأرباح للمنظمة.
5	(Agustian et al., 2023:110)	موقف تتمتع فيه المنظمة بميزة وتفوق كبير وواضح على منافسيها في السوق مما يمكنها من تحقيق نتائج أفضل.
6	(Al-Jubouri & Al-Obaidi, 2023:219)	عملية استثمار الموارد اللازمة لتطوير القدرات الأساسية للحصول على أداء متفوق ومختلف عن المنافسين على المدى البعيد.
7	(Baird et al., 2024:306)	المزايا التي قد تتمتع بها منظمة على أخرى ويصعب تقليدها وتحقق هذه الميزة عندما تكون المنظمة أكثر نجاحًا من منافسيها الحاليين والمحتملين.
8	(سيد، 602:2024)	قدرة المنظمات على الحصول على صفات تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة ومواجهة المنافسة الفعلية والمحتملة الأخرى محلياً وإقليمياً وعالمياً.
9	(Muchiri & Muthimi, 2025:24)	الاستراتيجيات المصممة للتعامل مع المشهد المضطرب الذي تعيش فيه المنظمة مما يضمن تحسين الأداء وتعزيز مكانتها في السوق.
10	(Zarate et al., 2025:301)	الاستراتيجيات التي تضمن نجاح المنظمات ويصعب تكرارها أو تقليدها من قبل المنافسين والهدف منها هو توليد قيمة إلى الزبائن وتحقيق الأرباح للمنظمة.

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

واستنادا الى ما ذكر يرى الباحث أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة هي المسار المناسب الذي تحقق المنظمة من خلاله القيمة لزبائنهم وتحدد موقفها التنافسي الفريد الذي تختاره لنفسها من خلال تقديم مزيج فريد من المنتجات إلى الزبائن يختلف عن المنافسين في ضوء الأهداف المخطط لها وما تمتلكه من امكانات لتحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: أهمية الاستراتيجية التنافسية للمنظمة The importance of the organization's competitive strategy

أدى ظهور العولمة إلى زيادة المنافسة والتحديات في عالم الأعمال مما يفرض على المنظمات بذل المزيد من الجهود في ظل هذا العالم التنافسي للحفاظ على مكانتها من خلال إيجاد سبل النجاح في ميزتها التنافسية إذ تعد عاملاً حاسماً في تطوير أداء المنظمات (Taghipour et al., 2020:13). ويرى (Islami & Latkovikj, 2022:3) أنه بسبب شدة المنافسة في السوق لا يمكن القيام بالتنبؤ من قبل المنظمات. وللتعامل مع هذا الغموض، يجب على المنظمات أن تكون مرنة ومستعدة للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة والجديدة. إذ يجب على المنظمات إن تعمل بالموارد والقدرات التي في تملكها حالياً للاستعداد للجولات التالية من القتال حيث أن تركيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة ينصب على العمليات التي تضمن تحقيق أو تطوير ميزة تنافسية للمنظمة في قطاع الصناعة فيما يتعلق بمنافسيها الآخرين.

ويرى (Shehadeh & Mansour, 2019:5) أن موضوع الميزة التنافسية أخذ حيزاً ومكاناً في مجالات الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تُعد الميزة التنافسية عنصراً استراتيجياً مهماً يساعد في اغتنام الفرص وتحقيق ربحية مستدامة مقارنة بمنافسيها وتتمثل في ترجمة احتياجات الزبائن ورغباتهم إلى مؤشرات محددة في المنتج أو الخدمة، مما يساهم في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بطريقة أفضل مما يقدمه المنافسون إذ تستطيع الميزة التنافسية من أوصول المنظمة إلى وضع تنافسي متقدم في بيئة الأعمال إذ يصعب على منافسيها من تقليدها.

وحسب (Muchiri & Muthimi, 2025:24) تعد الاستراتيجيات التنافسية أمراً بالغ الأهمية للمنظمة للقدرة على حسم المواقف والتعامل مع المشهد المضطرب مما يضمن تحسين الأداء وتعزيز المكانة وذلك من خلال تلبية متطلبات بيئة الأعمال غير المتوقعة. ويرى (Zarate et al., 2025:301) أن الاستراتيجيات التنافسية يجب أن تحل المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة العليا فيما يتعلق بقدرة المنظمة على استخدام القدرات الديناميكية بكفاءة وفعالية على مختلف المستويات لتوليد القيمة والمزايا التنافسية المستدامة وتطبق الاستراتيجيات التنافسية عندما تكون المنظمة في خضم أزمة مما يسمح لها بإدارة التغيير بفعالية. ويرى (Ali & Anwar, 2021:48) أن المنظمات لديها استراتيجيات مختلفة لكسب الميزة التنافسية والفوز بها من أجل تمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأرباح.

ويرى (Elisiva & Sule, 2015:1412) أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تؤدي الى زيادة وتحسين الأداء التنظيمي المتفوق. بينما يشير (Mugo, 2020:31) أن المنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية تتمكن من تأمين الزبائن والدفاع ضد القوى التنافسية الاخرى. ويضيف (Sabbena & James, 2018:95) أنها تمكن المنظمة من التغلب على التحديات المختلفة الفرص المتاحة أمامها في السوق. ويرى (Farida & Setiawan, 2022:4) أنه من خلال الميزة التنافسية يمكن تحقيق نتائج ممتازة ورائعة للمنتجات التي تقدمها المنظمة. وتبرز أهمية الاستراتيجية التنافسية للمنظمة حسب (Islami & Latkovikj, 2022:5) فيما يلي:

1- **النمو والبقاء**: تساهم الاستراتيجية التنافسية في نمو وبقاء المنظمات على المدى الطويل إذ إن المنظمات التي تنفقر إلى استراتيجيات تنافسية مناسبة لديها فرص متدنية للبقاء.

2- **خلق القيمة**: تستطيع الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات من خلق القيمة للزبائن وإنشاء موقف سوقي مربح ومستدام أمام المنافسين والاستجابة للسوق والمنافسة فيها بشكل فعال مما يؤدي إلى زيادة الأصول وتحسين التسويق والجودة العالية بشكل أفضل.

3- **تحقيق التميز**: تساعد الاستراتيجية التنافسية على تحديد كيفية تميز المنظمة عن منافسيها، سواء من خلال الجودة، السعر، الابتكار، أو خدمة العملاء.

4- **توجيه الموارد بفعالية**: تمكن المنظمة من استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية في المجالات التي تعزز قدرتها التنافسية وتحقق أفضل عائد ممكن.

5- **زيادة الحصة السوقية والربحية**: من خلال تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل، تستطيع المنظمة كسب المزيد من الزبائن وزيادة حصتها في السوق مما يساهم في تحقيق أرباح أعلى.

6- **الاستجابة للتغيرات البيئية**: تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية مثل تطور التكنولوجيا أو تغيرات سلوك المستهلك.

ويرى الباحث أن أهمية الاستراتيجية التنافسية تكمن في كونها أمر حيوي لبقاء المنظمة والاستمرار أمام المنافسين وحجز مقعد في السوق التنافسي مما يجعل من الصعوبة على المنافسين من أبعادها من السوق.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية للمنظمة Sources of competitive advantage for the organization

تمثل الميزة التنافسية للمنظمة جوهر أداء المنظمة والأساس التي تستند عليه لتحقيق النجاح في الساحة التنافسية ولكي تكون المنظمة ناجحة ومتفوقة يجب أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، لأن النجاح المستقبلي سوف يعتمد على قدرة المنظمة في البحث عن مصادر جديدة، في ظل التطورات الهائلة والتقدم التكنولوجي تجد المنظمة نفسها أمام تحديات تتمثل في فقدان قدرتها التنافسية على المدى البعيد، لذلك فهي مضطرة لمواجهة هذا التحدي من خلال إعادة النظر في إمكانياتها وقدراتها وطاقاتها، إذ تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية تكون بمثابة صمام أمان عند مواجهة المنافسين، وتحقيق التميز والتفوق عليهم بغية التأقلم مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة (قمري، 2021: 400).

إن جوهر عملية وضع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة هو ربط المنظمة بالبيئة. إن الجانب الرئيسي لبيئة المنظمة هو الصناعة التي تتنافس فيها، إذ يؤثر هيكل الصناعة تأثيراً كبيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وكذلك الاستراتيجيات المتاحة للمنظمة. (Porter, 1980:3) ويرى (زين، 2010:34) أن المنظمات تتعرض مكانتها الى تخلخلات مستمرة في السوق نتيجة لتعقيد المتغيرات وتسارعها بالإضافة إلى غموضها وعدم استقرارها مما يسبب مشكلات عديدة وأخطاء مكلفة. بالتالي يوضح (Awwad et al., 2010:1) أن المنظمات مجبرة على الاستجابة بكفاءة وفعالية للمتغيرات في بيئة الأعمال، إذ إن أحد أكبر التحديات التي تواجهها هو اكتساب وتطوير الميزة التنافسية.

يرى (Agustian et al., 2023:110) أن الميزة التنافسية تعد من أهم المفاهيم الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تمثل القدرة التي تميز المنظمة عن منافسيها وتُمكنها من تحقيق أداء متفوق ومستدام. وتتعدد مصادر الميزة التنافسية لتشمل، الكفاءات الجوهرية، والموارد النادرة، العلاقات مع الزبائن، والوصول إلى الأسواق، والتكنولوجيا الحديثة وتمكن هذه المصادر المنظمة من تقديم قيمة أعلى للزبائن، إما من خلال تقديم منتجات أو خدمات متميزة، أو من خلال تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف ومن خلال فهم هذه المصادر واستثمارها بفعالية، تستطيع المنظمة بناء مركز قوي في السوق والحفاظ عليه في مواجهة التغيرات والتحديات المستمرة. وهناك مصدران للميزة التنافسية للمنظمة أهمها حسب (Hsieh & Chen, 2011:13) ما يلي:

1- **المهارات الفريدة (superior skills):** وهي المهارات الفنية، الإدارية، والوظيفية والتي تساعد المنظمة على اختيار وتطبيق الاستراتيجيات الأفضل والمناسبة والتي تمكنها من التفوق على منافسيها.

2- **الموارد الفريدة (superior resource):** هي تلك الموارد التي تمتلكها المنظمة مثل، شبكات التوزيع ، الطاقة الإنتاجية، القوة التسويقية، التكنولوجيا، والموارد الطبيعية.

بينما يرى (Agustian et al., 2023:110) مصادر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما يلي:

3- **التمايز (Differentiation):** وهو تطوير أو تقديم منتجات أو خدمات أو علامات تجارية فريدة توفر قيمة مضافة للزبائن وتعد أحد مصادر الحصول على الميزة التنافسية من خلال تميز المنظمة لمنتجاتها عن المنافسين.

4- **قيادة التكلفة (Cost Leadership):** وهي تعني إنتاج منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين. وهذا يسمح بتقديم أسعار تنافسية وجذب المزيد من الزبائن وتحقيق المزيد من الأرباح للمنظمة.

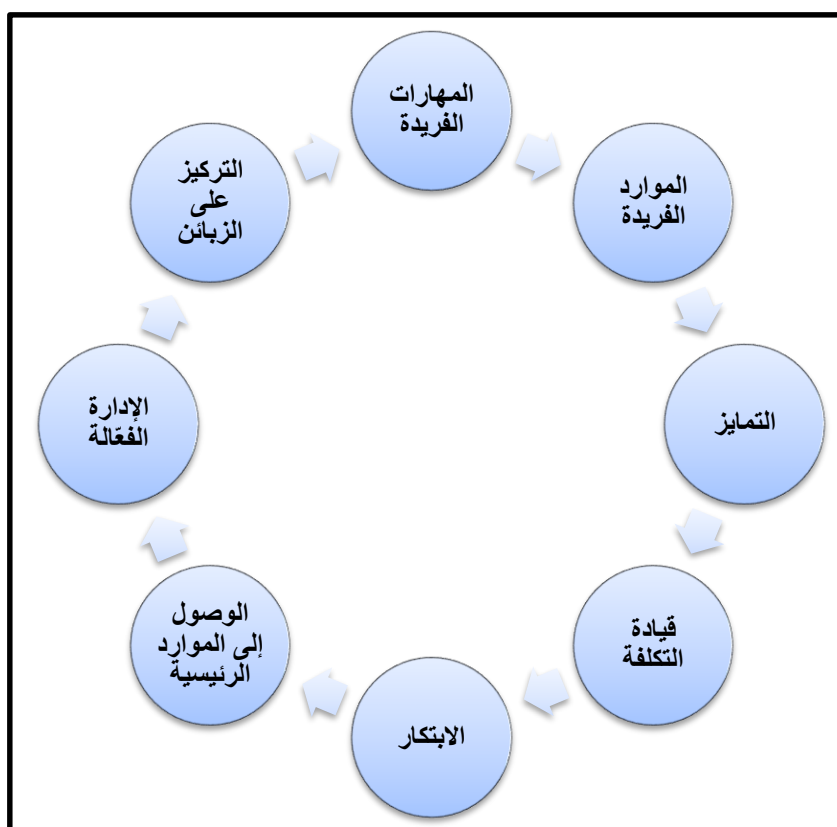
5- **الابتكار (Innovation):** إن المنظمات التي تبتكر باستمرار في منتجاتها أو عملياتها أو نماذج أعمالها تحقق ميزة على منافسيها إذ تحقق الريادة في الاستجابة لتغيرات السوق أو إنشاء أسواق جديدة تمامًا بواسطة هذا الابتكار.

6- **الوصول إلى الموارد الرئيسية (Access to Key Resources):** تتمتع بعض المنظمات بإمكانية وصول أفضل إلى الموارد الرئيسية، مثل التكنولوجيا أو الموارد الطبيعية أو مهارات الموظفين النادرة. وهذا يوفر ميزة لأن المنافسين لديهم صعوبة في الحصول على نفس الموارد.

7- **الإدارة الفعالة (Effective Management):** إن الإدارة الفاعلة للموارد بما في ذلك الموارد البشرية والعمليات والمالية تحقق ميزة تنافسية إذ تحقق الإدارة الفاعلة للموارد تفوق للمنظمات في التعامل مع التعقيدات البيئية.

8- **التركيز على الزبائن (Customer Focus):** تحقق الملاءمة والانسجام بين استراتيجيات العمل للمنظمة مع احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الفهم والاستجابة للتغيرات في تفضيلات الزبائن والحفاظ وزيادة ولاء الزبائن. ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل رقم (7)

ويرى الباحث أن المصدر الرئيسي للميزة التنافسية هو الكفاءات والخبرات من الموارد البشرية التي تملكها المنظمة إذ لا يمكن تقليد هذا الكفاءات والخبرات بالتالي ستجعل المنظمة متميزة عن بقية المنافسين ويجب على المنظمة التي تبحث عن استدامة هذه الميزة أن تعمل على المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات وذلك لان رحيلها يسبب فقدان الميزة الى منظمات أخرى.



الشكل (7) مصادر الميزة التنافسية للمنظمة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

رابعاً: خصائص الاستراتيجية التنافسية للمنظمة Characteristics of the organization's competitive strategy

أدت التحولات الكبيرة في الاقتصاد العالمي إلى تأثير على الحجم الكبير للمعاملات التجارية بين كل دول العالم وكذلك زيادة شدة المنافسة بين المنظمات والدول، مما يجعل من الضروري للمنظمات التكيف لضمان بقائها في أسواقها المعنية وإلا فإن مخاطر المنافسة ستهدد وجودها مما يستوجب من المنظمات في جميع المجالات إجراء تعديلات استراتيجية توازي هذه التغيرات والتحولات. إذ أجبرت المنافسة الدولية المؤسسات العامة والخاصة على التركيز على تحقيق الميزة التنافسية، وإعادة النظر في استراتيجياتها في تقديم منتجاتها أو خدماتها، وكيفية استثمار مواردها المختلفة لتحقيق أهدافها وتعد الجودة والتميز والتكلفة المنخفضة هي الأمور التي تحقق التميز المستمر للمنظمات في وضعها التنافسي على المنظمات المنافسة (Alfawaire & Atan, 2021:8). ويرى (Mugo, 2020:31) أن فشل العديد من المنظمات في البقاء على قيد الحياة في معظم الأسواق جعل المنظمات تركز قدر كبير من الاهتمام على الميزة التنافسية إذ أدت المنافسة الشديدة والمنتجات البديلة والزيائن أو المشتريين الأقوياء إلى فشل العديد من المنظمات في أسواق مختلفة في جميع أنحاء العالم. أن الاستراتيجيات تعمل على تحقيق ذلك من خلال تزويد المنظمة بمزايا تنافسية على اللاعبين الآخرين في نفس المجال سواء الحاليين أو المحتملين.

إذ يعتمد بقاء أي منظمة واستمرارها ونموها على طبيعة الاستراتيجيات التي تتخذها أو تتبناها وقد تم تحديد الإطار المستقبلي الذي تتبناه القيادة في ضوء التغيرات التي تطرأ على البيئة التي تنشط بها المنظمة والذي يمكن تحقيقه من خلال تبني الخطط والسياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق إستراتيجية تنافسية متماسكة لتحقيق الأهداف وتؤكد استراتيجية الأعمال (Abdulwase et al., 2020:135). حيث يعتبر (Muchiri & Muthimi, 2025:24) أن الاستراتيجيات التنافسية تعد أمر بالغ الأهمية للمنظمة للقدرة على حسم المواقف والتعامل مع المشهد المضطرب مما يضمن تحسين الأداء وتعزيز المكانة وذلك من خلال تلبية متطلبات بيئة الأعمال غير المتوقعة. ويرى (Dayan et al., 2017:10) أن زيادة التغيرات في البيئة أجبر المنظمات على صهر الخبرات والمعارف على مستوى المنظمة في الاستراتيجية من أجل فهم أفضل للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية، واتخاذ قرارات مستنيرة وصائبة بشأن اتجاهات المنظمة. ويضيف (Baird et al., 2024:304) أن المنظمة تحصل على ميزة تنافسية عندما تكون أكثر نجاحاً من منافسيها الحاليين والمحتملين.

بالتالي تعد الاستراتيجية التنافسية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة والمتزايدة التنافسية. وتمتاز هذه الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها فعالة وقادرة على توجيه المنظمة نحو النجاح المستدام إذ إن نجاح الاستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على خصائصها المميزة التي تمكننا من الاستجابة لمتغيرات وتطورات البيئة، ويمكن تلخيصها على حسب (رحاحلة ومزهودي، 2022: 21) على النحو التالي:

1- الوضوح (Clarity): يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة سواء من حيث الصياغة أو الأهداف أو التطبيق، حتى يتم العمل بها بشكل فعال.

2- الالتزام بالوقت (Time): يجب صياغة الاستراتيجية وتطبيقها في الوقت المناسب والملائم، لأن أي تأخير سيؤدي إلى عدم جدوى الاستراتيجية، خاصة عندما تكون البيئة متقلبة.

3- تحقيق الأهداف (Goals): تكون الاستراتيجية وسيلة لتحقيق الأهداف وتتضمن إجراءات محددة ويكون المديرون المتوسطون مسؤولين عن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف.

4- المشاركة (Participation): يجب إشراك الكفاءات الموجودة على مستوى المنظمة حتى تتجسّد صياغة الاستراتيجية.

5- المرونة (Flexibility): يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة لأنها تتطلب التغيير كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وهذا وفقاً للتغيرات في البيئة واتجاهاتها المستقبلية.

ويرى الباحث أن أهم خاصية تتميز بها الاستراتيجية التنافسية الناجحة لأي منظمة هي المرونة إذ يجب وضع استراتيجية مرنة وبما يتناسب مع التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة من حيث الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والتكيف بسرعة مع تغيرات احتياجات الزبائن والتحول التكنولوجية والتغيرات في القوانين واللوائح إذ تساهم المرونة وبشكل واضح في إدارة المخاطر بشكل أفضل من خلال التنبؤ بالمخاطر وبالتالي القدرة على تطوير خطط بديلة مسبقة والتعافي السريع من الأزمات.

خامساً: خطوات إنشاء الاستراتيجية التنافسية للمنظمة Steps to create an organization's competitive strategy

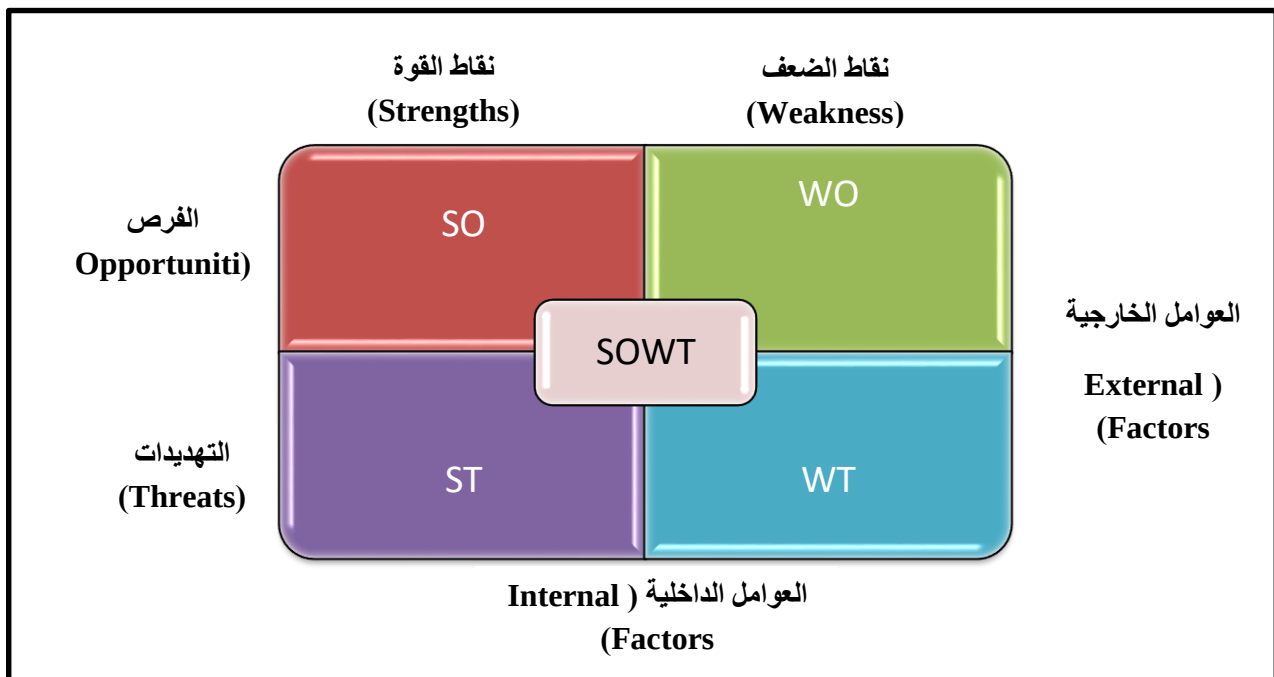
إن وضع استراتيجية تنافسية يعني في الأساس تطوير صيغة عامة لكيفية تنافس أي منظمة مع المنظمات المنافسة الأخرى، وما هي الأهداف المطلوبة من وضع هذه الاستراتيجية، وما هي السياسات أو الوسائل التي سوف تحقق هذه الأهداف. (Porter, 1980:19) ويشير (Hawrysz, 2020:1) أن تصميم الاستراتيجية الجيدة يتطلب الفهم بخصوصية القطاع الذي تعمل به المنظمة لأن استراتيجية المنظمة يجب أن تكون مدمجة أو مترابطة في سياق معين من بيئته هذه المنظمة، وبالتالي تحديد المتطلبات الرئيسية المعتمدة لتصميم الاستراتيجية وتنفيذ الأنشطة المخطط لها. وحسب (Ullah, 2021:4) توجد أربع خطوات لإنشاء استراتيجية تنافسية للمنظمة وهي: التحليل (analysis) والصياغة (formation) والتنفيذ (execution) والتقييم (evaluation). ويتم توضيحها كما يأتي:

1- التحليل (analysis): وهو يتضمن إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية إذ أن كل منظمة تمتلك نقاط قوة ونقاط ضعف فريدة في التعامل مع بنية الصناعة، بسبب التغير التدريجي للقطاع الصناعي بمرور الوقت ومع ذلك فإن فهم هيكل الصناعة يجب أن يكون نقطة الأساس للتحليل الاستراتيجي (Ullah, 2021:4).

ويرى (Benzaghta et al., 2021:58) إن أفضل تحليل تقوم به المنظمة هو تحليل (SWOT) إذ يعد طريقة تحليل بسيطة يمكن أن توفر تفسيراً واقعياً لنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية في بيئة المنظمة. كما أنه يساعد في الحصول على نظرة عامة على الاختلافات بين الخطة الفعلية والمستقبلية بالتالي يعد أداة ملائمة من أجل الحصول على فكرة أولية عن العواقب المستقبلية المحتملة وتحليل وضع المنافسة الحالي الذي تتواجد فيه المنظمة حيث أنه سهل الاستخدام ولا يتطلب أنظمة كمبيوتر أو برامج معقدة. ويرى (Chang et al., 2017:2) إن المنظمة تحتاج إلى أن تصبح على دراية وفهم بأفعال المنافس والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وبالتالي فهي تحتاج إلى التحليل بشكل كبير. ويضيف (Benzaghta et al., 2021:55) تحليل (SWOT) بانه أداة مهمة للمنظمات لتقييم موقفها التنافسي في السوق ويُستخدم على نطاق واسع لتحليل البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات ويمكن توضيحها بالشكل رقم (8) وكالاتي:

❖ **نقاط القوة (Strengths):** وهي العناصر الداخلية للمنظمة التي بواسطتها تستطيع أن تحقق أهدافها.

- ❖ نقاط الضعف (Weakness): هي تلك العناصر الداخلية التي تعترض تحقيق النجاح لصالح المنظمة.
- ❖ الفرص (Opportunities): مؤثر خارجي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ومعالجة الضعف وبدء أنشطة جديدة.
- ❖ التهديدات (Threats): مؤثر خارجي للمنظمة يشكل عائقاً أو حاجزاً محتمل للوصول إلى أهداف المنظمة.



الشكل (8) تحليل SWOT

SOURCE: Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72.

2- الصياغة (formation): وهي عملية تحديد مكان المنظمة في الوقت الحالي والمكان الذي تخطط للوصول إليه وكيفية الوصول إلى هناك (Hadighi et al., 2013:38). ويرى (Fuertes et al., 2020: 9) أن الشيء المهم في صياغة الاستراتيجية هو معرفة الفجوة الاستراتيجية أي عندما لا يمكن تحقيق الأهداف المستقبلية بالاستراتيجية الموضوعة حالياً إذ يتم صياغة الاستراتيجية من القادة بعد معرفة الموارد المتاحة للمنظمة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها المنظمة. مما يسمح بتوجيه مصير المنظمة بطريقة جيدة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديلات في الاستراتيجية.

ويضيف (Fuertes et al., 2020:15) إن صياغة الاستراتيجية للمنظمات تمكن المنظمة من تحديد العناوين العريضة أو المسار المستقبلي للمنظمة وكذلك الارشادات والتوجيهات المناسبة لتحقيق أهداف هذه الاستراتيجية ووضع المنظمة في أفضل مرتبة تنافسية مع المنظمات الأخرى من خلال تطوير الصورة المستقبلية للمنظمة حيث تعطي مجموعة من الأهداف والتوجهات الواضحة لمستقبل المنظمة.

3-التنفيذ (execution): وهي عملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية الخاصة بالمنظمة والتي تم وضعها من قبل القادة على تنفيذاً على أرض الواقع (Ullah, 2021:4). ويضيف (Abdulwase et al., 2020:137) أنه عند تنفيذ أي استراتيجية عمل ناجحة يجب على أن تضع في اعتبارك قبل تنفيذ أي استراتيجية ما توضيح ما هو الهدف الاساسي، الزبائن المستهدفين، بناء خطط واقعية وقابلة للتحقيق، وكذلك القيام بإجراء تحليل للبيئة وكذلك وضع خطة بديلة للظروف الطارئة والتي قد تواجه المنظمة. ويرى (Bird & Beechler, 1995:26) إن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب تجزئتها إلى مكونات أصغر بحيث يمكن السيطرة عليها وأدائها وتحدث هذه العملية من خلال تقسيم استراتيجية المنظمة على الوحدات الوظيفية داخل المنظمة بالتالي تقوم كل وحدة بتنفيذ استراتيجيتها الخاصة بشكل مباشر وكذلك الاستراتيجية العامة بشكل غير مباشر.

4- التقييم (evaluation): وهو معرفة والتأكد من تنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد و تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة (Ullah, 2021:4). ويضيف (Suprpto, 2022:3) إن التقييم هو معرفة مدى تطابق النتائج أو الانجازات التي حققها تطبيق الاستراتيجية ومقارنته بما تم التخطيط له. ويشير (Lupina et al., 2023:302) أن التقييم هو العملية التي تتضمن مراقبة الاستراتيجية ومعرفة أماكن التعثر فيها وتحديد ما هي الصعوبات والوصول إلى الأسباب الجذرية للفشل في الاستراتيجية إذ تتم المراجعة الاستراتيجية بشكل شامل وبالتالي فهي تنفذ العملية الاستراتيجية من الفشل والتعثر أو التوقف.

ويضيف (ترغيني وبوعسلة، 2014: 42) إن استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة سواء ميزة قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز في ظل مواجهة المنافسين الحاليين أو بشكل عام كلما كانت المنظمة تمتلك ميزة تنافسية أكبر كلما تطلب جهوداً أكبر من المنظمات الأخرى المنافسة للتفوق عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات والخدمات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما يلي والموضحة في الشكل رقم (9):

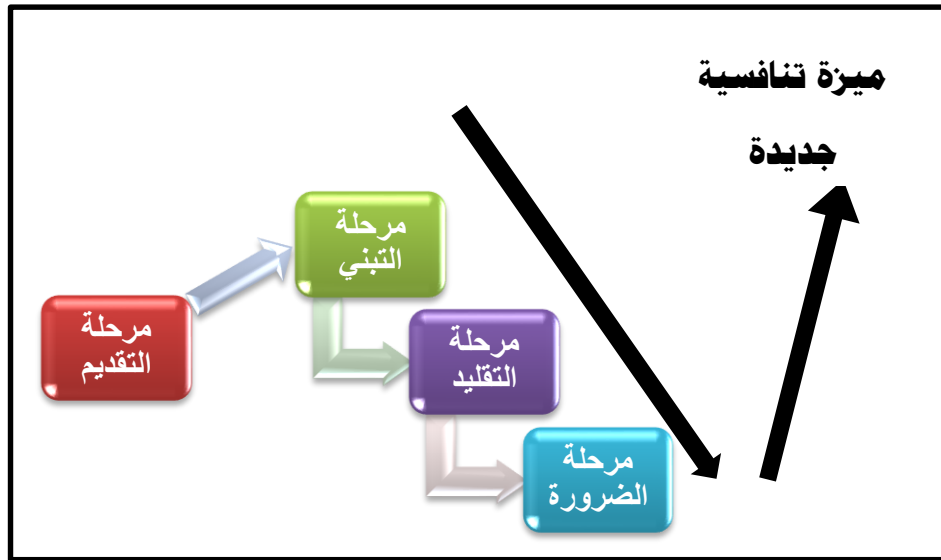
1- مرحلة التقديم للميزة التنافسية: وهي المرحلة التي تتطلب وتحتاج إلى كثيرٍ من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي إذ تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة وفي هذه المرحلة ومع مرور الزمن تصبح عندها الميزة التنافسية أكثر انتشارا.

2- مرحلة التبنى للميزة التنافسية: في هذه المرحلة تستقر نسبة الانتشار للميزة التنافسية على اعتبار أن المنافسون أصبحوا يركزون عليها.

3- مرحلة التقليد للميزة التنافسية: في هذه المرحلة يقوم المنافسون بتقليد الميزة التنافسية إذ يلاحظ أن حجم الميزة التنافسية يبدأ بالتراجع شيئا فشيئا نحو الركود.

4- مرحلة الضرورة للميزة التنافسية: في هذه المرحلة تحتاج المنظمة الى تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكلٍ سريع أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة تختلف تماما عن الميزة الحالية.

ويرى الباحث إن المنظمة لكي تحافظ على منتجاتها في مرحلة التبنى تحتاج إلى إجراء تعديلات مستمرة على منتجاتها التي تقدمها بما يضمن ملاءمة التغيرات في البيئة ورغبات الزبائن.



الشكل (9) مراحل الميزة التنافسية

المصدر: ترغيني صباح ، وبوعسلة فطيمة الزهراء . (2014). دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات. ص ٤٢.

سادساً: الاسبقيات التنافسية competitive priorities

لقد ألقى السيناريو العالمي الجديد تحديات ومشاكل عديدة وأهمها وبشكل واضح فيما يتعلق بالمجالات التكنولوجية إذ تتعرض منظمات عديدة للتعقيدات كثيرة وبالتالي يتوجب عليها تحديث وتطوير تقنياتها باستمرار للحصول على ميزة حاسمة على منافسيها إذ تواصل المنظمات جهودها من أجل اكتساب القدرة التنافسية في السوق لجعلها فريدة ومتميزة عن المنافسين ولتحقيق هذه الجهود يتعين عليها تطوير إمكانياتها للتكيف مع الظروف البيئية المعقدة والمستمرة التغيير (Prabhu & Nambirajan, 2020:39).

ويتطلب خلق الميزة التنافسية تحديد العوامل التي قد تضع المنظمة في وضع أفضل فيما يتعلق بالمنافسين في السوق وتعد الاسبقيات التنافسية بأنها قدرات استراتيجية يمكنها المساعدة على خلق وتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات وهذه الأولويات الرئيسية تتألف من (المرونة، والتكلفة، والجودة، والتسليم) Awwad et (2010:7). وكذلك يشير (Stohm & Berglund, 2015:6) بأنها الأهداف والغايات التي وضعتها المنظمة والتي ستوجه قرارات الإدارة وأفعالها وهي تمثل التركيز المستقبلي للمنظمة وتشير إلى الموقف الاستراتيجي المطلوب في السوق وتدعم الاستراتيجية. ويضيف أن (Prabhu & Nambirajan, 2020:39) الاسبقيات التنافسية تشير إلى الجوانب والأبعاد المختلفة التي يجب أن يستوعبها نظام التصنيع الخاص بالمنظمات لتلبية متطلبات وشروط الأسواق التي تسعى المنظمات إلى المغامرة فيها وبالتالي فهي تعد عملية شاملة تمكن المنظمات من صياغة استراتيجيات الأعمال لتلبية متطلبات السوق وظروفه. بينما يرى (Hilletoft & Hilmola, 2023:644) أن الاسبقيات التنافسية هي القدرات المقصودة التي يجب على وظيفة التصنيع التأكيد عليها لتحقيق استراتيجية العمل الشاملة.

ويرى الباحث أن الاسبقيات التنافسية هي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل به ومن خلالها تستطيع أن تسبق المنافسين في الحصول على الزبائن والارباح وهذه الاستراتيجيات هي (المرونة، الجودة، التكلفة، التسليم). ويمكن توضيح هذه الاسبقيات التنافسية وكما يلي والموضح في الشكل رقم (10).

يكن جوهر الميزة التنافسية في القدرة على التميز عن المنافسين من خلال المنتجات أو الخدمات، وفي القدرة على العمل بتكلفة أقل باستخدام موارد أقل ومن خلال فهم كيفية خلق قيمة العميل وتقديمها. (Hilletofth & Hilmola, 2023:643)

1- المرونة (Flexibility): وهي القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة والتعامل مع عدم اليقين الناتج عن بيئات العمل الداخلية والخارجية للمنظمة ويرى (Hilletofth & Hilmola, 2023:642) أن المرونة تبين قدرة المنظمة في عملياتها مع الاستمرار في تحقيق الربح من خلال إنتاج منتجات غير معروفة وجديدة. وهناك أنواع مختلفة من المرونة ستكون مناسبة للتعامل مع ظروف أو أنواع مختلفة من المرونة منها ما يلي Awwad (et al., 2010:8).

❖ **مرونة الفعل (action flexibility):** وهي قدرة القادة على اتخاذ إجراء جديد وبسرعة لمواجهة الظروف الجديدة.

❖ **مرونة الحالة (state flexibility):** وهي القدرة على الاستمرار في العمل بشكل فعال على الرغم من التغييرات في البيئة.

❖ **مرونة الوظيفة (job flexibility):** هي قدرة النظام على التعامل مع التغييرات في الوظائف التي يتعين على النظام معالجتها.

❖ **مرونة الآلة (machine flexibility):** هي قدرة النظام على التعامل مع التغييرات والاضطرابات في الآلات ومحطات العمل.

ويرى الباحث أن المرونة هي القدرة على مواكبة التغيرات في أذواق الزبائن تقديم منتجات متنوعة أو مصممة حسب الطلب وكذلك الاستجابة لتغيرات حجم الطلبات السريعة والمفاجئة.

2- الجودة (Quality): وهي قدرة المنتجات على تلبية أو تجاوز احتياجات وتوقعات الزبون. وتم ربط مصطلح الجودة بثمانية أبعاد بما في ذلك: (الأداء، والميزات، والموثوقية، والتوافق، والمتانة، والقدرة على الخدمة، والجماليات، والجودة المدركة). (Awwad et al., 2010:10)

ويرى الباحث أن المنظمات التي تركز على الجودة تحرص على تقديم منتجات خالية من العيوب تماماً والاستمرار في تلبية توقعات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

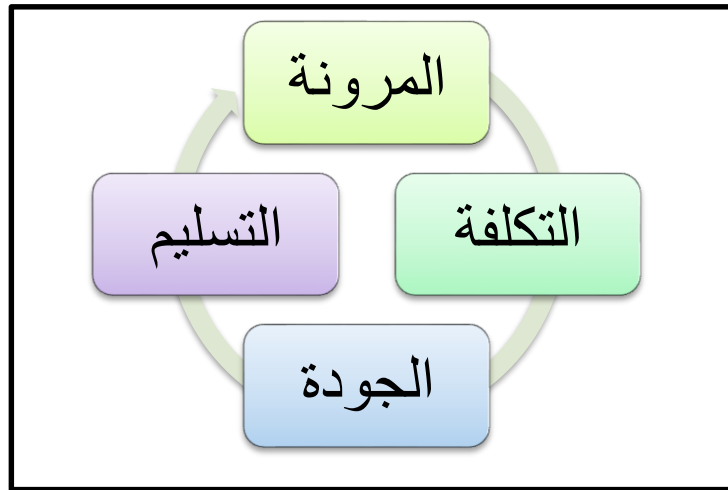
3- التكلفة (Cost): أن الميزة التنافسية من خلال التكلفة يمكن تحقيقها من خلال تبني استراتيجية تكلفة أقل من المنافسين أو القدرة على التمايز والحصول على سعر ممتاز يتجاوز التكلفة الإضافية للقيام بذلك. Awwad et al., 2010:12)

ويرى الباحث أن المنظمات أن المنظمات تسعى هنا لتقديم منتجات بأسعار منخفضة من خلال تقليل تكاليف الإنتاج وبالتالي فهي تستطيع السيطرة على السوق التي يكون زبائنها ذوي حساسية عالية للأسعار.

4- التسليم (Delivery): وهو يعني ضمان تسليم المنتج والذي يلبي متطلبات الجودة والموثوقية وقابلية الصيانة بالكمية المناسبة في الوقت المناسب في المكان المناسب من المصدر المناسب مع الخدمة المناسبة وبالسعر المناسب الى الزبون. (Awwad et al., 2010:12)

ويرى الباحث أن التسليم يعني مدى قدرة المنظمة على تسليم المنتج أو الخدمة بسرعة في الأسواق التي تتغير بسرعة أو التي تعتمد على الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن.

ويرى الباحث أن المنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص لا يمكن أن تركز على كل الأولويات في نفس الوقت لذلك على كل منظمة اختيار أولوياتها بعناية بناءً على ما يطلبه السوق المستهدف وقدراتها وإمكانياتها وطبيعة المنافسة في المجال أو القطاع الذي تعمل به.



الشكل (10) الاسبقيات التنافسية

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

سابعا: عوامل نجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمة Factors for the success of the organization's competitive strategy

الميزة التنافسية هي هدف أساسي في استراتيجية الأعمال، ويجب على كل منظمة تحديدها العوامل التي يمكن أن تعطيها أفضلية في السوق التنافسية لأنها تشكل مفتاح الحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيزها بمرور الوقت ولذلك يجب الاستمرار في المراقبة والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة (Agustian et al., 2023:111). ويرى (Mugo, 2020:32) أن الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين يتم الحصول عليها من خلال تقديم قيمة أكبر للزبائن إما عن طريق أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد وخدمات أكبر تبرر سعراً أعلى على خط مماثل من التناغم مع القوى التنافسية مع محاولة تمييز المنظمة عن أولئك الذين يُنظر إليهم على أنهم "عالقون في المنتصف" دون ميزة تنافسية إذ أن المنظمة تتمتع بمزايا تنافسية عندما تخلق أفعالها في صناعة أو سوق قيمة اقتصادية وعندما تشارك العديد من المنظمات المتنافسة في إجراءات مماثلة.

ويشير (Tunnabila et al., 2023:1139) إن الميزة التنافسية هي القدرة على إنتاج قيمة أفضل للزبائن بتكلفة مماثلة أو أقل من المنافسين، أو خلق قيمة مماثلة بتكلفة أقل من المنافسين إذ تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الربحية التي تتجاوز ما يمكن لمنافسيها تحقيقه في نفس الصناعة ويجب على أي استراتيجية أن تحدد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأن تأخذ في الاعتبار الاحتمالات والبدائل والموارد وأي تعديلات مطلوبة أثناء تقييم أهدافها المستقبلية بصدق ويجب مشاركة جميع مستويات الهيكل التنظيمي في عملية إنشاء الاستراتيجية. ويقترح (Fuertes et al., 2020:6) لكي تكون الاستراتيجية ناجحة، يجب تصميمها بالطريقة التالية والموضحة في الشكل رقم (11):

- 1- يجب أن تكون الأهداف واضحة ومتراكبة وذات مدى مستقبلي بعيد.
- 2- يجب أن يكون لدى الإدارة معرفة كبيرة بالبيئة التنافسية.
- 3- يجب تقييم ومعرفة القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة.
- 4- يجب أن يتم غرس أو وضع الاستراتيجية بشكل فعال بالمنظمة من خلال أعداد البيئة المناسبة لنجاحها.

ويضيف (Papulova & Papulova, 2006: 6) مجموعة أخرى من عوامل نجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمة أهمها ما يلي:

- 1- الحصول على معلومات حول العديد من جوانب القطاعات البيئية المحددة (الزبائن والمنافسين والموردين) لتسهيل التوافق بين الاستراتيجيات والبيئات التنافسية. وبالأخص تحليل المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وزيادة الوعي الواضح بالقوى البيئية والطرق التي تتغير بها. لكي تكون المنظمات قادرة على إدارة التغيير بنجاح للحفاظ على التوافق الناجح مع البيئة.
- 2- القدرة على فهم تعقيد واتجاهات البيئة المتغيرة وتحديد التهديدات والفرص المحتملة والمستقبلية من خلال إجراء عملية المسح البيئي والذي يسمح للمنظمة بالتعرف على الفرص المتاحة التي قد تكون قادرة على الاستفادة منها والتهديدات التي تواجهها، وبالتالي تمكين المنظمة من وضع استراتيجية تنافسية تتوافق مع الظروف البيئية الحرجة.
- 3- تحليل السوق المستهدف وفهم احتياجات ومتطلبات الزبائن واتخاذ القرارات بشأن المنتجات والخدمات المناسبة. وإرضاء الزبائن المستهدفين بشكل أكثر فعالية وأكثر ربحية من المنافسين.
- 4- تحقيق الجودة المناسبة بالسعر المناسب في الوقت المناسب من خلال الإدارة الفاعلة للموارد المتاحة.
- 5- القدرة على تلبية عوامل النجاح الرئيسية والمهمة المعترف بها للصناعة أو السوق المحددة أو المستهدفة.
- 6- الكفاءات والقدرات المميزة التي تنتج شكلاً من أشكال الميزة التنافسية والقدرة والاستعداد لنشر هذه الكفاءات والقدرات لتلبية المتطلبات الخاصة للزبائن، والتي يمكن فرض سعر مميز عليها.
- 7- تعزيز أو تكثيف التخصص التنافسي بحيث يسهل إدراكه من قبل الزبائن أو حتى يمنح قيمة أعلى وبالتالي يكونون مستعدين لدفع أعلى.
- 8- توسيع التخصص التنافسي بحيث يلبي احتياجات المزيد من الزبائن من خلال التوسع الجغرافي.
- 9- إطالة أمد التخصص التنافسي بحيث يظل قائماً من خلال تطوير التكنولوجيا وتلبية التغير في أذواق الزبائن.

ثامنا: متطلبات الاستراتيجية التنافسية للمنظمة Competitive strategy requirements of the organization

لا تزال الميزة التنافسية مفهوماً مثيراً للجدل حيث تتم مناقشتها في الأدبيات من خلال استخدام متغيرات ومقاييس مختلفة ومع ذلك، فإن هذا التنوع يأتي من وجهات نظر مختلفة حول ما يخلق الميزة التنافسية ومكوناتها بالإضافة إلى ذلك، لدى الباحثين أفكار مختلفة فيما يتعلق بالكفاءات المطلوبة لخلق الميزة التنافسية إذ باتت المنظمات مجبرة على الاستجابة بكفاءة وفعالية لبيئة الأعمال المتغيرة إذ تعد الميزة التنافسية إحدى أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي وهي تتضمن موقف دفاعي من قبل المنظمة في مواجهة منافسيها أو عدم التماثل أو الاختلاف في أي سمة أو عامل للمنظمة مما يسمح لها بخدمة الزبائن بشكل أكثر فعالية من المنافسين مما يولد قيمة أفضل للزبائن وتحقيق أداء متفوق (Awwad et al., 2010:2). ويرى (Tunnabila et al., 2023:1140) أن الميزة التنافسية هي نتيجة تنفيذ استراتيجيات تستخدم الموارد المختلفة التي تملكها المنظمة وتُعتبر المهارات والأصول الفريدة بمثابة مصدر لهذه الميزة التنافسية إذ تتفوق المنظمة من حيث الموارد والقدرات التي تمتلكها على المنافسين أو تركز بشكل أكبر على الإنجازات التي حققتها المنظمة حتى الآن.

إن التغيير والتقلبات والتي تميز الوقت الحالي جعل المنظمات تحتاج إلى اتخاذ قرارات استثمارية تمكنها من خدمة الزبائن والحفاظ على الربحية من خلال تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها إذ يقال ان المنظمة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين الشيء المؤكد هو أن قيم المستهلكين واحتياجاتهم وسلوكياتهم سوف تستمر في التطور، وللبقاء في بيئة تنافسية يتوجب على المنظمات تعديل استجابتها الاستراتيجية من خلال تطوير استراتيجيات تنافسية خاصة على مستوى السوق الذي تعمل فيه المنظمة إذ تنقسم الاستراتيجيات التنافسية العامة التي اقترحها بورتر للحصول على الميزة التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات هي (التكلفة الأقل، والتمايز، والتركيز) (Mugo, 2020:31).

تعد التنافسية واحدة من مخرجات العولمة والتي جاءت من الإنفتاح على العالم ثقافيا واقتصاديا وإداريا وتكنولوجيا، فتحدد تنافسية المنظمة بمقدار قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية المختلفة وجعل المنظمة قادرة على البقاء والاستمرارية والنمو وتحسين المكانة التنافسية للمنظمة. وهي تتضمن جميع الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات التي تقوم بها المنظمة على مجموعة جغرافية أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها (ترغيني وبوعسلة، 2014: 28).

يلاحظ ان هناك زيادة في المنافسة في جميع مجالات الأعمال تقريبًا. إذ أن التفوق على المنافسين والحصول على أرباح أعلى من المتوسط هو ما يشغل المنظمات حاليا. مما جعل الاهتمام بتحليل الاستراتيجيات التنافسية في ظل ظروف البيئية المتغيرة أمرا لا مفر منه (Hsieh & Chen , 2011:11). ويرى (زين، 2010:34) أن تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل ناجح يتطلب العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف لإجراءات الرقابة، وبناء جيد لنظم الحوافز المستخدمة في المنظمة، وكذلك متطلبات مادية وتنظيمية والموضحة في الجدول رقم (10) وكما يلي:

الجدول (10) المتطلبات المادية والتنظيمية للاستراتيجية التنافسية للمنظمة

ت	الاستراتيجية	المتطلبات المادية	المتطلبات التنظيمية
1	التكلفة الأقل	- استثمارات كبيرة في رأس المال. - مهارات هندسية في العمليات. - مراقبة وإشراف مركز على العاملين. - التصميم السهل التصنيع للمنتجات. - نظام توزيع منخفض التكلفة.	- القدرة على السيطرة على التكاليف. - تقارير بشكل مفصل. - هيكلية التنظيم والمسؤوليات. - نظام حوافز يحقق أكبر عدد من الأهداف الكمية.
2	التمايز	- قدرات تسويقية كبيرة. - هندسة المنتجات. - قدرات بحثية عالية. - سمعة جيدة للمنظمة عن الجودة والتكنولوجيا. - مهارات فريدة - تعاون مكثف بين جميع قنوات التوزيع.	- التنسيق بين مختلف الوظائف. - الاعتماد على المقاييس النوعية بدلا من الكمية. - استقطاب العمال الماهرين والمدرّبين بشكل جيد. - الخبراء والمبدعين.
3	التركيز	- توحيد السياسات المذكورة نحو هدف استراتيجي معين.	- توحيد السياسات المذكورة نحو هدف استراتيجي معين.

المصدر: زين، يونس خليل ابراهيم. (2010). واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة القدس.

تاسعاً: الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة Maintaining the organization's competitive advantage

إن الضغوط تتزايد على المنظمات لكي تكون استباقية وتصوغ استراتيجيات ناجحة تسهل الاستجابة الاستباقية للتغيرات المتوقعة والفعالية في البيئة التنافسية ومن ثم، هناك حاجة للمنظمات إلى التركيز على اكتساب الميزة التنافسية لتمكينها من الاستجابة للسوق والمنافسة فيه بشكل فعال وتستخرج المنظمة هذه الميزة التنافسية من الكفاءات الأساسية والتي تحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة (Mugo, 2020:31). ويرى (Agustian et al., 2023:110) أن الميزة التنافسية هي موقف تتمتع فيه المنظمة بميزة أو تفوق كبير على منافسيها في صناعة أو سوق معينة وتحقيق نتائج أفضل من منافسيها، مثل زيادة حصة السوق، أو زيادة الربحية، أو الحصول على موقف قوي في السوق.

يمكن للميزة التنافسية أن تتبدل مع مرور الزمن، إذ إنه إذا ما أراد المنافسون الحصول على نفس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة حالياً فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب أن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق، وعلى المنظمة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزات التنافسية الحالية بالتطوير أو البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية لتتمكن من المحافظة على مركزها في السوق (زين، 2010:37). ويضيف (Agustian et al., 2023:111) إن استمرارية المراقبة والتكيف مع البيئة المتغيرة للمنظمة هو المفتاح للحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيزها على الأمد البعيد. بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية حسب رأي (زين، 2010:37) على النحو التالي:

- 1- تركيز كافة الأنشطة نحو سوق معين مما يمكنها من خدمة الزبائن فيه بشكل أفضل ويجعل السوق ضيق وصغير، بحيث لا يكون السوق جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه.
- 2- إذا كان رأس المال المطلوب لدخول إلى الصناعة من قبل المنافسين كبير ويحتاج إلى استثمار.
- 3- إذا كانت المنظمة تعتمد على ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.
- 4- إذا كان الزبائن لديهم ولاء كبير للمنتجات التي تقدمها المنظمة، مما يؤدي بلا شك إلى الحفاظ على ميزة سلعتها التنافسية.

عاشراً: أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة Dimensions of the organization's competitive strategy

تتغير الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمات حسب طبيعة الموقف والظروف التي تعيشها المنظمات، وتواصل هذه الاستراتيجيات خدمة عملية اتخاذ القرار في المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة وعلى المدى الطويل (Ladjel & Mokrani, 2022: 277). ويرى (Mwangi & Ombui, 2013:14) إن المنظمات تستخدم استراتيجيات تنافسية داخل صناعة معينة ومن المتوقع أن ترتبط الاستراتيجيات المتبعة بأداء المنظمات نفسها حيث يجب أن تخرج الاستراتيجية طويلة الأجل من محاولة المنظمة البحث عن ميزة تنافسية. ويرى (chiteli,2013:311) أن استراتيجيات بورتر هي نهج مميز تستخدمه المنظمات من أجل النجاح في السوق وتحديد موقع الأعمال التجارية لزيادة قيمة القدرات التي تميزها عن المنافسين فالمنظمات تشعر بالقلق من خلال كيفية الوصول الى موقع تنافسي جيد وان هذه الاستراتيجيات التنافسية هي خليط يتكون من الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من جهة والسياسات أو الاجراءات التي من خلالها يمكن للمنظمة الوصول الى تلك الأهداف من جهة أخرى.

إن استراتيجيات بورتر الثلاث تشكل جزءاً مهماً من أي خطة عمل فعالة في المنظمات والتي تستخدم للحصول على وضع تنافسي أفضل في السوق إذ إن المنظمة تحقق أفضل أداء من خلال اختيار استراتيجية واحدة تركز عليها كذلك أن الجمع بين هذه الاستراتيجيات قد يوفر للمنظمات أفضل فرصة لتحقيق أداء متفوق وعلى الرغم من ذلك فإن أي استراتيجية تختارها المنظمة يجب أن تتناسب مع المنظمة وأهدافها وأغراضها لتحقيق أداء جيد مقارنة بالمنافسين (Kinyuira, 2014:95). ويشير (Stankevičiūtė et al., 2012:1201) إن استراتيجيات بورتر المسماة بالاستراتيجيات التنافسية العامة تهدف الى خلق ميزة تنافسية طويلة الأجل وإمكانية التفوق على المنافسين. ولا تزال الميزة التنافسية مفهوماً مثيراً للجدل، إذ تتم مناقشته في الأدبيات من خلال استخدام متغيرات ومقاييس مختلفة ومع ذلك، فإن هذا الاختلاف يأتي من وجهات نظر مختلفة حول ما يخلق الميزة التنافسية ومكوناتها بالإضافة إلى ذلك كان لدى الباحثين أفكار مختلفة فيما يتعلق بالكفاءات المطلوبة لخلق الميزة التنافسية. وهنا ندرج بعض الابعاد التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثين السابقين في الجدول رقم (11).

الجدول (11) أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وفق مجموعة من الباحثين

ت	الابعد الباحث	التكلفة الاقل	التمايز	التركيز	النمو	الجودة	التوصيل	الموثوقية	الابتكار	الوقت
1	Li et al., (2006)	✓				✓	✓	✓	✓	✓
2	Prajogo, (2007)	✓	✓							
3	Kinyuira, (2014)	✓	✓	✓						
4	Shehadeh & Mansour, (2019)	✓				✓			✓	
5	Islami et al., (2020)	✓	✓	✓						
6	(Ali & Anwar, 2021).	✓	✓	✓						
7	(Alnoor et al., 2022)	✓	✓	✓						
8	Islami & Latkovikj, (2022)	✓	✓	✓						
9	(Al-Jubouri & Al- Obaidi, 2023)	✓	✓	✓						
10	Muchiri & Muthimi, (2025)	✓	✓	✓	✓					
	التكرار	10	8	7	1	2	1	1	2	1

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

لقد تم الاعتماد على استراتيجيات بورتر للتوضيح أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة لعدة أسباب أهمها حسب رأيي (Hsieh & Chen , 2011:13) ما يلي:

- ❖ تعد الأكثر استشهاداً بها في كتب الإدارة الاستراتيجية الرئيسية وفي الأدبيات.
- ❖ توضح أهم استراتيجيات الأعمال والأكثر تعقيداً.
- ❖ الدعم الكبير والذي تحظى به من الباحثين أكثر من غيرها من المفاهيم الأخرى.

إن استراتيجيات بورتر من الصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال وذلك وفقا للظروف المحيطة بها والعوامل التي تكون بيئتها الداخلية والخارجية (زين، 2010:34). ويرى (Taghipour et al., 2020:21) أن الاستراتيجيات التنافسية هي إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق موقف يمكن الدفاع في قطاع الصناعة الذي تعمل به المنظمة إذ تم تحديد ثلاث استراتيجيات تنافسية للمنظمة تستخدمها بشكل احادي أو كمجموعة لحجز موقع تنافسي الذي يمكن الدفاع عنه على المدى الطويل والتفوق على المنافسين في الصناعة وهذه الاستراتيجيات هي (التكلفة الأقل، التمايز، التركيز) وهي كالآتي:

1- استراتيجية التكلفة الأقل (Low-cost strategy): تركز هذه الاستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تحقيق أدنى تكلفة في القطاع وهذا يتطلب من المنظمة أن يكون لديها قيادة ذات تكلفة منخفضة، وتصنيع ذا تكلفة منخفضة، وموارد بشرية ذات تكلفة منخفضة (Alnoor et al., 2022:2). وكذلك يضيف (Ali & Anwar, 2021:43) أنها تعني تقديم المنتجات أو الخدمات بشكل مشابهة أو مقارب لما يقدمه المنافسون ولكن بأسعار أقل وذلك عن طريق إعتد مدخلات منخفضة التكلفة وكذلك موارد بشرية منخفضة وكذلك الاعتماد على الحجم الكبير في الإنتاج مما يجذب الزبائن بواسطة خاصية السعر الأقل. ويشير (Elisiva & Sule, 2015:1412) أنها تعني قيادة المنظمة في السوق بناءً على التكلفة المنخفضة مع قاعدة زبائن واسعة.

إذ تركز المنظمة في هذه الاستراتيجية على أفضل تكلفة منخفضة من حيث أنشطة الأعمال مقارنة بالمنافسين. (Ali & Anwar, 2021:43). ويرى (Taghipour et al., 2020:21) أن الهدف من هذه الاستراتيجية هو الحصول على ميزة تنافسية من خلال تصنيع المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة من المنافسين في نفس القطاع. ويضيف (Stankevičiūtė et al., 2012:1201) إن هذه الاستراتيجية تؤكد على انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين مع ضرورة عدم إهمال جوانب أخرى مثل جودة الخدمة أو المنتج. وتتمثل سمات أو صفات هذه الاستراتيجية حسب (Awwad et al., 2010:12) في ما يلي:

❖ التكلفة المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين.

❖ المنتجات ذات الصلة والموحدة.

❖ اقتصادات الحجم.

وتتمتع استراتيجية التكلفة الأقل بميزة حرب الأسعار (price war) إذ يمكن للمنظمات منخفضة التكلفة دائماً خفض السعر وتقليل هوامش الربح، بالتالي لا تكون السوق مثيرة لإهتمام المنافسين لأن هذا يجبر المنافسين على بيع المنتجات بخسارة مما يبعدهم عن السوق (Stankevičiūtė et al., 2012:1201). ويرى (Awwad et al., 2010:12)، أن استراتيجية التكلفة الأقل تتطلب إشراقاً مكثفاً على العمالة، وضبطاً صارماً للتكاليف، وتقارير مراقبة متكررة ومفصلة، وتنظيماً ومسؤولية منظمين. بينما يضيف (Kinyuira, 2014:96) مجموعة من الأمور المطلوبة من المنظمات لكي تتبع هذه الاستراتيجية أهمها ما يلي:

- ❖ تحديد موقع العمليات بالقرب من المواد والاعتماد على العمالة منخفضة التكلفة.
 - ❖ بسبب الاعتماد على اقتصاديات الحجم عند أتباع هذه الاستراتيجية فهي تتطلب عمليات واسعة النطاق والمزيد من الخبرة.
 - ❖ الاعتماد على مواد أولية ذات تكلفة منخفضة.
 - ❖ تقديم منتجات أو خدمات مشابهة لما يقدمه المنافسون من حيث الميزات.
- ووضع (Porter, 1980:45) بعض المخاطر التي تواجهها المنظمات عند اتباع استراتيجية التكلفة الأقل وأهمها ما يلي:

- ❖ التغييرات التكنولوجية التي تلغي الاستثمارات السابقة التي قامت بها المنظمة.
- ❖ تقليد سياسات التكلفة المنخفضة من قبل القادمين الجدد الى الصناعة.
- ❖ عدم مواكبة التغييرات المطلوبة من قبل الزبائن في المنتج أو التسويق بسبب تركيز الاهتمام بالتكلفة فقط.
- ❖ انخفاض قدرة المنظمة على الحفاظ على ما يكفي من الفارق في السعر بسبب التضخم في التكاليف بينها وبين المنافسين.

2- استراتيجية التمايز (Differentiation strategy): وهي تعني تحديد ما الذي سيجعل المنظمة مختلفة عن البقية من حيث جودة العمل في نفس القطاع ، وحجم المنظمة، والصورة لدى الزبائن عن المنظمة، ومشاركة الزبائن في المنظمات، والمنتج، ونظام التسليم، وطريقة التسويق (Alnoor et al., 2022:2). ويرى (Ali & Anwar, 2021:44) أن استراتيجية التمايز تعني التركيز على تقديم منتج أو خدمة ذات خاصية فريدة أو متميزة عن الآخرين يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مما يسمح للمنظمة من تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة لـزبائنها. ويرى (Prajogo & Sohal, 2006:37) أن الهدف من استراتيجية التمايز هو إنشاء منتج ينظر إليه الزبائن على أنه مميز عن ما

تقدمة المنظمات المنافسة. ويشير (Prajogo & Sohal, 2006:38) إن المنظمات التي تنتهج استراتيجية التمايز تؤكد على المنتجات الجديدة والتقنيات المتطورة كذلك الاهتمام العالي بعمليات البحث والتطوير والمعرفة والمغامرة ذات الطابع الخطر من خلال الدخول إلى أسواق جديدة كما يرتبط التمايز بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة الى الزبائن.

وهي تعني انفراد المنظمة بتقديم منتج أو خدمة معينة مميزة وفريدة مقارنة بالآخرين، مما يوفر للزبون منتجاً قيماً. (Ali & Anwar, 2021:44) وكذلك يضيف (Taghipour et al., 2020:21) بأنها استراتيجية يتم فيها تقديم المنتجات أو الخدمات في الصناعة لاعتبارها منتجاً أو خدمة فريدة من نوعها وتقدم هذه المنتجات أو الخدمات للزبائن الذين لا يظهرون حساسية كبيرة للسعر وبهذا تحقق المنظمة أرباحاً أعلى. ويرى (Sabbená & James, 2018:95) إن الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على التمايز مصممة لجذب الزبائن الذين لديهم حساسية خاصة تجاه سمة أو صفة معينة للمنتج.

ويرى (Stankevičiūtė et al., 2012:1201) أن هذه الاستراتيجية تسمح للمنظمة بفرض سعر أعلى من المتوسط، إذ تقدم المنظمة منتجات أو خدمات فريدة أو مختلفة عن الآخرين ويمكن تحقيق التمايز في مجالات مثل التعبئة والتغليف والتكنولوجيا والتصميم وخدمة الزبون قبل وبعد الشراء والعلامة التجارية وقد تتحمل المنظمة تكاليف إضافية لكنها تحقق أرباح أعلى. وأن هذا التفرد في القيام بشيء يقدره الزبائن بدرجة كافية يسمح للمنظمة بعلاوة سعرية من خلال هذا التمايز ويأتي هذا التميز عن طريق مجموعة من الأمور أهمها حسب رأي (Kinyuira, 2014:96) ما يلي:

- ❖ صورة العلامة التجارية.
- ❖ التكنولوجيا الحديثة.
- ❖ الميزات الخاصة للمنتج.
- ❖ الخدمة المتفوقة.
- ❖ شبكة قوية من الموزعين.

تساعد عملية التمييز في الحد من خطر دخول منظمات جديدة من خلال إجبار المنظمات التي تنوي الدخول إلى الصناعة على تحمل تكاليف بدء الأعمال، وكذلك التكاليف الإضافية المرتبطة بالتغلب والتفوق على المزايا التي تتمتع بها المنظمات القائمة (Barney & Hesterly, 2015:159). وضع (Porter, 1980:46) بعض المخاطر التي تواجهها المنظمات عند اتباع استراتيجية التمييز وأهمها ما يلي:

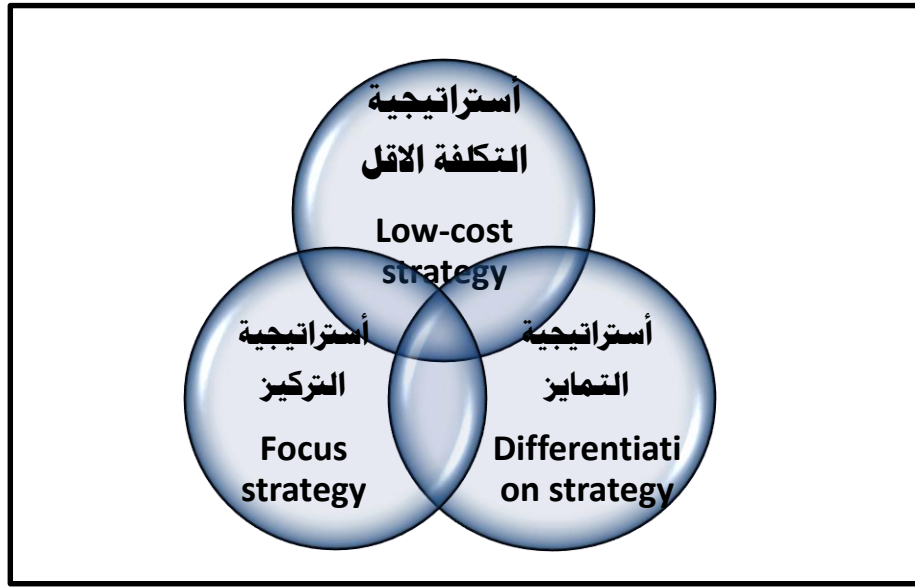
- ❖ الفارق الكبير في التكلفة بسبب وجود منافسين منخفضي التكلفة.
- ❖ التعقيد في حاجات الزبائن والمشتريين مما يصعب على المنظمات من تلبيتها.
- ❖ وجود منظمات تقدم منتجات مشابهة لما تقدمه المنظمة مما يحد من التمييز في المنظمات.

3- استراتيجية التركيز (Focus strategy): تعني هذه الاستراتيجية استهداف المنظمة طبقة معينة من السوق والتركيز على مجموعة الزبائن وتلبية متطلباتهم من المنتجات أو الخدمات أو التركيز على هدف محدد أو شريحة سوقية معينة (Alnoor et al., 2022:2). ويضيف (Ali & Anwar, 2021:5) إن استراتيجية التركيز هي استراتيجية تركز فيها المنظمة على سوق إقليمية معينة أو خط إنتاج أو مجموعة من الزبائن وإذا نفذت استراتيجية التركيز بطريقة مناسبة، فسيتم زيادة أدائها بالنسبة للمنظمة. ويرى (Kinyuira, 2014:96) أنها تعني استهداف شريحة ضيقة أو معينة من السوق لا تخدمها بشكل جيد استراتيجيات القيادة من حيث التكلفة أو التمايز، وتصمم المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها وفقاً لاحتياجات هذه الشريحة المحددة مع استبعاد الآخرين. ويضيف (Awwad et al., 2010:12) أن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية لها هدف استراتيجي ضيق (مجموعة المشتريين أو خط الإنتاج أو السوق الجغرافية) من خلال التمايز أو التكلفة المنخفضة أو كليهما. وعرفها (Taghipour et al., 2020:21) بأنها استراتيجية تعتمد على تقديم منتج أو خدمة واحدة أو عدد قليل من المنتجات أو الخدمات (أو المشتريين) إذ أن التركيز على سوق أو منتج معين، سيجعل المنتج أو الخدمة أكثر دقة نتيجة لهذه الاستراتيجية سيتم تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين.

ويشير (Sabbena & James, 2018:95) إن استراتيجية التركيز هي استراتيجية تركز فيها المنظمة مواردها على الدخول أو التوسع في سوق معينة دون الأسواق الأخرى. بينما يرى (Stankevičiūtė et al., 2012:1201) أن التركيز من قبل المنظمة يكون على مجموعة خاصة من الزبائن أو جزء معين من السوق بشكل أفضل من المنافسين. وبالتالي تميل المنظمة إلى بناء المزيد من الزبائن المخلصين لها. وضع (Porter, 1980:46) بعض المخاطر التي تواجهها المنظمات عند اتباع استراتيجية التركيز وأهمها ما يلي:

- ❖ ظهور فارق في التكلفة بين المنافسين على نطاق واسع والمنظمة التي تتبع استراتيجية التركيز بسبب الاعتماد على زبائن أو منطقة جغرافية معينة.
- ❖ قلة الاختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة في الأسواق التي تتبع منظماتها استراتيجية التركيز.
- ❖ توجه المنافسون إلى الأسواق الفرعية وبالتالي يتفوقون على المنظمة التي تركز على هدف محدد.

ويرى الباحث أن تحقيق الاستراتيجية التنافسية يتطلب من المنظمة ان تقوم باختيار الميزة التي تبحث عنها ونطاق الأعمال الذي سيكون مجالاً لتحقيقها لذلك فان وضع الاستراتيجية التنافسية سيتم من خلال التركيز على الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة الأقل، التمايز، التركيز) في ضوء الإمكانيات والموارد التي تملكها المنظمة اما العامل الثاني فيتعلق بالمجال التنافسي اما يكون التنافس على (نطاق واسع أو نطاق ضيق). ويمكن توضيح أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة كما في الشكل رقم (11) الاتي.



الشكل (11) أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

المبحث الثالث:

عمليات إدارة المعرفة

توطئة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم خصوصًا في مجالات التكنولوجيا والاتصالات أصبحت المعرفة من أهم الموارد التي تسعى المنظمات إلى إدارتها بكفاءة لتعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها إذ لم تعد الأصول المادية وحدها كافية لتحقيق التفوق، بل بات من الضروري الاستثمار في رأس المال الفكري والمعرفي، وتحويل المعرفة إلى أداة فعالة لدعم القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية وتعد عمليات إدارة المعرفة القلب النابض لهذا التوجه وهي تؤدي مجموعة من الأنشطة أهمها إنشاء المعرفة، وتخزينها وتنظيمها، ومشاركتها، وتطبيقها داخل المنظمة وتكمن أهمية هذه العمليات في كونها تساعد المنظمات على الاستفادة من الخبرات السابقة، وتجنب تكرار الأخطاء، وتحفيز الابتكار، إضافة إلى تعزيز التعلم المستمر.

أولاً: مفهوم عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Process Concept

إن الاقتصاد العالمي أصبح قائم على المعرفة ونتيجة لهذا فإن المنظمات تعتمد بشكل متزايد على أصولها المعرفية لاكتساب والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة إذ إن المعرفة هي أصل قيم لنجاح كل منظمة وقد تعمل المنظمات على زيادة الأداء وتحفيز الإبداع من خلال إدارة إنتاج المعرفة والتقاطها ومشاركتها وتطبيقها بكفاءة، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية طويلة الأجل (Alharbi & Aloud, 2024:2). ويرى Allameh & Zare (2011:1211) إن النمو والازدهار المتزايد للمنظمات جعلها تغير مناهجها الاقتصادية من تلك التي تعتمد على مصادر مثل الأراضي والآلات والمصانع والمواد الخام والقوى العاملة إلى نهج جديد يعتمد على المعرفة وخلق القيمة الاقتصادية من خلال الاستفادة من المعرفة إذ وفي المناخ التنافسي الشديد تساهم المعرفة في تحسين كفاءة المنظمة.

إذ وبسبب تزايد العولمة، يتعين على المنظمات تكيف عمليات إدارة المعرفة لديها لتظل قادرة على المنافسة. وقد تطورت إدارة المعرفة من مفهوم ناشئ إلى وظيفة شائعة في منظمات الأعمال، مع أهمية إدارة المعرفة الفعالة والناجعة التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ويتوجب على القادة استكشاف السبل لتشجيع الاستخدام الأفضل للمعرفة الفردية والتنظيمية للحفاظ على القدرة التنافسية (Zaim et al., 2019:25).

إدارة المعرفة هي الإدارة القادرة على إنشاء المعرفة ونشرها وتطويرها وتطبيقها لأغراض استراتيجية. (Al-adaileh, 2012:485) et al., ويقترح (Teixeira et al., 2020:334) أن عمليات إدارة المعرفة تعزز الابتكار وتُعد وظيفة إدارية تتعامل مع المعرفة وتُعرف بأنها ترتيب للعمليات التي تسهل الابتكار والمنظمات المبتكرة هي تلك التي لديها القدرة على استخدام موارد المعرفة الخاصة بها. وكذلك يشير (Alfawaire & Atan , 2021:11) إن إدارة المعرفة بأنها نهج هادف لتوفير المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب ومساعدتهم على تطبيقها عمليًا لإنتاج نتائج فعّالة. ويعرف مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي إدارة المعرفة بأنها "استراتيجيات وعمليات تحديد المعرفة والتقاطها والاستفادة منها". (Allameh & Zare, 2011:1212)

الجدول (12) بعض المفاهيم الخاصة بمتغير عمليات إدارة المعرفة

5	(Sahibzada et al., 2022:2)	مجموعة من الأنشطة والمهام المرتبطة باكتساب المعرفة ومشاركتها واستخدامها والتي تعمل على تحسين فعالية المنظمة وقدرتها التنافسية.
6	(Al Shraah et al., 2022:6)	مزيج ديناميكي من عمليات محددة تشمل إنشاء المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها، من قبل جميع أعضاء المنظمة بهدف استغلال المعرفة المحددة التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام.
7	(Zhang et al ., 2023:1558)	الترتيبات الأساسية التي تتخذها المنظمات لتنظيم ومعالجة موارد المعرفة لديها من أجل تحقيق أداء أفضل وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.
8	(Alharbi & Aloud, 2024:3)	أنشطة أساسية تصممها وتطورها المنظمات لمعالجة أصولها المعرفية وتتضمن إنشاء المعرفة من داخل أو اكتسابها من خارج المنظمة، والتقاطها وتخزينها بشكل يساهم بالوصول لها بسرعة، ومشاركتها ونشرها عبر مستويات المنظمة المختلفة، ثم الاستفادة منها من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة على ممارسات الأعمال المختلفة.
9	(Nägele et al., 2024:243)	الأنشطة التي تتضمن إنتاج معرفة جديدة ومفيدة ونشرها ومشاركتها ثم تطبيق المعرفة داخل المنظمة أي استخدامها بالطريقة الصحيحة.
10	(Trivedi & Srivastava, 2025:3)	الأنشطة التي تتمثل بشكل رئيسي بمشاركة المعرفة واكتسابها وإنشائها وتخزينها.

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

استنادا الى ما تقدم يرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والإجراءات المعرفية مثل توليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة داخل المنظمة والتي تعمل على تعزيز جو من الإبداع والتعلم المستمر في المنظمة ورفع القدرة التنافسية والأداء وتحسين الإنتاجية وأبداع العاملين وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

ثانياً: أهمية عمليات إدارة المعرفة The importance of knowledge management processes

لا شك إن إدارة المعرفة اكتسبت أهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات، وأصبحت الآن موضوعاً دراسياً شائعاً بين الباحثين والمهنيين وتُعد إدارة المعرفة من الأصول الاستراتيجية المهمة التي يمكن أن تمنح العمليات الموجهة نحو العمل في المنظمات ميزة تنافسية مناسبة ومرونة سريعة. ويمكن أن تحدث الفوائد في سياق تنظيمي على مستويين: الفرد والمنظمة، إذ تمنح إدارة المعرفة العمال فرصة النمو شخصياً من حيث الخبرة ومجموعة المهارات وعلى المستوى التنظيمي، يحدث الإثراء عندما يتعاون الناس ويتبادلون المعرفة، مما يعزز الأداء الفردي بشكل عام ويعزز التقدم الوظيفي (Chaudhary, 2021:78).

ويرى (Areed et al., 2020:146) إن عمليات إدارة المعرفة تساهم في بناء نقاط القوة الأساسية للمنظمة وتسهيل تحقيق أهداف المنظمة. ويشير (Obese et al., 2020:6) أنها تمكن المنظمة من امتلاك "ذاكرة تنظيمية"، أو معرفة داخلية يتم إعادة استخدامها عند الحاجة إليها مما يؤدي إلى تحسين الأداء مع توفير النفقات والوقت. ويرى (شادي وآخرون، 2020:14) أنها تسهل سرعة وصول الآخرين إلى المعرفة التي تقدمها المنظمة مما يضمن استفادة الآخرين من المعرفة التي تقدمها المنظمة. بينما يرى (Al Shraah et al., 2021:7) أنها تساهم في المساعدة على نقل المعرفة الضمنية من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد وذلك لأن الموظفين الجدد جاهزين للحصول على المعرفة بسرعة من الزملاء والمعلومات المخزونة حول ممارسات العمل والتعليمات مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة التدريب.

ويرى (Ferede et al., 2024:4) أنه يمكن للمنظمات من خلال عمليات إدارة المعرفة من تجنب الأخطاء المكلفة من خلال فهم العقبات والمخاطر المرتبطة بشكل أفضل إذ تعمل على تعزيز ثقافة التعلم والتعاون والتحسين المستمر في المنظمات وتحسين التكيف التنظيمي ودعم تنفيذ التغيير الفعال. ويضيف (Manesh, 2020:1) أنها تحسن قدرة المنظمات على إيجاد أساليب جديدة وخلق سلع تلبي متطلبات الزبائن. ويرى (Igbionvia & Ikenwe, 2017:28) أن أهمية عمليات إدارة المعرفة تتلخص بما يلي:

1- تعد أولوية للقدرة التنافسية للمنظمة والميزة التنافسية بسبب الفوائد التي تجنيها للمنظمة إذ تعد ضرورية لتحقيق تقدم ملحوظ للمنظمات لتحقيق مكاسب متوقعة من هذه المعرفة وتعمل على تحسين أداء المنظمة من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية والجودة والابتكار.

2- تدعم الابتكار وتقلل من تعقيده وتشجع التدفق الحر للأفكار وتزيد الإيرادات وتقلل التكلفة وتزيد من الكفاءة والفعالية مما يحسن رغبة النمو وتأمين والحفاظ على مواقعها التنافسية.

3- تعزيز عملية اتخاذ القرار في المنظمة بشكل أفضل وتبسط وقت العملية وتقلل من إعادة العمل وتضمن سلامة البيانات العالية والتعاون.

4- زيادة الفعالية والكفاءة ونطاق التشغيل في المنظمة مستفيدة من التكنولوجيا المتقدمة والبيانات والمعلومات المتاحة للمستخدمين لتحقيق إنتاجية فعالة.

5- زيادة قيمة المنظمة المالية من خلال التعامل مع معرفة أعضاء المنظمة باعتبارها أصلًا مشابهاً للمرافق الرأسمالية لذلك تعد مكون حيوي للوجود المستمر والتقدم للمنظمات.

6- تعد عامل رئيسي في العمليات الإنتاجية، لأنها تستفيد من الأصول الفكرية لتعزيز الأداء التنظيمي لصالح المنظمة.

ويرى (Alharbi & Aloud, 2024:2) إن الدور الحيوي الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة مهم في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية على مختلف جوانب الأداء التنظيمي ويوضح أهميتها بالنقاط التالية:

1- ضمان دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها.

2- تجنب الأخطاء المكلفة مالياً مما يجنب المنظمة الخسائر المالية الكبيرة.

3- الاستفادة من فرص التحسين والنمو.

4- تعزيز الإنتاجية وتحسين الجودة وزيادة الابتكار.

5- تحسين عملية صنع القرار في العمليات التشغيلية.

ويرى الباحث أن أهمية عمليات إدارة المعرفة تكمن في نقل المعرفة وتوثيقها الى الأجيال القادمة مما يحافظ على هذه المعرفة ويجعلها متواجدة على أرض الواقع داخل المنظمة، مما يحفز العاملين أو الموظفين على محاولة تطويرها بمرور الوقت بما يضمن تطور هذه المعرفة بشكل أفضل.

ثالثاً: فوائد استخدام عمليات إدارة المعرفة Benefits of using knowledge management processes

المعرفة هي أهم الأصول في أي منظمة إذ يضمن النمو المستمر للمعرفة استدامة وبقاء المنظمة في سياق الأعمال إذ تخلق إدارة المعرفة ثروة جديدة للمجتمع مع إدراك قيمة المعرفة عندما يتم استخدام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال لتطوير كفاءات أساسية جديدة (Dewitt & Koh, 2020:2). ويضيف (Carrion et al., 2017:2) إن المعرفة هي المورد الأكثر قيمة والمكون الاقتصادي الحاسم للمنظمات وتشكل إدارة المعرفة أحد أهم الموارد في العالم ونتيجة لهذا فإن قدرًا كبيراً من العمل يجري الآن لمعرفة كيفية الحصول عليها والاحتفاظ بها وإدارتها والسر هنا هو معرفة كيفية تجميع المعرفة معاً حتى يتسنى للمنظمات اكتساب مزايا تنافسية طويلة الأجل.

ومن أجل المساعدة في نشر القدرات التنظيمية واستخراج القيمة، يجب على المنظمات إنشاء وتنفيذ عدد من المبادرات أو الأنشطة التي يشار إليها مجتمعة باسم عمليات إدارة المعرفة، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في أي منظمة هو مساعدتها على إدراك معرفتها سواء بشكل فردي أو جماعي ومساعدتها على تشكيل نفسها بحيث يمكنها استخدام المعلومات التي لديها بالفعل أو التي يمكنها الحصول عليها بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة (Donate & de Pablo, 2015:3). ويرى (Areed et al., 2020:143) أنه يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات أكثر دقة بشأن المشكلات المهمة وتحسين ممارساتها المعرفية بناءً على المعرفة المتوقعة لهذا السبب تسعى منظمات عديدة إلى تحويل المعلومات والمعرفة إلى معرفة ومهارات لدى الموارد البشرية التي تعمل لديها.

ويمكن للمنظمات التي تُدير مواردها المعرفية بفعالية أن تتوقع جني مجموعة واسعة من الفوائد، مثل تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتجنب الجهود الزائدة، وتسريع وتيرة التسليم والاستجابة للزبائن، وتحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية والابتكار إذ وفي عصر التقدم التكنولوجي السريع والعولمة، يُعد مفهوم إدارة المعرفة من أسرع المجالات تطوراً في قطاع الشركات ومن الضروري وجود ثقافة تُشجع الموظفين على ضمان إنشاء المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها (Al Shraah et al., 2022:3). وتكمن فوائد عمليات إدارة المعرفة حسب رأي (أحمد وآخرون، 2022:5)، (Alfawaire & Atan , 2021: 23) الى بما يلي:

1- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المنظمات والتي قد تعيق فعاليتها أو تهدر الوقت والمال والبيانات أو تحد من الخدمات المقدمة للزبائن.

2- تقييم أداء الأفراد والمنظمات من خلال وضع معايير ومؤشرات علمية يتم تطويرها من خلال الدراسة وتطبيق النظريات.

3- الاستثمار في المهارات العلمية إذ تتحول المعرفة إلى قدرات ومهارات علمية أو إلى سلوكيات واتصالات وتبادلات إنسانية.

4- تشجيع المنظمة على العمل بحكمة قدر الإمكان للحفاظ على نجاحها واستمراريتها.

5- تحسين رأس المال الفكري للمنظمة، مما سيساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة والتغلب على التحديات الخارجية وتحسين قيمة موارد المعرفة إذ إن الاستفادة من الأصول الفكرية للمنظمة للحفاظ على ميزة تنافسية هو هدف عمليات إدارة المعرفة.

6- تشجيع حاملي المعرفة على إطلاق العنان لمعارفهم الكامنة وتطوير معارفهم بشكل مستمر وإعادة تنظيم خبراتهم المتراكمة مما يساعد العاملين على أن يصبحوا أكثر كفاءة في استخدام معارفهم.

بينما يقدم (Morey et al., 2002:63) مجموعة من الفوائد التي توفرها عمليات إدارة المعرفة أهمها ما يلي:

1- تجنب الأخطاء الجسيمة أو الكارثية التي لها تكلفة أخلاقية ومالية كبيرة على المنظمة.

2- الوصول السريع إلى أفضل الخبرات المتاحة لدى المنظمة واكتساب أعمال جديدة.

3- يمكن للمنظمات تقليل وقت توقف العمل بسبب المشاكل التي تحدث من خلال حل المشكلات بسرعة.

4- تستطيع المنظمات زيادة معدل ابتكارها من خلال إنشاء شبكات تعلم واستخلاص الدروس من التجارب التاريخية المماثلة.

5- تقديم خدمة للزبائن بشكل أفضل من خلال تجميع الحلول لقضايا الزبائن الشائعة في قاعدة معرفية يمكن الوصول إليها بشكل عام.

ويرى الباحث أن أهم فائدة لعمليات إدارة المعرفة هي زيادة نكاء المنظمة مما يسهم في قدرتها على حل المشاكل والتحديات التي تواجهها بشكل أسرع من منافسيها مما يحقق المرونة والمناعة التنظيمية عند الظروف الطارئة التي تواجهها المنظمة.

رابعاً: مبررات استخدام والاهتمام بعمليات إدارة المعرفة Justifications for the use and interest in knowledge management processes

ظهر مفهوم إدارة المعرفة في تسعينيات القرن الماضي، وبدأت المنظمات بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة ويعود أصل مفهوم إدارة المعرفة إلى منظور قائم على الموارد، وقد أتاح الانتقال من الموارد الملموسة إلى موارد المعرفة مجالاً جديداً لدراساتها بمزيد من التفصيل إذ تعتبر المعرفة مورداً استراتيجياً للمنظمة ويستند المنظور القائم على المعرفة إلى حقيقة أن المنظمات ستُظهر أداءً مختلفاً بناءً على مدى نجاحها في إدارة موارد المعرفة واستخدامها (Riaz & Hassan, 2019:636). ويرى (Al Shraah et al., 2022:3) أنه وفي العصر الحديث وفي بيئة سريعة التغير تحتاج المنظمات إلى تبني فلسفات إدارية تضمن استمراريته على المدى الطويل ومن أمثلة هذه الفلسفات هي إدارة المعرفة وهناك ظروف بيئية محددة تُحفز المنظمات على تبني مناهج إدارية تُساعد على التفوق على منافسيها، مثل العولمة، والتغيرات الجذرية في احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وكفاءات المنافسين وسلوكياتهم، والتطور الواسع لتكنولوجيا المعلومات إذ إن الموارد الفكرية أصلٌ مهمٌ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لصعوبة تقليد هذه الأنواع من الموارد.

وتشير إدارة المعرفة إلى عملية التقاط الخبرة الجماعية والذكاء في المنظمة واستخدامها في تسهيل الابتكارات من خلال التعلم التنظيمي المستمر في السنوات العشرين الماضية، إذ أدت إدارة المعرفة إلى تحسينات تكنولوجية جديدة بالإضافة إلى تطوير مفاهيم جديدة إذا تم استخدامها بشكلٍ صحيح ويمكن لإدارة المعرفة أن تساعد المنظمات على أن تصبح أكثر مرونة بالإضافة إلى أماكن تعلم أفضل ومن المتوقع أن تعمل إدارة المعرفة على تحسين وخلق مزايا تنافسية للمؤسسات التجارية (Chaudhary, 2021:97). ويضيف (داحمو وآخرون، 2022:5) أنه يشار إلى العالم الآن باسم "عالم المعرفة"، إذ يعتمد المجتمع عليها بشكلٍ كبيرٍ وإن حقيقة أن المعرفة هي أساس عالم اليوم تؤكد على مدى أهمية المعرفة للنجاح في جميع الصناعات والمنظمات وهي معترف بها على نطاق واسع لأهميتها ومكانتها وتداعياتها العملية، وتعد مصدراً رئيسياً للابتكار وأنها واحدة من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات ومصدر مهم في تحقيق أهداف المنظمة. وإن زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات جاء من عدة مصادر أهمها حسب رأي (Al Shraah et al., 2021:6)

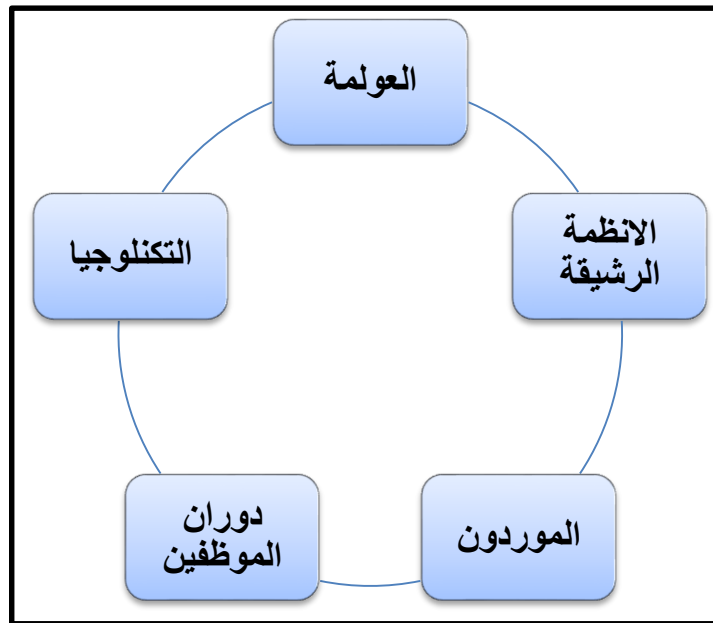
1- العولمة والمنافسة الدولية (Globalization and International Competition): يتعين على المنظمات الأكثر نجاحاً اليوم أن تواجه منافسة شديدة فضلاً عن الزبائن الأكثر انتقائية الذين لديهم القدرة على الوصول إلى مجموعة متنوعة من البدائل المتاحة.

2- الأنظمة الرشيقية (Lean): تحتاج المنظمات إلى التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة ويتطلب هذا تطوير العاملين المعرفيين القادرين على العمل "بذكاء" وتحسين المعرفة التنظيمية والشخصية.

3- الموردون المتقدمون (Advanced Suppliers): يتزايد أبتكار الموردين بشكل كبير مما يعزز باستمرار كفاءاتهم وقدراتهم على التصنيع. وبالتالي تحتاج المنظمات إلى فهم هؤلاء الموردين بشكل صحيح واتخاذ الخطوات اللازمة لإدارة معرفتهم الحالية والمحتملة.

4- دوران الموظفين (Staff turnover): لن يبقى العاملون في مجال المعرفة طوال حياتهم المهنية في منظمة واحدة. ونتيجة لذلك، سيضيع كماً هائلاً من المعلومات وستكون هناك مشكلة في استمرارية المعرفة في المنظمة. لذلك يجب على المنظمات أن تضع خططاً لإدارة المعرفة والحفاظ عليها للبقاء على المسار الصحيح.

5- التكنولوجيا الجديدة (New Technology): لقد أتاح التقدم في التكنولوجيا جمع المعرفة والبيانات والمعلومات بما يتجاوز القدرات البشرية ولن يتسن استغلال هذه الكميات الهائلة من المعلومات والمعرفة المكتسبة من التكنولوجيات الجديدة على نحو منتج إلا أن يفهم العمال والمنظمات بوضوح قيمة المعرفة. وكما في الشكل رقم (12)



الشكل (12) مبررات استخدام عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

خامساً: مصادر العمليات المعرفية في المنظمات Sources of cognitive processes in organizations

لقد أعادت الاتجاهات العالمية للقرن الحادي والعشرين ومتطلبات الأسواق المتغيرة باستمرار تشكيل بيئة الأعمال إذ فرضت تحديات على المبادئ التقليدية والتي أصبحت غير كافية لدفع نجاح المنظمة بالتالي تحتاج المنظمات إلى اكتساب الموارد الفكرية والاحتفاظ بها للتفاعل بشكل استباقي مع اتجاهات السوق القادمة والاستفادة منها بفعالية (Riaz & Hassan, 2019:636). ويرى (Alharbi & Aloud, 2024:2) إن الاقتصاد العالمي يشهد في الفترة الحالية تحولاً كبيراً من نموذج قائم على الصناعة إلى نموذج قائم على المعرفة ونتيجةً لذلك، تعتمد المنظمات بشكل متزايد على أصولها القائمة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها إذ برزت قدرة المنظمة على توليد المعرفة واستخدامها بفعالية كعامل محوري يؤثر على نموها واستمرارها على المدى الطويل المعرفة موردٌ أساسي لنجاح المنظمات ومن خلال الإدارة الفعالة لإنتاج المعرفة، وجمعها، ومشاركتها، وتطبيقها، ويمكن للمنظمات تحسين أدائها وتشجيع الابتكار، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة علاوة على ذلك، تعتمد الميزة التنافسية للمنظمة بشكل متزايد على قدرتها على تعلم وإدارة المعرفة بشكل أكثر فعالية من منافسيها.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها قدرة المنظمة على إنشاء المعرفة التنظيمية والبشرية، واكتسابها، وتطبيقها، وتطويرها، ونشرها في جميع أنحاء المنظمة إذ يمكن النظر إلى إدارة المعرفة من منظور أكثر إنسانية، مثل إدراك معرفة الموظفين وتقديرها وتهدف إدارة المعرفة إلى البحث عن طرق أفضل لإنشاء المعرفة، وتخزينها، ودمجها، ومشاركتها وتعد إدارة المعرفة أداة لاستغلال المعرفة، واستخدامها، وتطويرها كأصل غير ملموس للمنظمة AI (Shraah et al., 2022:5). ويشير (Areed et al., 2020:144) أن يتطلب تحقيق ميزة تنافسية من المنظمات أن تكون استباقية ومبتكرة وسريعة من خلال تحويل أفكار ومعارف موظفيها إلى سلع وخدمات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الزبائن المنظمة من خلال تحسين المنتجات والخدمات المقدمة.

وتعد المعرفة ضرورية لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية لصالح المنظمة إذ إن إدارة المعرفة تخلق الثروة للمجتمع وتطور الكفاءات الأساسية ويجب على المديرين أن يفهموا أهميتها الاستراتيجية وغرس ثقافة المشاركة وخلق المعرفة الجديدة بشكل جيد داخل المنظمة (Dewitt & Koh, 2020:2). ويرى (Raza & Hassan, 2019:368) إن إحدى الطرق لوصف المعرفة إنها قدرة كامنة تشبه الجاذبية وبالتالي لا يمكنك رؤيتها بل يمكنك فقط أن تشهد عواقبها ومن الممكن بعد ذلك تحسين البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى معلومات بشكل أكبر لإنشاء المعرفة. وهناك مصدران للمعرفة هما كما يلي:

1- المصادر الداخلية (Internal sources): وهي الخبرات الجماعية التي يتمتع بها أعضاء المنظمة في مجموعة من الموضوعات وقدرتهم على الاستفادة من المعرفة التي اكتسبوها من الأفراد والفرق والمنظمة ككل وتشمل جميع العمليات الداخلية التي يمر بها الموظفون نتيجة لذكائهم وعقلهم ومواهبهم، فضلاً عن المؤتمرات الداخلية والحوار والتعلم أو الدراسة الاستراتيجية. (عامر ، 2016:22)

2- المصادر الخارجية (External sources): وهي المعرفة الموجودة في محيط المنظمة المباشر وتعتمد على طبيعة العلاقات مع المنظمات البارزة الأخرى والتي تعمل في نفس المجال أو الجمعيات والكيانات التي تعزز نشر المعلومات مثل المكتبات والإنترنت والصناعة التي تعمل فيها المنظمة والمنافسون والبائعون والزبائن ومرافق البحث وبراءات الاختراع الخارجية هي بعض الأمثلة على هذه المصادر. (عامر ، 2016:22)

ويشير (Obeso et al., 2020:3) إن المنظمات تسعى إلى تحويل المعرفة الفردية والتي هي مزيج من المعلومات والخبرة الشخصية والفهم الشخصي لدى الموظفين إلى معرفة تنظيمية إلا أن هذا التحول ليس سهلاً ولا بسيطاً لهذا السبب تستخدم المنظمات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة والتي تساعد في إجراءات تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة ظاهرة لدى المنظمة.

ويرى الباحث إن العمليات المعرفية في المنظمة تعتمد على مجموعة من المصادر الأساسية التي تمثل المحرك الرئيسي لتوليد واستخدام المعرفة ومن أهم مصادر العمليات المعرفية في المنظمة هي، الموارد البشرية (عقول الموظفين) والذين يعدون المصدر الأهم للمعرفة إذ تشكل الخبرات، المهارات، والتجارب المتراكمة التي يمتلكونها القاعدة الأساسية للعمليات المعرفية التي يتم الاعتماد عليها في المنظمة.

سادساً: عناصر العمليات المعرفية Elements of cognitive processes

في الوقت الحالي حظي مجال إدارة المعرفة باهتمام كبير نظراً لدوره الكبير في تحسين المؤسسات وخلق القيمة ظهرت إدارة المعرفة في تسعينيات القرن الماضي نتيجةً للتحوّل من البيئات الهرمية إلى ثقافة قائمة على المعرفة في المنظمات إذ ينبغي أن تفهم المنظمات بوضوح استخدام المعرفة ومشاركتها وإنشائها لضمان استمراريتها في سوق اليوم شديد التنافسية ويجب الاعتراف بأن هذه التعقيدات قد نتجت عن تطور نقل المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات (Al Shraah et al., 2022:5).

ويعد ما قدمه نوناكا وتاكيوتشي أكبر مساهمة في إدارة المعرفة، إذ اقترحا في المقام الأول تقسيم المعرفة إلى معرفة رسمية (صريحة) ثابتة تُحفظ على شكل وثائق وتقارير وكتب وبيانات على وسائط إلكترونية، بالإضافة إلى معرفة بديهية (ضمنية) غير رسمية لا تبقى على الورق بل في أذهان الموظفين تجاربهم، وحرفهم، ومهاراتهم، وانطباعاتهم، وتوقعاتهم، وآرائهم وتعد هذه المعرفة الكنز الأكبر والثروة الحقيقية للمنظمات، وهي موردٌ مهمٌ يُمكنها من تحقيق مزايا تنافسية (Alfawaire & Atan, 2021:10). ويرى (Areed et al., 2020:145) أن عمليات إدارة المعرفة هي تطوير آلية يمكنها العثور على بيانات محددة بشكل أكثر فعالية وتنظيم المعلومات لاسترجاعها وإعادة استخدامها بسرعة وبالتالي فهي تُعد مورداً حيوياً في المنظمات الحديثة لأنها تدعم التعلم التنظيمي والنمو والابتكار.

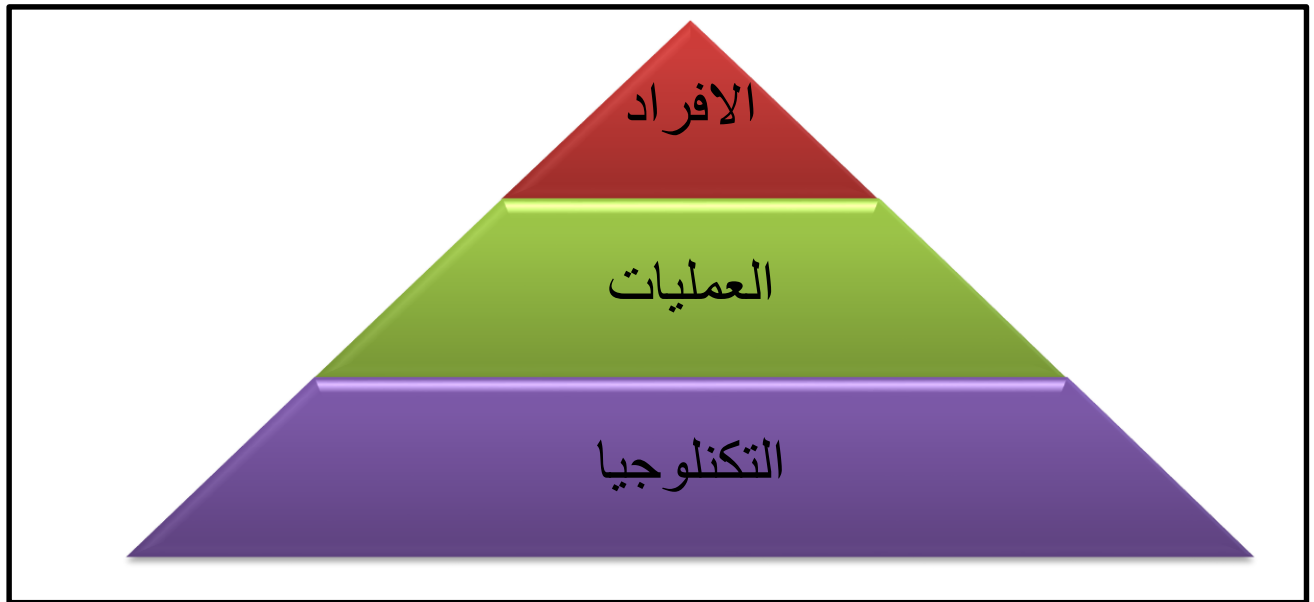
إذ تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الاستخدام الفعال للأشخاص والعمليات والتكنولوجيا هذه هي المحاور أو الجوانب أو العناصر أو المكونات الأساسية الثلاثة لإدارة المعرفة والتي تعمل فيما يتعلق ببعضها البعض لتحقيق أهداف إدارة المعرفة لذلك يجب على كل ممارسة لإدارة المعرفة وضع هذه العناصر في مكانها لتحقيق نتيجة إيجابية وهذه العناصر حسب (Igbinoia & Ikenwe, 2017:29). هي موضحة بالشكل رقم (13) وكما يلي:

1- **الأفراد (People):** إن الموارد البشرية هي مفتاح إدارة المعرفة إذ يعد البشر هم الناقل الأساسي لهذه المعرفة في شكل معرفة ضمنية أو صريحة إذ إن الأشخاص يؤثرون على إدارة المعرفة من خلال تعزيز ثقافة منفتحة تلهم الآخرين على مشاركة المعرفة؛ وتعزيز مناخ من الالتزام والثقة داخل المنظمة.

2- **العمليات (Processes):** وهي الأساليب والخطوات التي تحقق المعرفة وتشمل تنفيذ طرق جديدة للعمل أو إلى ما تريد تحقيقه، إذ ومن خلال العمليات تحدد الأدوار والمعرفة التي يحتاجها الأفراد في المنظمة.

3- التكنولوجيا (Technologies): وهي التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تساند وتدعم الأشخاص والعمليات المعرفية داخل المنظمة وتعد من الأمور المهمة جدا في إدارة المعرفة.

ويرى الباحث ان الافراد والذين يعتلون الهرم هم العنصر الأهم في العمليات المعرفية وبدون وجود عناصر بشرية قادرة على العمل بذكاء ومهارة لا يمكن للمنظمة من امتلاك المعرفة حيث أن الفارق الأكبر يحدث بسبب العناصر البشرية التي تملكها مع الإشارة أن بدون العناصر الأخرى (التكنولوجيا، العمليات) لا يمكن أن يعمل الافراد بالتالي فإن العلاقة بين هذه العناصر هو تكاملي ومتربط.



الشكل (13) عناصر العمليات المعرفية

SOURCE: Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: journal of information and knowledge management*, 8(3), p 30.

سابعاً: متطلبات عمليات إدارة المعرفة Knowledge management process requirements

إن إدارة المعرفة تعرف بأنها إطلاق الخبرة والاستفادة منها بحيث تصبح مورداً تنظيمياً لا يعتمد على نفس الأشخاص وبالتالي فهي تعد منهجية لجميع العمليات والإجراءات التي تشمل توليد المعلومات ونموها، وترميزها وتخزينها، ونقلها ومشاركتها، بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة (Areed et al., 2020:145). ويشير (Teixeira et al., 2020:344) أن إدارة المعرفة هي وظيفة إدارية تتعامل مع المعرفة وتعنى بترتيب العمليات التي تُسهّل الابتكار في المنظمات مما يجعل إدارة المعرفة أمراً بالغ الأهمية للابتكار وينبغي على المنظمات المنغمسة في عمليات الابتكار هذه البحث عن استجابات تنظيمية تُسهّل التقاط الأفكار وإدخال التغييرات في المنظمة. ويضيف (Trivedi & Srivastava, 2025:4) إن عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة ومشاركتها وإنشائها وتخزينها تؤدي إلى ابتكار أفكار ومنتجات وخدمات جديدة وبالتالي، تُعدّ المعرفة العنصر الرئيسي في الابتكار إذ تُساعد عمليات إدارة المعرفة على إنتاج الابتكار.

إن المعرفة تعد تطور عصري جذب انتباه عدد متزايد من الباحثين في جميع أنحاء العالم (Alfawaire & Atan, 2021:2). بينما يرى (Pinho et al., 2012:228) إن إدارة المعرفة ضرورية لنجاح المنظمة، فهي تتطلب التحفيز والثقة بين الأعضاء وهي لا تنطوي على مجرد التكنولوجيا، بل تشمل الأشخاص والعمليات. وفي حين تسهل التكنولوجيا التفاعلات، إلا أنها ليست جوهر نظام إدارة المعرفة في المنظمة. ومن المستحسن تبني رؤية شاملة تجمع بين العوامل البشرية والتقنية. وأوضح (أجيطو وكريم، 2023:24) أنه يجب على المنظمة أن تتبع سلسلة من الإرشادات والإجراءات الإدارية لتبني وتنفيذ مفهوم عمليات إدارة المعرفة، ويمكن تلخيص هذه الإرشادات والإجراءات على النحو التالي:

1- إنشاء البنية الأساسية المطلوبة (Providing the necessary infrastructure): ويتمثل ذلك في التكنولوجيا اللازمة لذلك، وهي تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، والتي تعتمد على التكنولوجيات المعاصرة مثل الحاسب الآلي، والبرامج اللازمة لها والتي تشمل كافة البرمجيات ومحركات البحث الإلكترونية والعناصر ذات الصلة.

2- توفير الموارد البشرية المطلوبة (Providing the necessary human resources): والمعروفون باسم عمال المعرفة، وهم مسؤولون عن أداء المهام المطلوبة لإنتاج المعرفة وصيانتها ونشرها، وهو ما يعد أحد العناصر

والأدوات الأساسية لإدارة المعرفة. ولا يتعلق الأمر فقط بتزويدهم بالبرمجيات المرتبطة بالعمل التي يحتاجون إليها؛ بل يتعلق أيضًا بنجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

3- الهيكل التنظيمي (Organizational structure): لابد من وجود بنية تنظيمية مرنة تسمح للأشخاص ذوي المعرفة باستكشاف المعلومات الجديدة وخلقها بحرية مع إطلاق العنان لإبداعاتهم.

4- العامل الثقافي (Cultural factor): تتضمن إدارة المعرفة تطوير ثقافة مجتمعية وتنظيمية تدعم المعرفة، وإنتاج المعرفة ونشرها، وإنشاء مجتمع قائم على تبادل المعرفة والخبرات الشخصية، وإنشاء شبكات فعالة في العلاقات الشخصية.

ويرى الباحث أن متطلبات عمليات إدارة المعرفة هي مجموعة من العوامل الأساسية التي يجب توافرها لضمان نجاح، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، وتطبيق المعرفة داخل المنظمة إذ تعمل هذه المتطلبات كبيئة داعمة أو ممكنات تسهل إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية ويرى الباحث أن توفر الموارد البشرية اللازمة أهم متطلبات عمليات إدارة المعرفة إذ يعد الموظفون هم المتخصصين بإنتاج المعرفة ومهاراتهم تحدد جودة العمليات وهم مسؤولون عن أداء المهام المطلوبة لإنتاج المعرفة وصيانتها ونشرها.

ثامناً: تحديات عمليات إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة موضوعاً أساسياً في معظم المنظمات منذ أن أدرك المدراء التنفيذيون أن جزءاً كبيراً من قيمة منظماتهم يعتمد على القدرة على توليد المعرفة وإدارتها ويشير إلى أنه يجب على قادة الأعمال ضمان ممارسات إدارة المعرفة الفعالة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، مما يُسهل بدوره الابتكار ويُحسّن الأداء التنظيمي إذ تُعد الإجراءات القائمة على المعلومات عمليات حاسمة لتعزيز قدرات تقنية معينة، ويعتمد التبنّي والتفويض المثمر للتكنولوجيا بشكلٍ كبيرٍ على الاستخدام الفعال للتطورات. (Areed et al., 2020:146)

إذ وبافتراض أن لدينا مجموعة من المشاكل، فإن الشخص سيحل المزيد من المشاكل كلما زادت قدراته ومعارفه (Mayhew & Keep, 1999:1) وبالتالي إن الموظفين الذين يقدمون المعرفة يجب أن يكونوا محور الاهتمام في إدارة المعرفة، فالموظفون قادرون على توفير ميزة تنافسية للمنظمة بمزيجهم الفريد من المعلومات والمهارات والخبرة ونتيجة لذلك تصبح خبرتهم مورداً استراتيجياً إذ إن عمليات إدارة المعرفة في المنظمة متأصلة ويشترك الموظفون باستمرار في إنشائها ومشاركتها وتطبيقها بطريقة أو بأخرى إذ إن الفرص التي تتاح للموظفين داخل المنظمة تحدد مقدار المعرفة التي يمكنهم المساهمة بها (Raza & Hassan, 2019:636). ويرى (Alfawaire & Atan, 2021:10) أن المعرفة هي الأداة الأساسية التي يُمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية في العديد من مجالات العمل في المنظمات حيث يتم تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة وقابلة للاستخدام وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات الشخصية والتنظيمية والمعلومات، لتحقيق أكبر تأثير إيجابي ممكن على الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

ويرى (Raza & Hassan, 2019:369) إن إخفاء المعرفة والذي يحدث بسبب تعرض الموظفين لضغوط الوقت أو المواعيد النهائية من أهم تحديات عمليات إدارة المعرفة مما يمنعهم من التفكير خارج نطاق عملهم. بينما يعتبر (Donate & de Pablo, 2015:3) إن الابتكار أكبر عقبة أمام إدارة المعرفة لأن ذلك يعتمد على قدرة المنظمات على خلق سلع وإجراءات جديدة بشكل مستمر. ويشير (Raza & Hassan 2019:637) إلى إن التحدي الأبرز هو إهمال عقل الموظف والتركيز بشكلٍ مفرطٍ على الروتين والعمليات التنظيمية. ويضيف (أجيطو وكريم، 2023:31) إلى إن العصر الحالي دفع المنظمات إلى شراء المعرفة من مصادر خارجية أو مختصة مما يعد تحدياً نحو تطوير المعرفة الخاصة بالمنظمة.

ويرى (Teixeira et al., 2020:334) إن الاختلافات الثقافية والتي تعوق عملية نقل المعرفة، إذ قد تكون التكيفات الثقافية ضرورية عند نقل عمليات المعرفة إلى دول أخرى. ويعد (Schütt, 2003:457) أن الصعوبة في حقيقة أن المعرفة شيء غير ملموس إذ تكون مرتبطة بمتخصصين محددين أو في بعض الأحيان بمجموعات من الخبراء. بينما (Johnson & Mbah, 2024:4) يرى أن الاستغلال الذي يتعرض له الموظفين ذوي المعرفة من قبل بعض المنظمات يعد تحدياً مهماً. ويشير (Trivedi & Srivastava, 2025:6) أن عمليات إدارة المعرفة تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة إذ تضمن وجود المعرفة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب كما تضمن توفر المعرفة مسبقاً بوقت كافٍ لاستخدامها وتطبيقها وتواجه عمليات إدارة المعرفة العديد من التحديات التي قد تعيق نجاح تنفيذها أو تقلل من فعاليتها داخل المنظمات. ويرى (Igbinovia & Ikenwe, 2017:34) إن أهم التحديات التي تواجه عمليات إدارة المعرفة تتلخص بما يلي:

- 1- قلة وعي القادة وكبار المديرين والمسؤولين بمفاهيم إدارة المعرفة والمهارات غير الكافية لمديري لديهم.
 - 2- قلة الموارد وعدم وجود تشكيل لفريق خاص بعمليات إدارة المعرفة.
 - 3- عدم تبادل المعلومات المناسبة بين المنظمات مما يعيق تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.
 - 4- قلة الدعم الإداري وعدم كفاية التدريب على المعرفة داخل المنظمة.
 - 5- نقص الثقة بين الموظفين مما يؤدي إلى عدم وجود رغبة لدى الموظفين في مشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين وكذلك عدم وجود مكافأة لمشاركة المعرفة من قبل الافراد سوف تؤدي الى جعل الامر أسوء.
 - 6- الموظفون منخفضو المهارة لإدارة التقنيات المعقدة وتعقيدات النظام المعرفي الخاص بالمنظمة.
 - 7- الحواجز الفردية لنقل المعرفة مثل فقدان قوة المعرفة، وضعف الكشف عن تبادل المعرفة، وعدم اليقين بشأن قيمة المعرفة التي يجب مشاركتها، والافتقار إلى الدافع.
 - 8- المنظمات ذات الإجراءات الرسمية الشديدة والصارمة التي تمنع نقل المعرفة والأفكار الجديدة بين الافراد داخل المنظمة.
- ويرى الباحث إن التحدي الأبرز أمام عمليات إدارة المعرفة هو عدم الانسجام بين الموظفين مما يعيق تبادل المعرفة.

تاسعاً: أبعاد عمليات إدارة المعرفة Dimensions of knowledge management processes

لقد تم دراسة نماذج مختلفة من عمليات إدارة المعرفة ويتم النظر إلى مفهوم وكمية الإجراءات المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة بشكل مختلف في هذه المناهج ومع ذلك، يرى معظم الناس عمليات إدارة المعرفة كعملية من أربع خطوات تتضمن إنتاج المعرفة داخلياً أو الحصول عليها من مصادر خارجية (توليد المعرفة)، وجمعها ووضعها في مستودع تنظيمي (خزن المعرفة)، ومشاركتها وتوزيعها بين مستويات تنظيمية مختلفة (نقل المعرفة أو مشاركتها)، والاستفادة منها من خلال دمج المعلومات المكتسبة في إجراءات العمل المختلفة (تطبيق المعرفة). (Alharbi & Aloud, 2024:3) وهنا نوضح بعض الأبعاد التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثين السابقين وهي كما في الجدول رقم (13).

الجدول (13) أبعاد عمليات إدارة المعرفة حسب رأي مجموعة من الباحثين

ت	الأبعاد الباحث	توليد المعرفة	خزن المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة	تشخيص المعرفة	اكتساب المعرفة	تطوير المعرفة	تدفق المعرفة	الاستحواذ	القدرة الاستيعابية
1	(Donate & de Pablo, 2015)	✓	✓	✓	✓						
2	(Carrion et al., 2017)			✓	✓						✓
3	(Raza & Hassan, 2019)	✓	✓	✓	✓						
4	Obeso et (al., 2020)	✓	✓						✓		
5	(Alfawaire & Atan, 2021)			✓	✓		✓				
6	Trivedi & Srivastava, (2022)	✓	✓	✓			✓				
7	Al Shraah et al., (2022)	✓	✓	✓	✓						

8	(أجيظو وكريم، 2023)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Alharbi & Aloud, (2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	(Trivedi & Srivastava, 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1	1	1	1	4	1	7	8	7	8	التكرار

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

ومما سبق يتضح هناك اختلاف بين آراء الكتاب والباحثين في تحديد مسار عمليات إدارة المعرفة ويرجع ذلك الاختلاف إلى التداخل في عمليات إدارة المعرفة فضلاً عن اختلاف وجهات النظر بينهم، وسيتم اعتماد أبعاد عمليات إدارة المعرفة التي أعتمدها (Donate & de Pablo, 2015:3) وكما موضح في الشكل رقم (14). على اعتبار أغلب الباحثين اعتمدوا هذه الأبحاث لكونها تمثل جوهر عمليات إدارة المعرفة وتتضمن أربع عمليات جوهرية هي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة). ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1- توليد المعرفة (Knowledge creation): وهي عملية إنشاء مواد معرفية جديدة أو تحديث محتوى موجود بالفعل في مجموعة المعرفة الصريحة أو الضمنية للمنظمة. (Donate & de Pablo, 2015:3) وكذلك يعرفها (Allameh & Zare, 2011:1214) بأنها عملية معقدة ومتعددة الأبعاد وديناميكية وتعتبر عن إمكانية المنظمة على خلق المعرفة وتداولها إذ إن المنظمات الناجحة هي التي تخلق باستمرار وتنتشر المعرفة الجديدة في المنظمة وتطبقها على تكنولوجيا المنتجات الجديدة. ويرى (Obeso et al., 2020:8) إن توليد المعرفة هو عملية تطوير معارف جديدة داخل المنظمة تشمل هذه المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وقد تُنتج المنظمة المعرفة بنفسها من خلال أنشطة البحث والتطوير داخل المنظمة أو قد تُستمد المعرفة من البيئة.

ويرى (Alharbi & Aloud, 2024:3) إن توليد المعرفة هو عملية إنتاج محتوى معرفي جديد أو تحديث محتوى موجود بالفعل، وهو جزء من المعرفة الصريحة أو الضمنية للمنظمة وهو القدرة التنظيمية على توليد أفكار جديدة من البيانات والمعلومات والموارد المتاحة لتحسين أداء المنظمة ويتأثر خلق المعرفة بعوامل مختلفة مثل، الفرصة، الدافع، والقدرة ويجب على المنظمات تسليط الضوء عليها لضمان خلق المعرفة بشكل فعال وهناك أهمية في إشراك الموظفين ومنحهم الفرص للتعبير عن أفكارهم والمشاركة من خلال التعاون بين الموظفين وتوفير جلسات العصف الذهني. ويشير (Shehadeh & Mansour, 2019:6) إلى أن توليد المعرفة يعني قدرة المنظمة على تطوير

أفكار جديدة ومبتكرة ومفيدة إذ يجب على المنظمات إن قادرة تكون قادرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة بكفاءة أكبر، وأن تؤدي إلى ابتكارات في السوق، وأن تُمكن المنظمة من ترجمة الأفكار الجديدة إلى سلع وخدمات وأساليب عمل. ويضيف (Nägele et al., 2024:243) أن توليد المعرفة يعني إنتاج معرفة جديدة ومفيدة للمنظمة.

عندما يتم توليد المعرفة من قبل المنظمة فإن هذا يسمح للمنظمة بالاستفادة منها خلال تطوير القدرات الاستيعابية لأنها المالك الوحيد لهذه المعرفة ولا تعني المعرفة الجديدة بالضرورة اختراعًا أو ابتكارًا جديدًا؛ فقد تكون جديدة بالنسبة للمنظمة فقط (Obeso et al., 2020:9). ويرى (Riaz & Hassan, 2019:642) أن توليد المعرفة يؤدي إلى إنتاج منتجات أو خدمات مبتكرة من شأنها في نهاية المطاف تحسين فعالية المنظمة. ويرى (Dewitt & Koh, 2020:3) أن توليد المعرفة يتم عندما تنتقل معرفة الفرد إلى معرفة المجتمع ويرجع ذلك إلى ظهور فئات معرفية جديدة من خلال تجميع معرفة الفرد. ويضيف (Trivedi & Srivastava, 2025:7) أن توليد المعرفة يتم من خلال الارتجال إذ عندما يواجه الموظفون مواقف تتطلب الارتجال يشاركون في إعادة التركيب الإبداعي لروتينات المعرفة والعمل الناجحة في السابق لتوليد معرفة جديد حيث تُشجّع ممارسات توليد المعرفة الموظفين وتدعمهم على كسر الروتين القديم والانخراط في سلوكيات مبتكرة.

ويرى الباحث أن مفهوم توليد المعرفة يشير إلى العمليات والأساليب التي يتم من خلالها إنتاج معرفة جديدة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال البحث، والتفكير، والتجربة، والتفاعل مع البيئة أو مع الآخرين وهو يتضمن إنتاج أفكار أو مفاهيم أو نظريات أو حلول جديدة لم تكن معروفة في السابق، أو لم تكن موثقة ضمن إطار علمي أو عملي واضح.

2- **خزن المعرفة (Knowledge storage):** وهي عملية حفظ المعرفة في أشكال مختلفة، مثل الوثائق المكتوبة، والبيانات الإلكترونية، وجعلها في ذاكرة المنظمة من خلال أنشطة تخزين إدارة المعرفة وهيكلتها واسترجاعها عند الحاجة إليها. (Donate & de Pablo, 2015:3) ويضيف (Allameh & Zare, 2011:1214) بأنها عملية استخدام آليات المناسبة لتخزين المعرفة المكتسبة واسترجاعها عند الحاجة إليها ويتم التخزين في أشكال مختلفة مثل، الوثائق المكتوبة، والمعلومات المنظمة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة البشرية المدونة المخزنة في أنظمة الخبراء، وإجراءات وعمليات المنظمة الموثقة، والمعرفة الضمنية التي يكتسبها الأفراد وشبكات الأفراد. ويرى (Obeso et al., 2020:10) إن تخزين المعرفة هو الأنظمة والإجراءات المستخدمة لتخزين المعرفة وحمايتها داخل المنظمة وتشمل هذه العمليات أنشطة مثل تصنيف المعرفة وحفظها في أنظمة قواعد يمكن تخزين المعرفة للمنظمة من امتلاك "ذاكرة تنظيمية" أي معرفة داخلية متراكمة بمرور الوقت" تساهم في توفير التكلفة والوقت من

خلال إعادة استخدام المعرفة عند الحاجة مما يحسن الأداء. ويضيف (Teixeira et al., 2020:344) أن تخزين المعرفة بأنه عملية الاحتفاظ بالمعرفة ومعالجتها حيث من الضروري تكييف المعرفة قبل أن يتم توزيعها وإتاحتها في جميع أنحاء المنظمة ويساعد تخزين المعرفة في الحفاظ على سلامة المعرفة على مدار الوقت، مما يُسهّل الوصول السريع إلى تلك المعرفة في الحاضر والمستقبل. ويرى (Igbinovia & Ikenwe, 2017:31) أن عملية تخزين المعرفة المكتسبة والتي يتم أنشائها بشكل صحيح والحفاظ عليها للوصول إليها واستخدامها لاحقاً، وهي تشمل النقاط المعرفة ونسخها وترميزها. وأطلق على عملية التخزين "مستودع" المعرفة حيث يتم أخذ المستندات التي تحتوي على المعرفة وتخزينها بالشكل الصحيح بحيث يمكن استرجاعها بسهولة في المستقبل.

إن تخزين المعرفة يعني الذاكرة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ويتجلى في أدلة السياسات، والمعلومات الهيكلية المخزنة في قواعد البيانات، والإجراءات التنظيمية القياسية، وآليات التخزين والاستعادة الفعالة التي تتيح للمنظمة الوصول السريع إلى المعرفة على الرغم من أن المنظمات تُنشئ مستودعات بيانات ولكنها لن تحقق أي فوائد إلا إذا كانت تفاعلية للغاية وسهلة الاستخدام (Riaz & Hassan, 2019:639). ويرى (Teixeira et al., 2020:345) أن نظام تخزين المعرفة الخاص بالمنظمة يمكنها من التعامل مع كميات كبيرة من المعرفة في وقت واحد، مما يسمح لها بالتوصل إلى استجابات أسرع وأكثر تعقيداً. ويشير (Trivedi & Srivastava, 2024:4) إن تخزين المعرفة المتعلقة بالسوق والصناعة والتكنولوجيا والبحث والتطوير يُوفر للموظفين معرفة كافية قائمة لتطبيقها وابتكار منتجات وخدمات جديدة. ويضيف (Trivedi & Srivastava, 2025:5) إن المنظمة تحتاج إلى تخزين المعرفة في شكل قاعدة معرفية للاحتفاظ بها والوصول إليها عند الحاجة إليها.

تدعم المعرفة المُخزّنة في الذاكرة التنظيمية على الارتجال من خلال توفير الخبرة والمعرفة السابقة التي يُمكن استخدامها لأغراض مُختلفة ولفهم وضع جديد إذ يساهم جمع وتخزين المعرفة المتعلقة بالسوق والزبائن والبحث والتطوير الأعضاء على استنباط حلول جديدة في اللحظات الحرجة إذ أن قاعدة المعرفة المخزنة لدى المنظمات تساهم في تخزين المعرفة المطلوبة وتوفير إمكانية الوصول إليها حيث يعتمد الأفراد على موارد المعرفة المتاحة لاستدعائها وإعادة تجميعها لتلبية متطلبات مشاكل الابتكار غير المتوقعة. (Trivedi & Srivastava, 2025:8)

ويرى الباحث أن مفهوم تخزين المعرفة يشير إلى عملية جمع المعرفة وتنظيمها وتوثيقها بشكل صحيح ومناسب ضمن أنظمة أو قواعد بيانات أو سجلات أو حتى عقول الأفراد، بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة في المستقبل، سواء كانت هذه المعرفة ضمنية أو صريحة، لتحسين عملية اتخاذ القرار، أو حل المشكلات، أو تعزيز التعلم والتطوير.

3-نقل المعرفة (Knowledge transfer): وهي عملية تبادل المعلومات ونسخها ونشرها بين أعضاء المنظمة مما يحقق الاستفادة من هذه المعرفة بشكل فعال وهذا يتطلب من المنظمة إنشاء قنوات اتصال، قد تكون رسمية أو غير رسمية، أو شخصية أو غير شخصية (Donate & de Pablo, 2015:3). ويرى (Obeso et al., 2020:11) أن نقل المعرفة هو عملية توزيع المعرفة داخل المنظمة من خلال مجموعة من الآليات مثل الندوات، والتدريس، ورواية القصص، والمحادثات، والتدوين، والويب، واستخدام تقنيات المعلومات لتحسين التواصل، والاجتماعات لنشر المعلومات حول المبادرات الجديدة، والتقارير الدورية، واستخدام الفرق متعددة التخصصات داخل المنظمة. ويضيف (Kwan & Cheung, 2006:2) إن نقل المعرفة في أي منظمة هو عملية تتأثر من خلالها مجموعة أو وحدة واحدة بخبرة مجموعة أخرى أو وحدة أخرى وأن نقل المعرفة سواء على مستوى الفرد أو المجموعة يكون مهمة شاقة وصعبة وتتطلب الكثير من الوقت.

ويطرح الباحثون مصطلحين مشابهين لنقل المعرفة هما (مشاركة المعرفة، وتبادل المعرفة) إذ يشير (Teixeira et al., 2020:355) الى مشاركة المعرفة بأنها العملية التي تهدف إلى السماح بالتبادل للمعرفة بين الأفراد، مما يؤد معرفة جديدة تُعد هذه العمليات أساسية في الاستفادة من أصول المعرفة إذ تُسهّل على أعضاء المنظمة التبرع بالمعرفة وجمعها، مما يُسهّل التآزر والتعلم الجماعي والابتكار وخلق قيم ومعايير مشتركة وتتجلى المشاركة عندما ينخرط الأفراد في جمع المعرفة والتبرع بها. ويرى (Riaz & Hassan, 2019:639) أن للمالك دورًا حاسمًا في تطوير مناخ من مشاركة المعرفة حيث سيشترك الموظفون المعرفة عندما يكون لديهم احترام متبادل واستعداد.

أما عملية تبادل المعرفة فهي عملية التواصل في المنظمة من خلال الوثائق الشخصية أو تبادلها وهناك أربعة عوامل تؤثر على عملية تبادل المعرفة هي: طبيعة المعرفة، والدافع للمشاركة، وفرصة المشاركة، وثقافة المنظمة الشرط الأساسي لنقل المعرفة هو استعداد الفرد أو المجموعة لمشاركة الأفكار (Riaz & Hassan, 2019:640). ويرى (Alharbi & Aloud, 2024:4) أن تبادل المعرفة هو عملية نشر المعرفة الصريحة والضمنية بين الأفراد والمجموعات والمنظمات وتسهيل إجراءات العمل واكتساب مهارات جديدة وكثافة المعرفة من خلال جلسات التدريب وورش العمل ومنصات التعاون وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى مجتمعات الممارسة ويمكن لعدة عوامل أن تؤثر على تنفيذ تبادل المعرفة وتشمل هذه العوامل فرص المشاركة والتحفيز والثقافة ويتم تحفيز الموظفين على المشاركة بنشاط في المعرفة عندما يحصلون على مكافآت، سواء كانت نقدية أو غير نقدية. ويضيف (Nägele et al., 2024:243) أن تبادل المعرفة هي عملية نشر المعرفة ومشاركتها داخل وخارج المنظمة.

يتم تبادل المعرفة من خلال نشر وتبادل المعرفة المتعلقة بالسوق أو الزبائن أو الوظائف بين أعضاء المنظمة (Trivedi & Srivastava, 2025:4). ويشير (Nägele et al., 2024:243) إلى أنه يتم تبادل المعرفة من خلال تفاعلات نظامية تحدث فيها عدة إجراءات في وقت واحد في حالات الأزمات تحديداً، من الضروري تنظيم تدفق المعرفة والمعلومات بما يضمن تبادلاً فعالاً ومناسباً وهاذاً بين الجهات المعنية. ويرى Trivedi & (Srivastava, 2024:3) أن عدم فعالية تبادل المعرفة أو الاستخدام غير الكافي للمعرفة يؤدي إلى إعاقة الابتكار وتدهور المنظمات.

ويرى (Trivedi & Srivastava, 2025:7) إن تبادل المعرفة يساهم في تكوين فهم مشترك للمعرفة مما يزيد من قدرة المنظمة على الارتجال من خلال تعزيز العفوية والإبداع في صنع القرار وبينما يرتجل العاملون في مجال المعرفة، فإنهم يتشاركون المعرفة الضمنية والصريحة بهدف التعلم المتبادل الذي يُحسن الروتين والأفكار والإجراءات ويساعد أعضاء المنظمة على إعادة تجميع الأفكار القائمة باستخدام المعرفة التي تتواجد داخل المنظمة وتطوير الابتكار.

وتتطلب مشاركة وتبادل المعرفة وجود سياق ومجال وبيئة تتيح إمكانية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، سواء كانت مجالات تسمح بالتواصل المباشر والشخصي بين الأفراد وجهاً لوجه أو افتراضياً ويمكن التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تقنيات الاتصالات مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية، أو بناء عقلية مشتركة تُسهّل وتُحفّز عملية تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة. (Shehadeh & Mansour, 2019:6)

إن مشاركة المعرفة الفردية مع المنظمة يحافظ على هذه المعرفة ويجنبها من الاختفاء والزوال في حالة ترك ذلك الموظف للمنظمة. بالتالي يجب وضع تدابير وحواجز لضمان مشاركة المعرفة الضمنية من قبل الأفراد ومنع عملية التكديس لهذه المعرفة. (Igbinoia & Ikenwe, 2017:32)

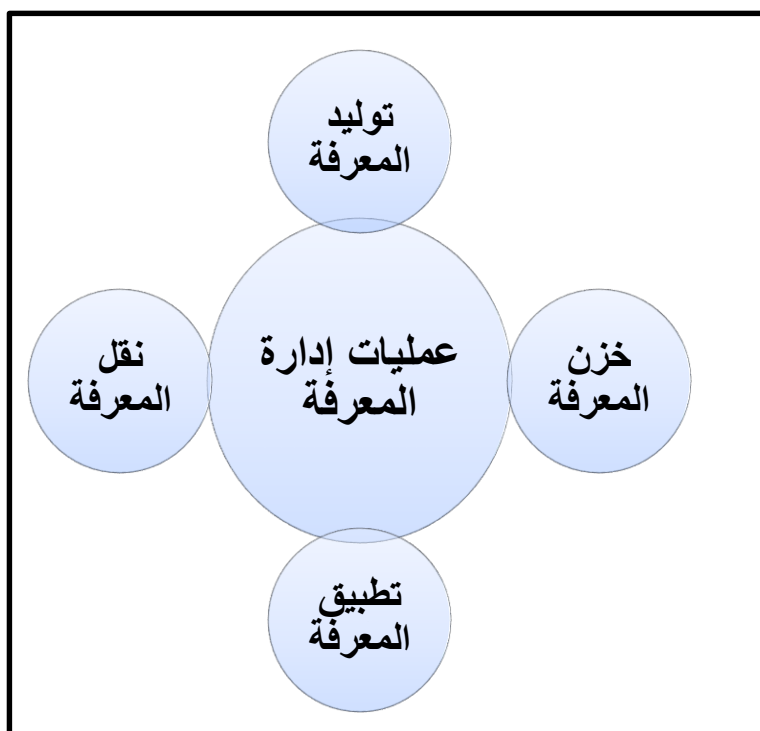
ويرى الباحث أن مفهوم نقل المعرفة يشير إلى عملية انتقال المعلومات والخبرات والمهارات من مصدر معين (فرد، فريق، منظمة) إلى مصدر آخر، بحيث يتمكن هذا الأخير من استيعابها وتوظيفها بفعالية ويتم نقل المعرفة من خلال تمرير المعرفة من شخص أو جهة إلى أخرى، بهدف تمكين المتلقي من استخدامها، وتطبيقها، أو تطويرها وتعتبر عملية أساسية في التعلم، والإدارة، والتطوير التنظيمي، والتدريب.

4- **تطبيق المعرفة** (Knowledge application): وهو عملية تحويل المعرفة إلى شكل جديد يمكن للآخرين استيعابه والاستفادة منه مما يحسن قدرة المنظمة على حل المشكلات (Donate & de Pablo, 2015:3). ويرى (Allameh & Zare, 2011:1215) أن تطبيق المعرفة هو عملية التأكد من أن المعرفة المتاحة في المنظمة يتم تطبيقها بشكل منتج وجيد لصالح المنظمة. مما يساعد المنظمات على زيادة كفاءتها وخفض التكاليف. ويشير (Riaz & Hassan, 2019:640) إن تطبيق المعرفة هو عملية تحويل المعرفة إلى شكل يُمكن للآخرين فهمه واستيعابه واستخدامه. ويشير (Teixeira et al., 2020:335) أن تطبيق المعرفة هو توجيه وتنظيم الاستخدام العملي للمعرفة، وتعديل الاتجاهات الاستراتيجية والتعامل مع التحديات الجديدة مما يعزز هذه العمليات إتقان المعرفة من خلال ضمان العمل بها في مواقف مختلفة ويساعد تطبيق المعرفة الموظفين على دمج المعرفة ذات الصلة وإتقان تطبيقها، مما يُوسّع الإمكانيات الحالية ويُحسّن فهم المؤسسات لها.

إن تطبيق المعرفة هو عملية استخدام المعرفة المشتركة داخل المنظمة لدعم وظائف وعمليات الأعمال لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام ذات النتائج الواضحة، مثل تحسين المنتجات والخدمات لتطبيق المعلومات بنجاح، مما يسهم في زيادة الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء وتوفير الوقت (Alharbi & Aloud, 2024:4). ويرى (Nägele et al., 2024:243) أن تطبيق المعرفة هو الطريقة أو الكيفية في استخدام المعرفة التي تملكها المنظمة. ويضيف (Shehadeh & Mansour, 2019:6) أن تطبيق المعرفة يشير إلى الاستخدام الفعلي للمعرفة التي يتم توليدها أو اكتسابها بطريقة فعّالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية في حل المشكلات، واغتنام الفرص، واتخاذ القرارات ثم ترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة.

إن تطبيق المعرفة، هو الأساس الذي تقوم عليه المزايا التنافسية لأي منظمة، فإن تطبيق المعرفة بشكل نشاطاً بالغ الأهمية. فعندما يستخدم الناس معرفتهم، فإنهم يستطيعون تقييم تطبيقها وتحديد أي انحرافات عن أهداف التطبيق من خلال عملية التغذية الراجعة (Carrion et al., 2017:3). ويرى (Gold et al., 2001:191) تطبيق المعرفة بأنها الاستخدام الفعلي للمعرفة.

ويرى الباحث أن مفهوم تطبيق المعرفة يشير إلى استخدام المعلومات والخبرات والمهارات التي تم اكتسابها أو تخزينها أو نقلها في سياق معين، لتحقيق أهداف محددة أو إنجاز أعمال بطريقة أكثر فاعلية إذ يتضمن تحويل "المعرفة النظرية" إلى "أفعال واقعية" داخل المنظمة.



الشكل (14) أبعاد عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

المبحث الرابع: العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة والنظريات التي تدعم العلاقة

أولاً: العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة

1- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة

في العصر الحديث حيث العولمة والمنافسة الشديدة، تواجه المنظمات ضغوطاً حتمية للابتكار المستمر والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. لذلك، يصبح تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية إذ تشير الميزة التنافسية في هذا السياق إلى قدرة المنظمة ليس فقط على تلبية توقعات الزبائن، بل وأيضاً على تقديم قيمة أكبر لصالحهم، وخلق تمايز قوي في المنتجات أو الخدمات، والحفاظ على حصة سوقية قوية. ويجب على المنظمات أن تفهم أن الناس ليسوا مجرد مورد، بل هم أيضاً المفتاح لقيادة الابتكار والتغيير في المنظمات (Agustian et al., 2023:108).

ويرى (Karki et al., 2023:317) إن المنظمات أدركت أن المورد البشري ضروري للنجاح إذ تضمن المنظمات بمواردها البشرية أن المنظمة جاهزة لتحقيق النجاح الآن وفي المستقبل. ويضيف (Oliveira et al., 2021: 6) أنه ولكي تكتسب المنظمات ميزة تنافسية، فلا بد وأن تكون إجراءات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيها تعكس فلسفاتها وتكمل خططها الاستراتيجية، إذ تحتاج المنظمات إلى استقطاب قوة عاملة عالية المهارة والاحتفاظ بها والعمل على نموها من خلال عملية استقطاب الأفراد الأفضل والاحتفاظ بهم وتطويرهم لتنفيذ استراتيجيات فعالة ومتفوقة على المنافسين.

وحسب رأي (Anastasiu et al., 2020:1) يمثل الأشخاص أهم أصول المنظمة، وعند تحليل المنظمات التي تعمل في نفس القطاع، حتى لو كانت تستخدم نفس المواد الخام أو التقنيات، فإن الميزة التنافسية تأتي من كفاءات الموظفين لديها. ربما يكون جذب المواهب هو التحدي الأكبر للمنظمة، لأن الأداء يتحقق من خلال الأشخاص الذين يجب أن يمتلكوا كفاءات أساسية يصعب على المنافسين تكرارها. بينما يعتبر (Anastasiu et al., 2020:2) أن القوى العاملة التنافسية مهمة للمنظمة بسبب وجود فجوة هائلة بين ما تبحث عنه المنظمات وما تبدو عليه الكفاءات الحقيقية للأفراد. ويرى (Yan et al., 2024:2) أن التوزيع الصحيح والفعال للقوى العاملة يؤدي إلى زيادة مرونة المنظمة وتحسين قدرتها على التكيف أثناء التغييرات الاستراتيجية ومنحها مزايا تنافسية دائمة.

ويرى (Sepahvand & Bagherzadeh, 2021:437) أنه ونظرًا للمنافسة الشديدة في السوق وندرة الموظفين ذوي الخبرة والمهارة، فمن الأهمية لمنظمات اليوم العثور على موظفين متعلمين وذوي مهارات جيدة والاحتفاظ بهم، مما يؤدي بدوره إلى خلق مزايا تنافسية وأن تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد البشرية هو نتيجة لعدة أسباب أهمها حسب رأي (Alolayyan et al., 2021:158).

❖ تعد الموارد البشرية عنصراً أساسياً في العملية الانتاجية.

❖ ندرة الموارد البشرية.

❖ صعوبة تقليد الموارد البشرية.

إن مواءمة إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة ومواءمة الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتقييم وفرص العمل داخل المنظمة تعد عوامل مهمة في تحسين أداء المنظمة إذ يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم وبالتالي قد يؤدون بشكل عملهم بشكل جيد. (Anwar & Abdullah, 2021:45)

وتؤكد نظرية رأس المال البشري على أن الأفراد هم أصل من أصول المنظمة وأن الاختلافات الفردية بينهم تتطلب من المنظمة صياغة استراتيجية للموارد البشرية بأهداف وسياسات واضحة ترفع من كفاءة العنصر البشري وتحسن الإنتاجية وتدعم قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية (Shehadeh & Mansour, 2019:2). ويضيف (Mehmood et al., 2017:175) أنه تحتاج المنظمات إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية.

في المنظمات التعليمية عالية الجودة، فإن الاستكشاف والتطوير هما الدافع للتنمية الوطنية وتعزيز الرضا الشخصي للأفراد. (Alfawaire & Atan, 2021:1) ويرى (Anastasiu et al., 2020:3) إن على المنظمات النضال من أجل جذب المواهب والاحتفاظ بها لصالحها. ويقول (Urošević et al., 2015:28) أن المنظمات الحديثة تستثمر بشكل متزايد في التعليم والتدريب المستمرين في مواردها البشرية للحصول على ميزة تنافسية.

وحسب رأي الباحث يمكن القول ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وإن العلاقة بينهما تتجسد في كيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية بشكل فعال لدعم وتحقيق أهدافها التنافسية من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار الجيد والتدريب والتطوير المناسب وغيرها من الممارسات التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

2- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة

تعد إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مفهومان يركز كلاهما على الفرد إذ تدعم إدارة الموارد البشرية الأفراد في إدارة المعرفة وخلقها من خلال تبادل الخبرات والآراء والأفكار وكذلك يمكن فك رموز إدارة المعرفة كنوع من إدارة الموارد البشرية (Abu-Mahfouz et al., 2023:66). ويرى (Urošević et al., 2015:29) أن المعرفة مورد أساسي للأعمال، والتحسين المستمر حيث أن زيادة الاستثمارات في المعرفة يمكن أن تؤدي نتائج سريعة ومرضية. وتستثمر المنظمات الحديثة بشكل متزايد في التعليم المستمر وتدريب الموظفين كميزة تنافسية. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في المنظمات من خلال هذه العملية.

إذ إن الاستثمار في المعرفة داخل المنظمات يمكنها من بناء رأس المال البشري. إن إدارة المعرفة الجيدة تسهل جمع المعرفة المطلوبة والتي تحسن استجابه المنظمة للتغيرات البيئية. كما تسمح بتحسين التنبؤ باتجاهات المنظمة المستقبلية وتقييم الخيارات الاستراتيجية. كما أنها تزيد من قدرة المنظمة على توظيف مواردها بشكل صحيح واستغلال الفرص الجديدة. إن البشر هم في الأساس مصدر المعرفة، وإدارة المعرفة الجيدة تعتمد عليهم بطبيعتها. ونتيجة لهذا، فإن إدارة الموارد البشرية تشكل أهمية بالغة لإدارة المعرفة في المنظمات. (Taboada et al., 2023:795)

يعد المورد البشري هو المولد الأساسي للمعرفة والجزء الرئيسي الذي تنتقل من خلاله المعرفة الفردية إلى المنظمة، وبالتالي فإن الأفراد هم صناع المعرفة الذين ينتجون المعرفة كجزء من عملهم وهم أقوى وأفضل الأصول غير الملموسة والتي تعد مصدر نجاح ونمو تنافسي للمنظمة، كما أن ممارسة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة والقدرات بالمستوى اللازم يؤدي إلى خلق معرفة جديدة للمنظمة، وهؤلاء الأفراد يتم دمجهم بسهولة في المنظمة ولديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة بسرعة وكفاءة. (Shehadeh & Mansour, 2019:2) ويرى (Morey et al., 2002:3) أن المنظمات بحاجة إلى اكتساب قدر كبير من المهارات وبالسعة الكافية إذ ولابد أن تكون المنظمات أكثر ذكاءً وسرعة وإبداعاً ومرونة في عملية المعرفة ولن تستطيع المنظمات التي لا تتعلم من التكيف والتغيير والبقاء على قيد الحياة.

وتحتاج المنظمات إلى التطور والتعلم من بعضها البعض لحل المشاكل اليومية وتحديد فرص العمل الجديدة. (Valenzuela et al., 2006:2) ويشير (Soliman & Spooner, 2000:338) إن المنظمات تستخدم أساليب إدارة المعرفة الخاصة بالموارد البشرية لإضافة قيمة إلى مدخلاتها المعرفية ومعالجتها إلى مخرجات معرفية، مما يعود بالنفع على زبائنها. ويرى (Soliman & Spooner, 2000:344) إن الموارد البشرية للمنظمة التي تشارك

في برامج إدارة المعرفة تصبح أكثر تعاوناً وتقانياً واحتراماً لبعضها البعض إذا تم تصميم هذه البرامج لتمثيل قيم المنظمة. ويضيف (Chen & Huang, 2009:107) إن رأس المال البشري، بما يتمتع به من معرفة وخبرة ومهارات، يشكل مورداً قيماً للمنظمات حيث تستفيد المنظمات من المعرفة والخبرة المضمنة في عقول الأفراد وبالتالي تتمكن من خلق المزيد من القيمة وتحقيق ميزة تنافسية متفوقة. ونظراً لأن الأشخاص يحملون كما هائلاً من المعرفة والخبرة الخاصة بالمنظمة، فقد يكون من الأفضل للمنظمات الاستفادة من ممارسات عمل الموارد البشرية لإدارة المعرفة.

إن ممارسات الموارد البشرية تستخدم في عملية تحفيز رغبة الموظفين في اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمات حيث يمكن لممارسات الموارد البشرية المناسبة أن تدعم وتعزز تطوير البيئة التنظيمية المواتية لأنشطة إدارة المعرفة بشكل ايجابي (Chen & Huang, 2009:107). ويضيف (Trivedi & Srivastava, 2024:3) أن ممارسات الموارد البشرية تسهل عمليات إدارة المعرفة الفعالة، مما يمكن الموارد البشرية من توليد وتنفيذ أفكار جديدة، والتي بدورها تدعم الابتكار في المنظمات. ويرى (Currie & Kerrin, 2003:1031) أن الناس هم حاملو الكثير من المعرفة التي تخص المنظمة، بالتالي يجب أن يركز ممارسو الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين ودمج خبرة الموظفين في الروتين التنظيمي من خلال عمليات التعلم واقتراح خلق آليات لتوزيع الفوائد الناتجة عن استخدام هذه الخبرة في المنظمة.

وحسب رأي الباحث فأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تسهيل وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة إذ إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد محركاً رئيسياً في تفعيل وإدارة المعرفة داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

3- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للمنظمة

تشكل المعرفة جزءاً بالغ الأهمية للمنظمات لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في عصر الحداثة والتقدم التكنولوجي. وللنجاح في المنافسة، يتعين على المنظمات الاستفادة من إدارة المعرفة، بما يخلق بيئة عمل جديدة للعمل بكفاءة وفعالية (Taheri et al., 2014:2400). ويرى (Dayan et al., 2017:5) أن "المعرفة تحرك الاستراتيجية والاستراتيجية تحرك إدارة المعرفة".

تنظر المنظمات إلى المعرفة الجماعية للموظفين باعتبارها رافعة تنافسية حاسمة قد تشعل شرارة الإبداع وتشجع العمل الجماعي وتدعمه وتكافئه (Soliman & Spooner, 2000:338). ويضيف (Sundiman, 2017:168) إن إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية للمنظمات للتكيف مع التغييرات وإعداد الأفراد المؤهلين للتنافسية. وكذلك يقول (Sambasivan et al., 2009:114) إن قاعدة المعرفة التي تمتلكها المنظمة تساعد في بقائها وتوسعها على المستوى التنافسي. ويشير (Gansiniec et al., 2023: 29) إن المعرفة الفريدة والقيمة تسمح للمنظمات بخلق الابتكارات إذ تظهر هذه المنظمات أمكانية أكبر على تطوير رؤى وفرص جديدة، والاستجابة للتغيير، وتطوير الأفكار والابتكارات الإبداعية.

ويرى (Abu-Mahfouz et al., 2023:67) إن المنظمات التي تعتمد على المعرفة ستحصل على مجموعة من الإمكانيات والقدرات المميزة التي تعمل على تحسين فرص التوسع التنافسي والقدرة على التحمل وتحقيق نتائج أداء أفضل. ويعد (Dayan et al., 2017:10) أن الموارد البشرية للمنظمة هي المفتاح الأهم لمشاركة المعرفة في المنظمة، ودفع الابتكار والإنتاجية، وتوفير مجموعة واسعة من الأنشطة الأخرى.

ويرى (Alfawaire & Atan, 2021:2) إن إدارة المعرفة تطور أُنُق في مجال الإدارة، وهي تُعرف الآن كنهج مقنع في علم الإدارة. ويتم تقديم إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تجعل المنظمات في كل مكان تعيد ترتيب استراتيجيات عملها والموارد البشرية التي لديها. ويضيف (Al-Hawary, 2015:83) أن المنظمات أصبحت تركز على المعرفة بشكل كبير، فحالياً هي توظف "العقول" أكثر من "الأيدي"، وتتزايد الحاجة إلى الاستفادة من قيمة المعرفة كمورد حاسم للمنظمات.

تعد المعرفة هي الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية في العديد من مجالات العمل في المنظمات إذ ومن خلالها يتم تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة وقابلة للاستخدام من قبل الآخرين (Alfawaire & Atan, 2021:10). ويشير (Trivedi & Srivastava, 2022:3) إن عمليات إدارة المعرفة تعمل كقدرة

تسهل استخدام موارد المعرفة لتعزيز الابتكار في المنظمة، وبالتالي توفير ميزة تنافسية. حيث تشير وجهة النظر الطارئة لإدارة المعرفة إلى أن مواءمة موارد إدارة المعرفة في المنظمة لتحقيق استراتيجيتها التجارية/التنافسية يساعدها على تحقيق نتائج أفضل مثل الابتكار مما يجعل المنظمة متفوقة على المنافسين.

ويمكن للمنظمات أن تمهد الطريق نحو إنجازات متميزة ودائمة في مواجهة المنافسة الشديدة التي لا توقف فيها. وتتمثل إحدى الخطوات الأولية التي يجب اتخاذها في تركيز الجهود على عمليات التوظيف والاختيار الدقيقة، وضمان امتلاك الأفراد الذين لديهم الامكانيات العالية للمساهمة في تقدم المنظمة. حيث إن الاستثمار المستدام في تنمية الموظفين هو المفتاح الأساسي لتشكيل فريق قوي وتنافسي للغاية (Agustian et al., 2023:114).

تنظر المنظمات إلى العنصر البشري باعتباره الأصل الأكثر أهمية والذي يمكن أن يوفر ميزة تنافسية لصالحها. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد نظامًا يهدف إلى تعزيز الدافع ومهارات الموظفين داخل المنظمة. وتدعم ممارسات الموارد البشرية سلوك الابتكار بين الموظفين في المنظمات من خلال توليد ونقل المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية (Shaaan et al., 2022:238). ويضيف (Shaaan et al., 2022:238) أن الموظفين يساهمون في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار بواسطة خيالهم وإبداعهم وذكاؤهم إذ يعد الابتكار أمرًا بالغ الأهمية للمنظمة لخلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

وحسب رأي الباحث يمكن القول ان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للمنظمة تكمن في إن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحقيق وتطوير الاستراتيجية التنافسية من خلال تحقيق التفوق المعرفي للمنظمة مما يتيح جمع وتنظيم المعرفة المتخصصة التي تعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق.

4- الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة

تزداد البيئة التنافسية في الأعمال التجارية صعوبة وتغيير إذ إن ديناميكية المنافسة تبني طابعاً لبيئة مختلفة في كل مرة وتشجع هذه الظروف كل منظمة على إعداد موظفيها بشكل جيد وبالتالي أصبحت المنظمات بحاجة إلى استراتيجيات جديدة للتعامل مع كل شيء للبقاء على قيد المنافسة وتعد جودة الموارد البشرية في المنظمة أحد الاستجابات لمعالجة التغييرات حيث أن هناك حاجة إلى بذل الجهود لتحسين وتطوير الموارد البشرية. ولأن جميع التغييرات يمكن معالجتها بشكل مناسب من خلال المعرفة فإن التعليم له دور مهم في إعداد الموارد البشرية المؤهلة والتنافسية (Sundiman, 2017:167).

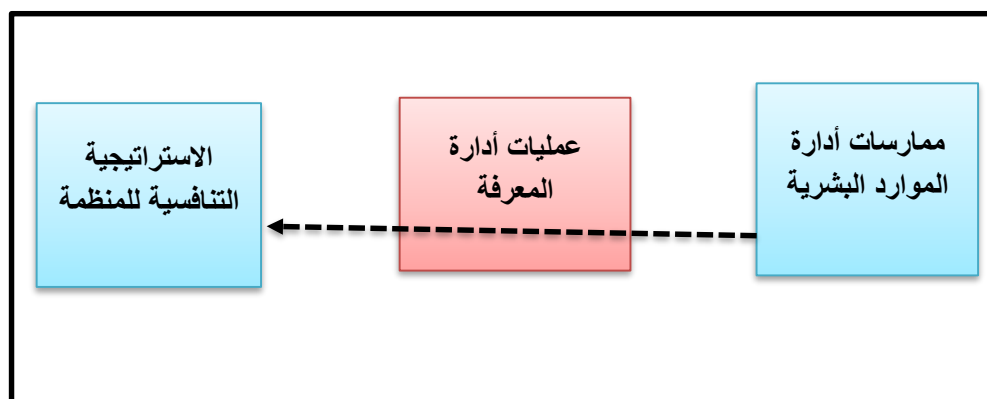
إن الموارد البشرية هي أهم عناصر خلق المعرفة والمشاركة فيها وتطبيقها، إذ يتم إرساء المعرفة وممارستها من خلال الموارد البشرية في المنظمة وتظهر في إنتاج المنظمة وأدائها المتميز، فالمورد البشري هو المولد الأساسي للمعرفة والجزء الرئيسي الذي تنتقل من خلاله المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وبالتالي فإن الأفراد هم صناع المعرفة الذين ينتجون المعرفة كجزء من عملهم وهم أقوى الأصول غير الملموسة والتي تعد مصدر نجاح ونمو تنافسي للمنظمة، كما أن ممارسة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة والقدرات بالمستوى اللازم يؤدي إلى خلق معرفة جديدة للمنظمة، وهؤلاء الأفراد يتم دمجهم بسهولة في المنظمة ولديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة بسرعة وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجيات التدريب والتعلم تعد من أهم أدوات تغيير سلوك الأفراد، ومن ثم فإن توليد المعرفة ومشاركتها وكذلك استراتيجيات تقييم الأداء والمكافأة والتعويض تمثل حافزاً لزيادة الاهتمام بخلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها (Shehadeh & Mansour, 2019:2). ويرى (Anastasiu et al., 2020:15) أن مهارات الموارد البشرية متغيرة باستمرار؛ لذلك، يجب أن تكون المنظمات على اتصال دائم مع الكيانات المسؤولة عن تحديث الكفاءات المطلوبة للموارد البشرية. وتعتبر الجامعات هي أهم المزودين الرئيسيين لمعارف ومهارات الخريجين الذين يعتبرون مخرجات هذه الجامعات. ولكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة، يجب أن يكون التعليم هو المحرك الدافع للتقدم.

ويرى (Alfawaire & Atan, 2021:24) أنه في عالم اليوم شديد التنافسية، والمنظمات التي يحركها الأداء، أصبح من المهم الحصول على مزايا تنافسية من خلال التركيز على الموارد البشرية في المنظمة، ودفعها إلى الابتكار التنظيمي بالاستفادة من عمليات إدارة المعرفة. ويعتبر (Sundiman, 2017:168) أن المعرفة ملك للفرد، ولكن يمكن للمنظمة الاستفادة منها مع إعطاء التطوير للفرد. إن جعل الفرد متعلماً هو شرط ضروري للجهود

المبذولة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تكامله مع عمليات الإدارة التنظيمية. يتم تحديد بقاء المنظمة وقدرتها التنافسية إلى حد كبير من خلال الأصول غير الملموسة في الموارد البشرية مثل المهارات، والمعرفة إذ وفي الوقت الحالي لم يعد الأمر يتعلق بالقدرة على الحصول على المواد الخام وتحويلها إلى سلع تامة الصنع إنما يتحدد نجاح المنظمة من خلال قدرتها على العمل في بيئة سريعة التغير وغير متوقعة ومن خلال التركيز على إنشاء الأصول الفكرية واستخدامها في المنظمة.

إن إدارة المعرفة تأثر بشكل واضح وكبير على أداء المنظمة، مما أدى إلى أفكار جديدة وتحسينات تكنولوجية. مما يمكنها من تحسين بيانات التعلم والمرونة بما يسمح للمنظمات من تحقيق ميزة تنافسية إذ يتطلب من المنظمات نهج واسع يتناول العناصر الاستراتيجية للموارد البشرية، مثل معرفة ومهارات الموظفين، واستراتيجية إدارة المعرفة لاستغلال المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية حيث تؤثر المعرفة على حوافز الأفراد وسلوكيات العمل، وهو أمر ضروري للإبداع في المنظمات (Chaudhary, 2021:79). ويضيف (Al-Hawary, 2015:86) إن المنظمات التي تمتلك المعرفة والخبرة المضمنة في العقول الفردية قادرة على خلق المزيد من القيمة وتحقيق ميزة تنافسية متفوقة. ويعتبر محترفي إدارة الموارد البشرية أن خلق فرص التعلم المستمر للعاملين في مجال المعرفة يمثل شريان الحياة لمنظمات عصر المعرفة.

وحسب رأي الباحث يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الأداة الأساسية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة بشكل فعال في المنظمة، مما يعزز الاستراتيجية التنافسية ويعزز موقف المنظمة على المسرح التنافسي أمام الآخرين. ويمكن توضيح العلاقة في الشكل (15).



الشكل (15) العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

ثانياً: النظريات والدراسات التي تدعم العلاقات الترابطية بين المتغيرات

توصل الباحث من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة أن أفضل نظريات تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة هي نظرية التعلم التنظيمي ونظرية الموارد القائمة على المعرفة حيث تُعد العلاقات الترابطية بين المتغيرات محوراً أساسياً في العديد من الدراسات العلمية، إذ تسهم في تفسير الظواهر وفهم التفاعلات التي تحدث إذ إن بناء إطار نظري متين يستند إلى نظريات علمية ودراسات سابقة يعد أمراً جوهرياً لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة إذ توفر النظريات الأساس الذي يُستند إليه الباحث علىية في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ويمكن توضيح هذه النظريات كالآتي:

1- **نظرية التعلم التنظيمي (Organizational learning theory):** والتي تنص على إن قدرة المنظمة على التعلم هي عامل رئيسي في نجاحها. وتفترض هذه النظرية أن المنظمات هي كيانات مستمرة التعلم قادرة على اكتساب المعرفة والحفاظ عليها وتطبيقها لتحسين أدائها وأن التعلم يحدث على جميع المستويات إذ يتفاعل أعضاء المنظمة ويتبادلون المعرفة والخبرات ويتضمن التعلم التنظيمي مشاركة المعرفة والخبرات بين أعضاء المنظمة، مما يخلق مجموعة مشتركة من المعرفة والفهم وكذلك يمكن أن تتعلم المنظمات كثيراً من خلال التجارب السابقة، سواء كانت ناجحة أم فاشلة إذ إن المعرفة السابقة للموظفين (الموارد البشرية) تسهل عملية التعلم وتطبيق التعلم الجديد المناسب لهم (Stephen, 2011:5).

2- **نظرية الموارد القائمة على المعرفة (knowledge-based resource theory):** والتي تنص على أن المعرفة هي مورد يجب توليده أو توظيفه أو نقله إذ تعمل إدارة الموارد البشرية كأساس لاستخدام هذه المعلومات لأنها تخلق الفرص من خلال تقديم المعرفة للموظفين وبالتالي تعد المعرفة وفقاً لهذه النظرية واحدة من أهم أصول المنظمة ومصدراً للميزة التنافسية طويلة الأجل للمنظمة (Hughes et al., 2022:8).

أضافة الى الاعتماد على كل من الدراسات التالية: (Agustian et al., 2023), (Chen & Huang, 2009), (Currie & Kerrin, 2003), (Shehadeh & Mansour, 2019), (Trivedi & Srivastava, 2024), (Alfaware & Atan, 2021), (Sundiman, 2017), (Chaudhary, 2021)، (اليحيان، 2024)، (المائل والتوينسي، 2024). تم وضع المخطط الفرضي للدراسة وكما في الشكل رقم (1).

الفصل الثالث: الأطار العملي للدراسة

المبحث الأول: نبذة عن مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الأولي للبيانات

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

يمثل هذا الفصل الجانب العملي من الدراسة، إذ يتم فيه ترجمة الإطارين النظري والمنهجي إلى خطوات عملية تهدف إلى جمع البيانات وتحليلها بغرض التوصل إلى نتائج علمية دقيقة. ويتضمن هذا الفصل أربعة مباحث تناول الأول منها نبذة عن مجتمع وعينة الدراسة، بينما تناول المبحث الثاني منها التحليل الأول للبيانات، وتناول المبحث الثالث التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة، واختتم الفصل بالمبحث الرابع والذي تناول اختبار فرضيات الدراسة وكما في الشكل (16).



الشكل (16) هيكل الفصل الثالث

المصدر: من أعداد الباحث

المبحث الأول:

نبذة عن مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: نبذة عامة عن الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار

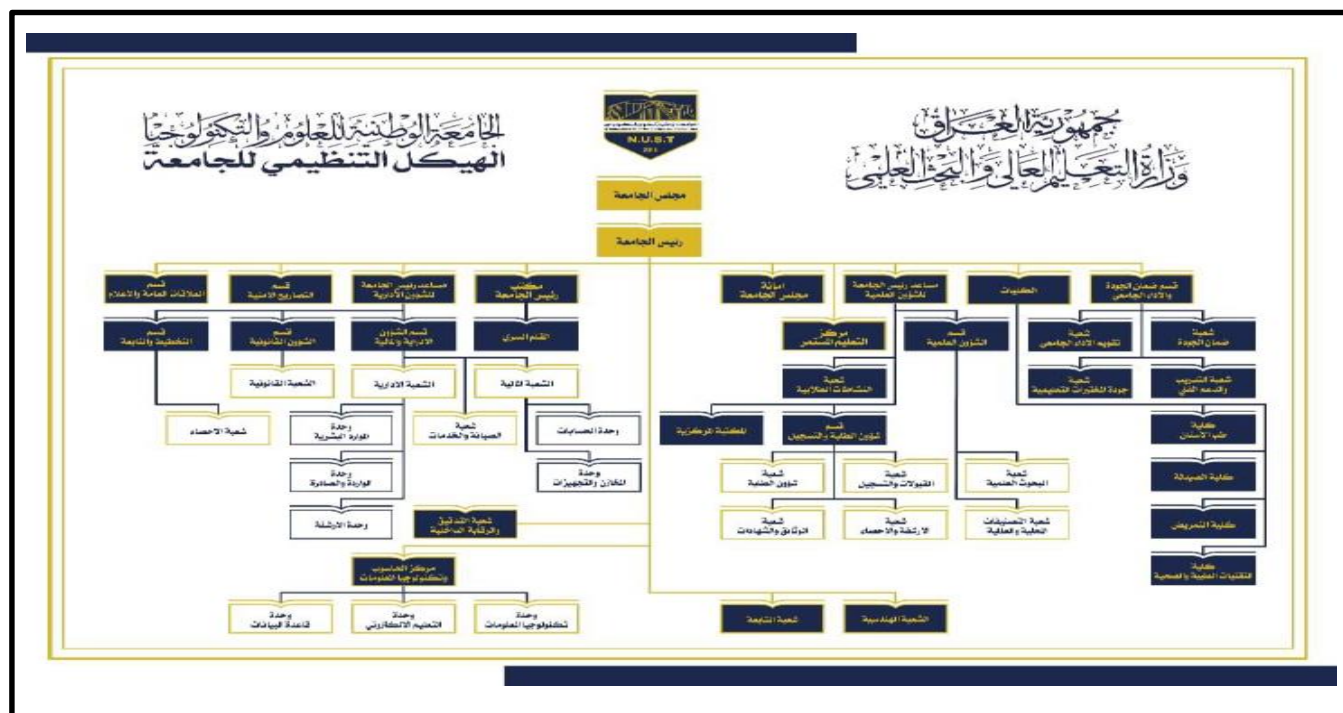
الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا هي مؤسسة تعليمية رائدة في مجال التعليم العالي، أسست في محافظة ذي قار وفقاً لقانون الجامعات والكليات الأهلية رقم 13 لسنة 1996. حصلت الجامعة على إجازة التأسيس بموجب الأمر الوزاري رقم ت.هـ.أ/ ٣٦٣٠ في 30 نوفمبر 2015. يمتد حرم الجامعة على مساحة تقارب 15500 متر مربع، ويضم مساحات خضراء تبلغ حوالي 7000 متر مربع، مما يوفر بيئة آمنة وملهمة للطلاب. تتميز المؤسسة بوجود 66 مختبراً متقدماً يحتوي على أحدث التجهيزات والتقنيات، إلى جانب 5 عيادات صحية وورشتي عمل مجهزتين تجهيز فائق الجودة، تلعب هذه المرافق الحديثة دوراً حيوياً في تعزيز عملية التعلم والبحث العلمي، وتعكس التزام الجامعة بتقديم تعليم عالي الجودة ودعم البحث والابتكار. تلتزم الجامعة بتحقيق مخرجات تعليمية تتماشى مع المعايير الدولية واحتياجات سوق العمل الراهن، مؤكدةً على الجودة والتميز والإبداع في جميع برامجها الأكاديمية. ومن خلال إلتزامها بالتطوير المستمر والتوسع العلمي، تسعى الجامعة دائماً لإضافة كليات وأقسام جديدة تواكب التطورات العلمية الحديثة وتلبي تطلعات وحاجات المجتمع والبلد. بفضل هذه المرافق المتقدمة والكادر التعليمي المتميز، تبرز الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا كواحدة من الصروح الأكاديمية الرائدة في العراق، مستقطبةً الطلاب والباحثين الراغبين في التعلم والإسهام في مجالات علمية متنوعة.

وتضم الجامعة الكليات التالية: (كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية التمريض، كلية التقنيات الطبية والصحية) وكذلك تضم مجموعة من الأقسام العلمية وهي (قسم علوم الأدلة الجنائية، قسم اللغة الانكليزية، قسم المحاسبة، قسم إدارة الأعمال) وتسهم الجامعة الوطنية في إحداث التطور الكمي والنوعي في الحركة العلمية والثقافية والتربوية والبحث العلمي كما تعمل الجامعة الوطنية على إيجاد توأمة مع الجامعات العالمية خارج العراق ومن خلال حرص الجامعة على التطور ترتئي فتح كليات واقسام علمية أخرى وبحسب حاجة المجتمع والبلد متمثلةً بكلية الهندسة بأقسام النفط والمدني والمعماري كما تأمل الجامعة مسايرة التطورات العلمية في الجامعات الرصينة الأخرى بفتح اقسام متقدمة متمثلة بأقسام الاجهزة الطبية وهندسة الطيران كما تضم الجامعة عدداً من الخبرات التدريسية بأعلى الدرجات العلمية والكفاءات المتقدمة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار

يعد الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها البعض بروابط السلطة التي تتخللها، والتعليم، والأوامر، والعلاقات. ومن هنا كان لا بد من تسليط الضوء على مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث ورد تعريف (الهيكل) لغة على أنه: البناء المُشرف، كما ورد تعريف الهيكل التنظيمي في قاموس المعجم الوسيط على أنه: رسم يُبين، أو يوضح المهام، والمسؤوليات لأجزاء أي مؤسسة، وكيفية الاتصال بها.

الهيكل التنظيمي للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا يتكون من رأس الهرم التنظيمي المتمثلاً بالسيد رئيس الجامعة والمساعدين العلميين والإداريين والشعب والوحدات الإدارية التابعة لرئاسة الجامعة بالإضافة إلى الكليات وعددها (٤) كليات، وهي كلية طب أسنان وكلية صيدلة وكلية تمريض وكلية تقنيات صحية وطبية بالإضافة إلى مركز التعليم المستمر ومركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والمكتبة المركزية بالإضافة إلى الأقسام والشعب التابعة للمساعدين العلميين والإداريين ورئيس كل قسم من الأقسام العلمية مع مقررين هذه الأقسام ليصبح حجم العينة الكلي هو (72) وكما في الشكل (17).



الشكل (17) الهيكل التنظيمي للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: الموقع الرسمي للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا

المبحث الثاني:

التحليل الأولي للبيانات

يهدف هذا المبحث الى وضع الخطوات الأولى واللازمة لإكمال الجانب الاحصائي، اذ يتضمن هذا المبحث على ترميز المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية، ثم فحص البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة للتأكد من ملائمتها للأساليب الإحصائية اللازمة، بعدها سيتم عرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بواسطة مؤشري التمايل والتفلطح، بالإضافة إلى اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة الحالية بالاستعانة بمجموعة من الخبراء وذوي الاختصاص (الصدق الظاهري) ثم إجراء التحليل العاملي للكشف عن مدى ارتباط وانتماء الفقرات لأبعادها وكذلك الأبعاد لمتغيراتها.

أولاً: ترميز فقرات المقياس

تعد عملية الترميز الخاصة بالمتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية للدراسة من الخطوات المهمة والأساسية في التحليل الاحصائي وذلك من اجل تبسيط عملية ادخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي، وفيما يلي استعراض لعملية ترميز فقرات المقياس.

1- ترميز فقرات المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

الجدول (14) ترميز فقرات المتغير المستقل

PS	الاستقطاب والاختيار	ممارسات ادارة الموارد البشرية (HRMP)
TD	التدريب والتطوير	
PE	تقييم الأداء	
CR	التعويض والمكافأة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

2- ترميز فقرات المتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)

الجدول (15) ترميز فقرات المتغير التابع

LC	استراتيجية التكلفة الاقل	الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (CSO)
DS	استراتيجية التمايز	
FS	استراتيجية التركيز	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

3- ترميز فقرات المتغير الوسيط (عمليات ادارة المعرفة)

الجدول (16) ترميز فقرات المتغير الوسيط

KG	توليد المعرفة	عمليات ادارة المعرفة (KMP)
KS	خزن المعرفة	
KT	نقل المعرفة	
KA	تطبيق المعرفة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

ثانياً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي الخطوة الأساسية والتي يجب توافرها في البيانات إذ أن الكشف عن نوع التوزيع للبيانات (طبيعي، غير طبيعي) يمكن الباحث من إجراء الاختبارات اللازمة للدراسة وسيتم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لاختبار التوزيع الطبيعي وذلك عبر مؤشر التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين $(1,96 \pm)$ وفقاً لـ (Hair et al., 2014, p.76).

1- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح للمتغير المستقل والجدول (17) يبين النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحث.

الجدول (17) التوزيع الطبيعي لمتغير المستقل

Skewness		Kurtosis		العينة	الفقرة	البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error			
-.796-	.337	-.304-	.662	70	PS1	الاستقطاب والاختيار
-.411-	.337	-.090-	.662	70	PS2	
-.812-	.337	-.003-	.662	70	PS3	
-.955-	.337	1.261	.662	70	PS4	
-.913-	.337	.585	.662	70	PS5	
-.727-	.337	-.005-	.662	70	TD1	التدريب والتطوير
-.602-	.337	-.196-	.662	70	TD2	
-.223-	.337	-1.260-	.662	70	TD3	
-.568-	.337	-.156-	.662	70	TD4	
-.489-	.337	-.314-	.662	70	TD5	
-.377-	.337	-.651-	.662	70	PE1	تقييم الأداء

-.903-	.337	.444	.662	70	PE2	
-.793-	.337	-.038-	.662	70	PE3	
-.561-	.337	-.732-	.662	70	PE4	
-.395-	.337	-.612-	.662	70	PE5	
-.725-	.337	-.515-	.662	70	CR1	
-.373-	.337	-1.258-	.662	70	CR2	التعويض والمكافأة
-.601-	.337	-.449-	.662	70	CR3	
-.772-	.337	.117	.662	70	CR4	
-.777-	.337	-.135-	.662	70	CR5	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول (17) يتبين بأن قيم التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لكافة الفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً وحسب النتائج التي توصل إليها الباحث من العينة قيد الدراسة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح للمتغير التابع والجدول (18) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحث.

الجدول (18) التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Skewness		Kurtosis		العينة	الفقرة	البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error			
-.386-	.337	-.369-	.662	70	CL1	استراتيجية التكلفة الأقل
-.344-	.337	-.712-	.662	70	CL2	
-.639-	.337	.106	.662	70	CL3	
-.273-	.337	-.815-	.662	70	CL4	
-.493-	.337	-.953-	.662	70	CL5	
-.653-	.337	-.523-	.662	70	DS1	استراتيجية التمايز
-.401-	.337	-1.161-	.662	70	DS2	
-.918-	.337	-.516-	.662	70	DS3	
-.907-	.337	-.128-	.662	70	DS4	
-.951-	.337	-.238-	.662	70	DS5	
-.614-	.337	-.338-	.662	70	FS1	استراتيجية التركيز
-.503-	.337	-.752-	.662	70	FS2	
-.963-	.337	.042	.662	70	FS3	

-1.534-	.337	1.529	.662	70	FS4	
.086	.337	-1.286-	.662	70	FS5	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول (18) يتضح بأن قيم التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لفقرات كافة هذا المتغير تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً وحسب النتائج التي توصل إليها الباحث من العينة قيد الدراسة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير الوسيط (عمليات ادارة المعرفة)

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح للمتغير الوسيط والجدول (19) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحث.

الجدول (19) التوزيع الطبيعي للمتغير الوسيط

Skewness		Kurtosis		العينة	الفقرة	البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error			
-.564-	.337	-.728-	.662	70	KG1	توليد المعرفة
-1.369-	.337	1.230	.662	70	KG2	
-1.413-	.337	1.140	.662	70	KG3	
-.794-	.337	-.879-	.662	70	KG4	
-.941-	.337	-.369-	.662	70	KG5	
-.768-	.337	-.010-	.662	70	KS1	خزن المعرفة
-1.052-	.337	-.311-	.662	70	KS2	
-.888-	.337	-.667-	.662	70	KS3	
-1.276-	.337	.537	.662	70	KS4	
-.792-	.337	-.669-	.662	70	KS5	
-1.075-	.337	.191	.662	70	KT1	نقل المعرفة
-.744-	.337	-.506-	.662	70	KT2	
-.819-	.337	-.283-	.662	70	KT3	
-.687-	.337	.011	.662	70	KT4	
-.284-	.337	-1.219-	.662	70	KT5	
-.581-	.337	-.635-	.662	70	KA1	تطبيق المعرفة
-.596-	.337	-.209-	.662	70	KA2	
-.793-	.337	.309	.662	70	KA3	
-1.154-	.337	.421	.662	70	KA4	
-1.526-	.337	.419	.662	70	KA5	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول (19) يتبين بأن قيم التمايل (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) لفقرات كافة هذا المتغير تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً وحسب النتائج التي توصل إليها الباحث من العينة قيد الدراسة.

ثالثاً: ثبات وصدق مقياس البحث:

سيتم في هذه الفقرة اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة الحالية وكما مبين في الفقرات الآتية:

أ- ثبات مقياس الدراسة:

قبل البدء بأجراء الاختبارات الإحصائية الخاصة بهذه الدراسة لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد أمراً غاية في الأهمية للاعتماد عليه في قياس المتغيرات. لأجل ذلك تم استخراج قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة الحالية باستخدام برنامج (SPSS)، الذي تظهر نتائجه في الجدول (20).

الجدول (20) معامل (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ	البعد	الرمز	كرونباخ ألفا
ممارسات ادارة الموارد البشرية	.967	الاستقطاب والاختيار	PS	.934
		التدريب والتطوير	TD	.948
		تقييم الأداء	PE	.909
		التعويض والمكافأة	CR	.934
الاستراتيجية التنافسية	.929	استراتيجية قيادة التكلفة	CL	.939
		استراتيجية التمايز	DS	.932
		استراتيجية التركيز	FS	.936
عمليات ادارة المعرفة	.959	توليد المعرفة	KG	.943
		خزن المعرفة	KS	.962
		نقل المعرفة	KT	.930
		تطبيق المعرفة	KA	.941

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تظهر النتائج التي توصل لها الباحث من العينة قيد الدراسة والموضحة في الجدول (20) إن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها قد تجاوزت (0.70)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم في هذه الدراسة مما يمكن للباحث من الاعتماد والتعويل عليه في قياس متغيرات الدراسة.

ب- صدق مقياس الدراسة:

ويتضمن الفقرات الآتية:

1- الصدق الظاهري لمقياس الدراسة الحالية:

من أجل التعرف على الصدق الظاهري لمقياس الدراسة وإمكانية اعتماد المقياس تم عرض المقياس على نخبة من الخبراء وذوي الاختصاص وكما في الجدول رقم (21) من أجل إعطاء وبيان ملاحظاتهم حول المقياس، وتم إجراء عدد من التعديلات الضرورية وفقاً لآراء الخبراء لتكون الاستبانة بشكلها النهائي إذ أوصى المحكمون بتعديل بعض فقرات الاستبيان لتكون أكثر دقة وقدرة على قياس البعد والمتغير بما يلائم ويحقق تغطية البعد بالعدد الكافي من الأسئلة أو الفقرات لضمان قياسه بالشكل الصحيح وعدم جعل العينة تشعر بالملل من كثرة الأسئلة ويوضح الجدول رقم (21) الصدق الظاهري لمقياس الدراسة.

الجدول (21) الصدق الظاهري لمقياس الدراسة

البعد	الفقرات	مؤيد	النسبة	معارض	النسبة	طبيعة التعديل
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية						
1- الاستقطاب والاختيار	5	10	77%	3	23%	أعادة صياغة الفقرات
2- التدريب والتطوير	2	8	61%	5	39%	أعادة صياغة الفقرات مع تغطية البعد
3- تقييم الاداء	3	10	77%	3	23%	أعادة صياغة الفقرات مع تغطية البعد
4- التعويض والمكافاة	4	12	92%	1	8%	أعادة صياغة الفقرات
المتغير التابع: الاستراتيجية التنافسية للمنظمة						
1- التكلفة الأقل	6	11	84%	2	16%	أعادة صياغة الفقرات
2- التمايز	7	10	100%	0	0%	أعادة صياغة الفقرات
3- التركيز	3	10	77%	3	23%	أعادة صياغة الفقرات مع تغطية البعد
المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة						
1- توليد المعرفة	4	12	92%	1	8%	أعادة صياغة الفقرات
2- خزن المعرفة	7	12	92%	1	8%	أعادة صياغة الفقرات

3- نقل المعرفة	8	11	84%	2	16%	أعادة صياغة الفقرات
4- تطبيق المعرفة	5	12	92%	1	8%	أعادة صياغة الفقرات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قياس الصدق الظاهري للدراسة

2- صدق المحتوى لمقياس الدراسة الحالية:

يحتل التحليل العاملي (Factor Analysis) لمقياس أي دراسة أهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى، وذلك لأنه يكشف عن مدى ارتباط وانتماء الفقرات لأبعادها وكذلك الأبعاد لمتغيراتها ولأجل ذلك قام الباحث بعمل هذا الاختبار باستخدام برنامج (SPSS) وكما يأتي:

1.2- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية):

إن هذا المتغير يتكون من أربعة ابعاد هي: (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويض والمكافأة) ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (22) إن تشعبات فقرات أبعاده الـ(20) جميعها أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها وحسب النتائج التي حصل عليها الباحث.

الجدول (22) مصفوفة تشعبات فقرات المتغير المستقل

المتغير	البعد	رمز الفقرة	التشعبات
ممارسات ادارة الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار	PS1	.590
		PS2	.546
		PS3	.758
		PS4	.779
		PS5	.710
	التدريب والتطوير	TD1	.690
		TD2	.614
		TD3	.676
		TD4	.827
		TD5	.889
	تقييم الأداء	PE1	.626
		PE2	.791
		PE3	.824
		PE4	.758
		PE5	.797
	التعويض والمكافأة	CR1	.868
		CR2	.770
		CR3	.854
		CR4	.823
		CR5	.763

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (23) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (0.782) وهي معنوية أكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالية وحسب النتائج التي توصل لها الباحث.

الجدول (23) اختبار KMO and Bartlett للمتغير المستقل

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	697.235
	df	190
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

2.2- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة):

إن هذا المتغير يتألف من ثلاثة أبعاد هي: (استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (30) إن تشعبات فقرات أبعاده الـ (15) أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (24) مصفوفة تشعبات المتغير التابع

المتغير	البعد	الفقرة	التشعبات
الاستراتيجية التنافسية	استراتيجية التكلفة الأقل	LC1	.564
		LC2	.827
		LC3	.643
		LC4	.751
		LC5	.626
	استراتيجية التمايز	DS1	.736
		DS2	.640
		DS3	.613
		DS4	.685
		DS5	.690
	استراتيجية التركيز	FS1	.796
		FS2	.779
		FS3	.703
		FS4	.535

.723	FS5		
------	-----	--	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (31) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (0.716) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالية وحسب النتائج التي توصل لها الباحث.

الجدول (25) إختبار KMO and Bartlett للمتغير التابع

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		359.798
	df		105
	Sig.		.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

3.2- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (عمليات ادارة المعرفة):

إن هذا المتغير يتألف من أربعة أبعاد هي: (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (26) إن تشعبات فقرات أبعاده الـ(20) أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها وحسب النتائج التي توصل لها الباحث.

الجدول (26) مصفوفة تشعبات فقرات المتغير الوسيط

المتغير	البعد	الفقرة	التشعبات
عمليات ادارة المعرفة	توليد المعرفة	KG1	.798
		KG2	.731
		KG3	.541
		KG4	.835
		KG5	.696
	خزن المعرفة	KS1	.664
		KS2	.796
		KS3	.816
		KS4	.722
		KS5	.789
	نقل المعرفة	KT1	.823
		KT2	.770
		KT3	.650
		KT4	.621

.686	KT5	تطبيق المعرفة	
.689	KA1		
.801	KA2		
.853	KA3		
.706	KA4		
.650	KA5		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (27) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (0.719) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالية وحسب النتائج التي توصل لها الباحث.

الجدول (27) إختبار KMO and Bartlett للمتغير الوسيط

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		695.680
	df		190
	Sig.		.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

3- التحليل العاملي التوكيدي (ثبات المؤشر)

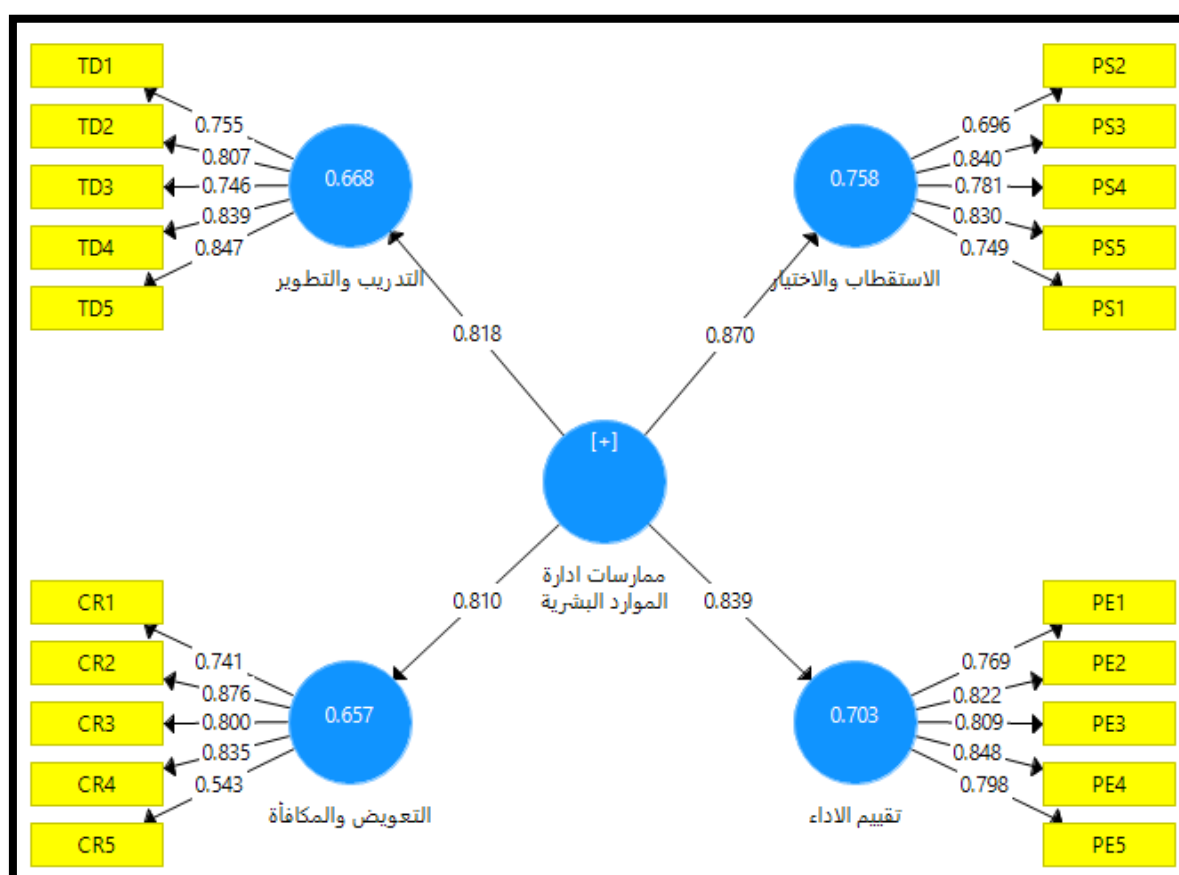
سيتم في هذه الفقرة اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة الثلاثة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، عمليات إدارة المعرفة) بكافة فقراتها البالغة (55) فقرة وذلك لتحديد قيم التشبعات العاملة التي يتم من خلالها تقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة إذ يتم قبول الفقرة التي تحصل نسبة التشبع العاملي المقبول، وتحذف الفقرة التي لم تحرز نسبة التشبع المقبول وان قبول الفقرة أو حذفها سيتم على وفق المحددات التي وضعها (Hair et al., 2017) وكما يلي:

- 1- إذا حصلت الفقرة على نسبة تشبع 70% أو أكثر فأنها تعد نسبة تشبع مقبولة.
- 2- إذا حصلت الفقرة على نسبة تشبع أقل من 40% فأنها نسبة ضعيفة ينبغي حذفها.

3- اما باقي الفقرات التي تقع نسب تشبعها بين (40-70) فسيتم اختبار تأثير حذفها على باقي مؤشرات النموذج، فإن كان حذفها يسهم في تحسين المؤشرات الاخرى في النموذج فيتم حذفها، واما إذا كان لا يسهم في تحسين باقي مؤشرات النموذج فيتم الإبقاء عليها.

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

قام الباحث بأجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال تصميم انموذج هيكلي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية والذي تضمن (20) فقرة لمعرفة مدى التمثيل الفعلي للمتغير وكما في الشكل (18).



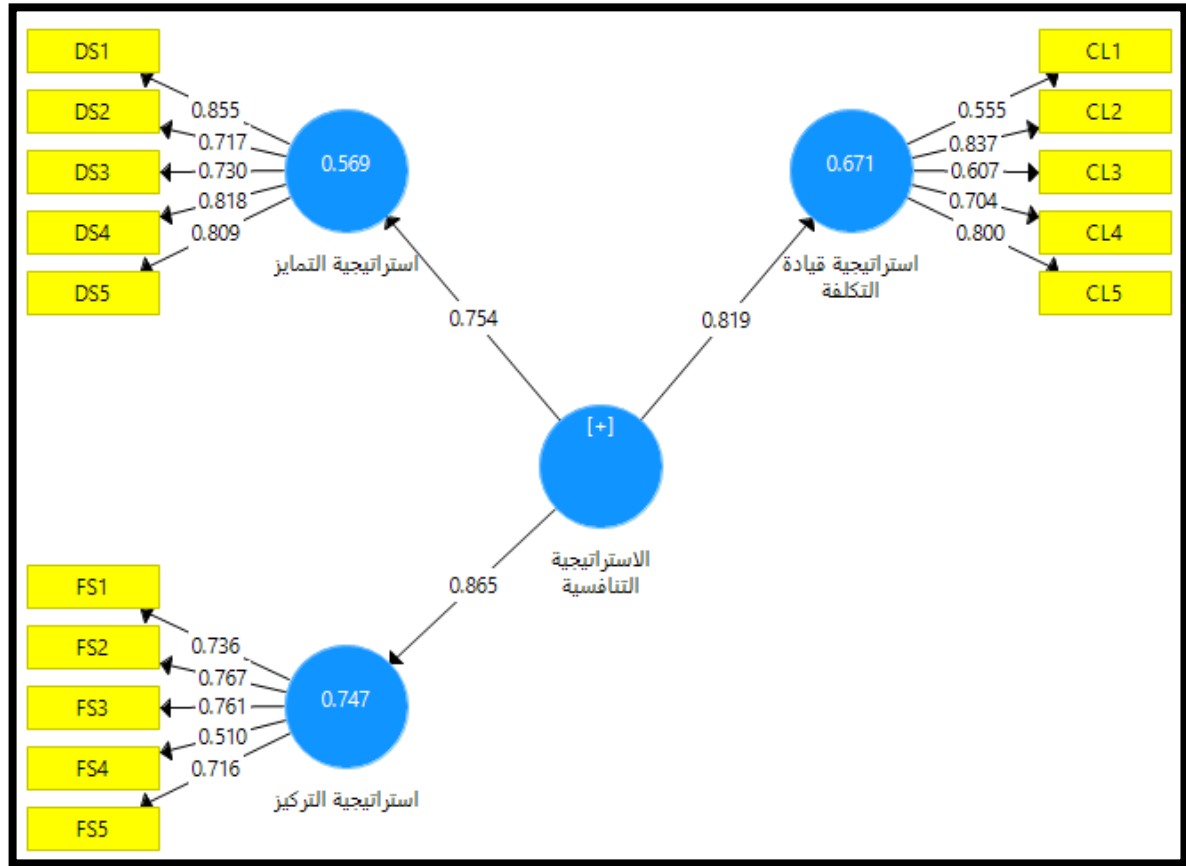
الشكل (18) انموذج قياس متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

أظهرت معطيات الشكل (18) إن جميع فقرات متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية البالغ عددها (20) فقرة قد حققت نسب التشبع المقبولة، باستثناء الفقرة (PS2) في بُعد الاستقطاب والاختيار التي لم تحقق التشبع المطلوب إلا إن حذفها لا يسهم في تحسين باقي المؤشرات بالتالي تم ابقاءها ضمن النموذج وقد تجاوزت باقي قيم التشبعات العاملية لفقرات هذا المتغير نسبة 70%، وهذا يدل على أن كافة فقرات هذا المتغير تمثل فعلياً الأبعاد التي تنتمي لها، وأن الانموذج يمكن اعتماده في اجراء الاختبارات المستقبلية.

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستراتيجية التنافسية

قام الباحث بأجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال تصميم انموذج هيكلي لمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والمتضمنة (15) فقرة لمعرفة مدى التمثيل الفعلي للمتغير وكما في الشكل (19).



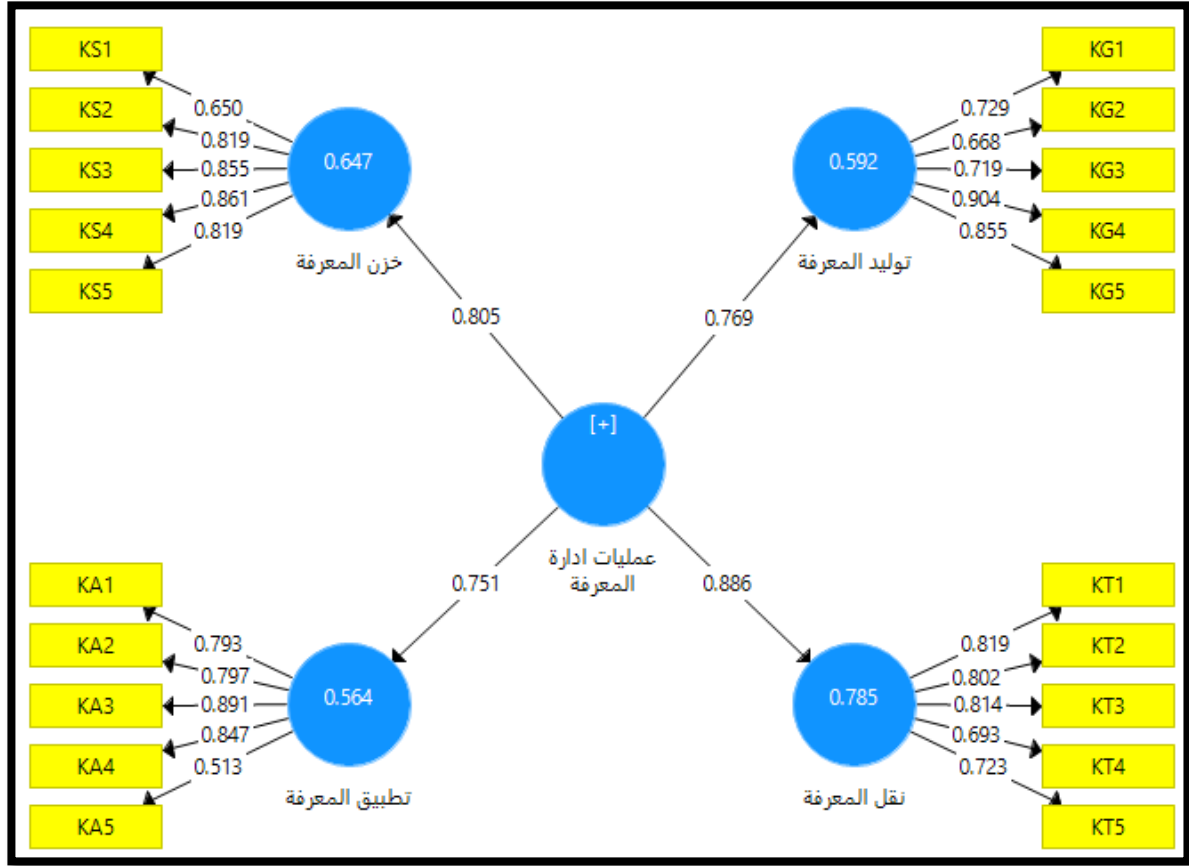
الشكل (19) انموذج قياس متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

أظهرت معطيات الشكل (19) ان جميع فقرات متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والبالغ عددها (15) فقرة قد حققت نسب التشبع المقبولة، باستثناء الفقرات (CL1) في بُعد استراتيجية التكلفة الاقل، والفقرة (FS4) في بُعد استراتيجية التركيز والذي لم يحرز التشبع المقبول إلا إن حذفها لا يسهم في تحسين باقي المؤشرات بالتالي تم ابقاءها ضمن النموذج وقد تجاوزت باقي قيم التشبعات العملية لفقرات هذا المتغير نسبة 70%، وهذا يدل على أن كافة فقرات هذا المتغير تمثل فعليا الأبعاد التي تنتمي لها، وأن الانموذج يمكن اعتماده في اجراء الاختبارات المستقبلية.

ج- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عمليات ادارة المعرفة

قام الباحث بأجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال تصميم انموذج هيكل لمتغير عمليات ادارة المعرفة والمتضمن (20) فقرة لمعرفة مدى التمثيل الفعلي للمتغير وكما في الشكل (20).



الشكل (20) انموذج قياس متغير عمليات أدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

أظهرت النتائج التي حصل عليها الباحث والموضحة في الشكل (20) ان جميع فقرات متغير عمليات ادارة المعرفة والبالغ عددها (20) فقرة قد حققت نسب التشبع المقبولة، باستثناء الفقرات (KG2) في بُعد توليد المعرفة، والفقرة (KT4) في بُعد نقل المعرفة، والفقرة (KS1) في بُعد خزن المعرفة، والفقرة (KA5) في بُعد تطبيق المعرفة، والتي لم تصل الى نسبة التشبع المقبولة إلا إن حذفها لا يسهم في تحسين باقي المؤشرات بالتالي تم ابقائها ضمن النموذج وقد تجاوزت باقي قيم التشبعات العاملية لفقرات هذا المتغير نسبة 70%، وهذا يدل على أن كافة فقرات هذا المتغير تمثل فعليا الأبعاد التي تنتمي لها، وأن الانموذج يمكن اعتماده في اجراء الاختبارات المستقبلية.

المبحث الثالث:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الوصفي إلى عرض الصورة الكاملة للبيانات التي جمعها الباحث والعمل على تلخيصها عبر استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ومن خلال هذه المقاييس يمكن التعرف على مدى انتشار متغيرات وابعاد الدراسة في المنظمة قيد الدراسة فضلاً عن بيان مدى تجانس الاستجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة.

1- التحليل الوصفي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (28) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (28) التحليل الوصفي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستقطاب والاختيار	PS1	4.1000	.95298
	PS2	4.0600	.73983
	PS3	4.2800	.78350
	PS4	4.1200	.89534
	PS5	4.3200	.74066
	PS	4.176	.82246
التدريب والتطوير	TD1	4.2400	.77090
	TD2	4.1800	.77433
	TD3	3.6200	.454٧٥
	TD4	4.1600	.76559
	TD5	4.1200	.77301
	TD	4.064	.76767
تقييم الأداء	PE1	4.3000	.64681
	PE2	4.2200	.81541
	PE3	4.0600	.91272
	PE4	4.0000	.96890
	PE5	4.3400	.62629
	PE	4.184	.79402
التعويض والمكافأة	CR1	4.1800	.89648
	CR2	4.2000	.78246
	CR3	4.0400	.60260

.79265	3.9000	CR4	
.89534	4.1200	CR5	
.79390	4.088	CR	
.79451	4.128	HRMP	ممارسات ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير النتائج التي عرضها الجدول (28) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

واستناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية، فإن الجدول (29) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

الجدول (29) الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغير المستقل

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
الاستقطاب والاختيار	4.176	.82246	الثاني
التدريب والتطوير	4.064	.76767	الرابع
تقييم الأداء	4.184	.79402	الاول
التعويض والمكافأة	4.088	.79390	الثالث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يستعرض الجدول (29) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية، إذ احتل بعد (تقييم الاداء) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية، في حين حل بعد (التدريب والتطوير) في المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية الترتيبية.

2- التحليل الوصفي لمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (30) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (30) التحليل الوصفي لمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجية التكلفة الأقل	CL1	4.0600	.76692
	CL2	4.2600	.66425
	CL3	4.0800	.80407
	CL4	3.9400	.86685
	CL5	4.2800	.72955
	CL	4.1240	.76632
استراتيجية التمايز	DS1	4.5000	.58029
	DS2	4.2200	.76372
	DS3	4.4400	.73290
	DS4	4.5600	.57711
	DS5	4.4800	.67733
	DS	4.4400	.66627
استراتيجية التركيز	FS1	3.7200	.55056
	FS2	3.5400	.56507
	FS3	4.0800	.68496
	FS4	4.6800	.55107
	FS5	2.9800	.67752
	FS	3.8000	.60583
الاستراتيجية التنافسية للمنظمة	CSO	4.1213	.67947

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير النتائج التي عرضها الجدول (30) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

واستناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فإن الجدول (31) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

الجدول (31) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
استراتيجية التكلفة الأقل	4.1240	.76632	الثاني
استراتيجية التمايز	4.4400	.66627	الأول
استراتيجية التركيز	3.8000	.60583	الثالث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يستعرض الحلول (31) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاستراتيجية التنافسية، إذ احتل بعد (استراتيجية التمايز) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في المنظمة المبحوثة، في حين حل بعد (استراتيجية التركيز) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية.

3- التحليل الوصفي لمتغير عمليات ادارة المعرفة

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (32) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (32) التحليل الوصفي لمتغير عمليات ادارة المعرفة

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توليد المعرفة	KG1	4.3400	.68839
	KG2	4.4800	.76238
	KG3	4.6600	.55733
	KG4	4.3800	.77959
	KG5	4.4600	.70595
	KG	4.4640	.69872
خزن المعرفة	KS1	4.2600	.77749
	KS2	4.4800	.73512
	KS3	4.4200	.75835
	KS4	4.5800	.64175
	KS5	4.4000	.72843
	KS	4.4280	.72822
نقل المعرفة	KT1	4.5600	.61146
	KT2	4.4200	.67279
	KT3	4.5400	.57888
	KT4	4.2200	.76372
	KT5	4.1600	.76559
	KT	4.3800	.67848
تطبيق المعرفة	KA1	3.6400	.72491
	KA2	3.7400	.70306
	KA3	3.8200	.56311
	KA4	3.9000	.50914
	KA5	4.3200	.84370
	KA1	3.6400	.62491
	KA	3.84333	.66147

عمليات ادارة المعرفة	KMP	4.27883	.69172
----------------------	-----	---------	--------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير النتائج التي عرضها الجدول (32) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

واستناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير عمليات ادارة المعرفة، فإن الجدول (33) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

الجدول (33) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير عمليات ادارة المعرفة

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
توليد المعرفة	4.464	.698728	الثاني
خزن المعرفة	4.4280	.728228	الاول
نقل المعرفة	4.3800	.678488	الثالث
تطبيق المعرفة	3.8433	.661472	الرابع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يستعرض الحلول (33) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير عمليات ادارة المعرفة، إذ احتل بعد (خزن المعرفة) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في المنظمة المبحوثة، في حين حل بعد (تطبيق المعرفة) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية.

المبحث الرابع:

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة:

يختص هذا المبحث في اختبار فرضيات البحث من خلال الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية:

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسة الاولى: هناك ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الاتية:

١. يرتبط الاستقطاب والاختيار ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
٢. يرتبط التدريب والتطوير ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
٣. يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
٤. يرتبط التعويض والمكافأة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الاتية:

١. يرتبط الاستقطاب والاختيار ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات ادارة المعرفة.
٢. يرتبط التدريب والتطوير ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات ادارة المعرفة.
٣. يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات ادارة المعرفة.
٤. يرتبط التعويض والمكافأة ارتباطاً معنوياً بمتغير عمليات ادارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك ارتباط معنوي بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يرتبط توليد المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
٢. يرتبط خزن المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
٣. يرتبط نقل المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
٤. يرتبط تطبيق المعرفة ارتباطاً معنوياً بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

وتم اختبار هذه من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وكالاتي:

الجدول (34) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

		PS	TD	PE	CR	HRMP	CL	DS	FS	CSO	KG	KS	KT	KA	KMP
PS	Pearson Correlation	1	.638*	.657*	.609*	.870**	.318*	.487*	.282*	.436**	.428**	.425*	.446*	.252	.471*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.025	.000	.047	.002	.002	.002	.001	.078	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TD	Pearson Correlation	.638*	1	.570*	.483*	.809**	.538**	.593*	.444**	.639**	.554**	.479*	.613*	.380*	.620*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.007	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
PE	Pearson Correlation	.657*	.570*	1	.574*	.839**	.449**	.545*	.443**	.589**	.344*	.460*	.600*	.244	.496*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.001	.000	.014	.001	.000	.088	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
CR	Pearson Correlation	.609*	.483*	.574*	1	.808**	.323*	.457*	.448**	.514**	.449**	.398*	.521*	.396*	.548*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.022	.001	.001	.000	.001	.004	.000	.004	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
HRMP	Pearson Correlation	.870*	.809*	.839*	.808*	1	.490**	.626*	.488**	.656**	.535**	.529*	.657*	.385*	.644*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
CL	Pearson Correlation	.318*	.538*	.449*	.323*	.490**	1	.558*	.477**	.812**	.602**	.500*	.494*	.429*	.628*
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.001	.022	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
DS	Pearson Correlation	.487*	.593*	.545*	.457*	.626**	.558**	1	.378**	.755**	.584**	.633*	.777*	.264	.670*

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.007	.000	.000	.000	.000	.064	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
FS	Pearson Correlation	.282*	.444*	.443*	.448*	.488**	.477**	.378*	1	.833**	.435**	.496*	.484*	.439*	.582*
	Sig. (2-tailed)	.047	.001	.001	.001	.000	.000	.007		.000	.002	.000	.000	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
CSO	Pearson Correlation	.436*	.639*	.589*	.514*	.656**	.812**	.755*	.833**	1	.654**	.666*	.709*	.480*	.771*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
KG	Pearson Correlation	.428*	.554*	.344*	.449*	.535**	.602**	.584*	.435**	.654**	1	.673*	.592*	.318*	.772*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.014	.001	.000	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.024	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
KS	Pearson Correlation	.425*	.479*	.460*	.398*	.529**	.500**	.633*	.496**	.666**	.673**	1	.722*	.301*	.806*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.034	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
KT	Pearson Correlation	.446*	.613*	.600*	.521*	.657**	.494**	.777*	.484**	.709**	.592**	.722*	1	.557*	.880*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
KA	Pearson Correlation	.252	.380*	.244	.396*	.385**	.429**	.264	.439**	.480**	.318*	.301*	.557*	1	.742*
	Sig. (2-tailed)	.078	.007	.088	.004	.006	.002	.064	.001	.000	.024	.034	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
KMP	Pearson Correlation	.471*	.620*	.496*	.548*	.644**	.628**	.670*	.582**	.771**	.772**	.806*	.880*	.742*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

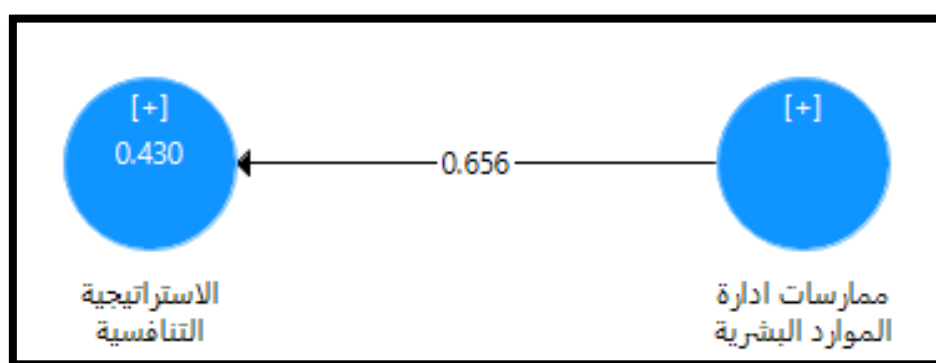
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

تشير النتائج الواضحة في جدول (34) إلى أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) له علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بالمتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,656) وبدلالة معنوية (0,000)، كذلك هناك ارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) وهو موجب ومعنوي ومقداره (0,644) وبمستوى معنوية (0.000)، فضلاً عن ارتباط المتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) بلغ

(0,771) وبمستوى معنوية (0.000)، وباعتماد هذه النتائج تقبل فرضيات الارتباط الرئيسة الثلاث بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن ذلك، وبالأخذ بنتائج جدول (34) تقبل كل فرضيات الارتباط الفرعية، لأنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0,05).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير المباشرة

اختبار فرضية التأثير المباشر الأولى: التي تنص على: ((توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (21)، كما يستعرض الجدول (35) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



الشكل (21) انموذج اختبار فرضية التأثير الأولى

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

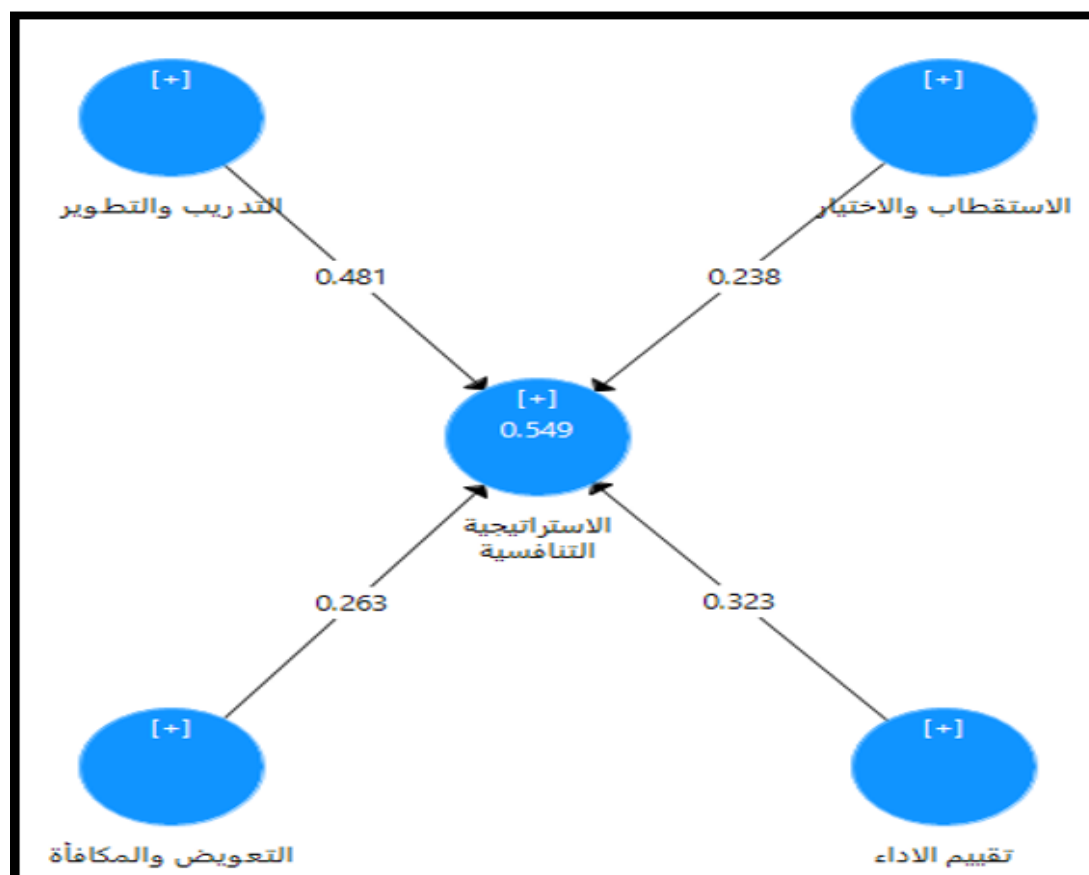
الجدول (35) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة الأولى

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
ممارسات إدارة الموارد البشرية - الاستراتيجية التنافسية	0,656	0,430	0,078	8,385	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (35) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة الأولى، والتي توصلت إلى أن معامل التأثير بلغ (0,656) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1,96 وان لا تتجاوز قيمة (P) (0,05)، وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية بشكل كلي بالاعتماد على النتائج التي حصل عليها الباحث.

اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسة الاولى والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويض والمكافأة) في المتغير التابع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ولهذا السبب قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي تضمن ابعاد المتغير البالغة (4) ابعاد كما في الشكل رقم (22):



الشكل (22) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (22) والجدول (36) إلى الآتي:

١. تبين ان بُعد الاستقطاب والاختيار يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما بمقدار (0,238)، وبمستوى معنوية (0,004)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0,05)، ومعنى ذلك ان الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (23,8%) عندما يزداد بُعد الاستقطاب والاختيار وحدة واحدة، وبالاعتماد على هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.

٢. تبين ان بُعد التدريب والتطوير الوصول يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,481)، وبمستوى معنوية (0,000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك ان الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (48,1%) عندما يزداد بُعد التدريب والتطوير وحدة واحدة، وعلى اساس هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.

٣. تبين ان بُعد تقييم الأداء يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,323)، وبمستوى معنوية (0,000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك ان الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (32,3%) عندما يزداد بُعد تقييم الأداء وحدة واحدة، وعلى اساس هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.

٤. تبين ان بُعد التعويض والمكافأة يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,263)، وبمستوى معنوية (0,000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك ان الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (26,3%) عندما يزداد بُعد التعويض والمكافأة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.

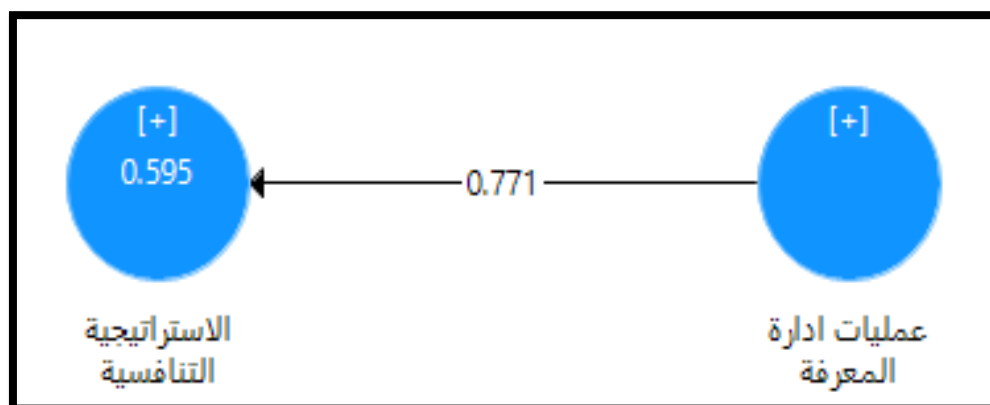
فضلا عن ذلك إن أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر (54,9%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، اما ما تبقى فهو عائد لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

الجدول (36) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الاستقطاب والاختيار - < الاستراتيجية التنافسية	0,238	0,549	0,124	2,921	0,004	مقبولة
التدريب والتطوير - < الاستراتيجية التنافسية	0,431		0,116	4,139	0,000	مقبولة
تقييم الاداء - < الاستراتيجية التنافسية	0,323		0,152	2,125	0,034	مقبولة
التعويض والمكافأة - < الاستراتيجية التنافسية	0, 263		0,104	2,528	0,012	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

اختبار فرضية التأثير المباشر الثانية: التي تنص على: ((وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (23)، كما يستعرض الجدول (37) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



الشكل (23) انموذج اختبار فرضية التأثير الثانية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

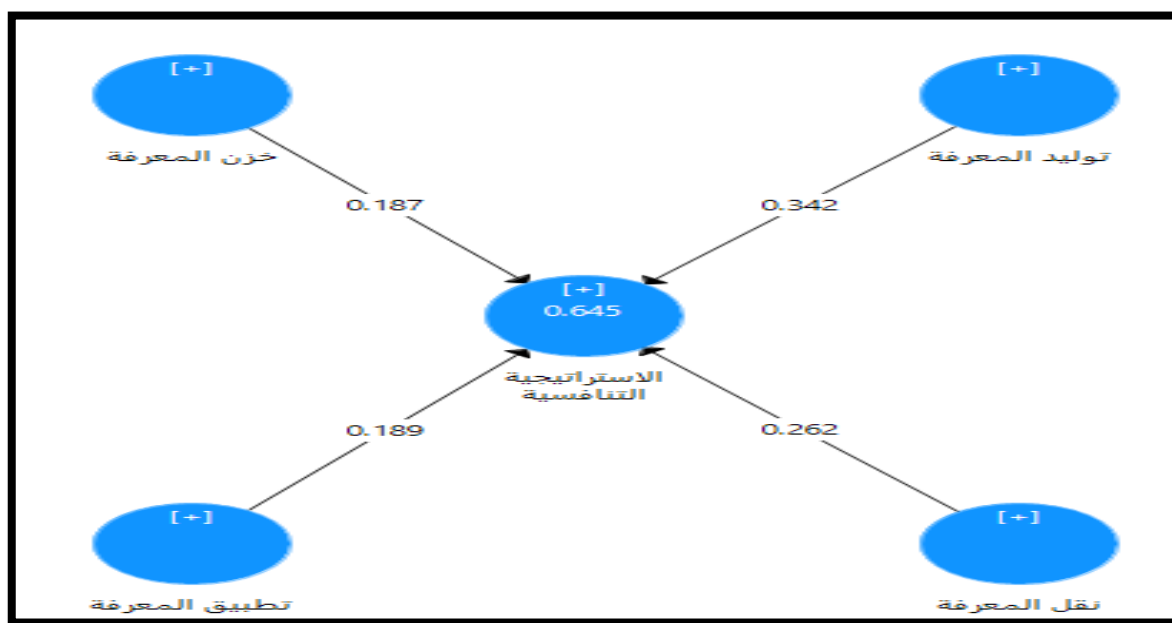
الجدول (37) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة الثانية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	12,260	0,063	0,595	0,771	عمليات إدارة المعرفة - < الاستراتيجية التنافسية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (37) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة الأولى، والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0,771) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1,96 وان لا تتجاوز قيمة (P) (0,05)، وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث بشكل جزئي بالاعتماد على النتائج التي توصل لها الباحث.

اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) في المتغير التابع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي تضمن ابعاد المتغير البالغة (4) ابعاد كما في الشكل (24):



الشكل (24) نموذج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (24) والجدول (38) إلى الآتي:

١. تبين ان توليد المعرفة يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما بمقدار (0,342)، وبمستوى معنوية (0,023)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0,05)، ومعنى ذلك ان الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (34,2%) عندما يزداد توليد المعرفة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.

٢. تبين ان خزن المعرفة لا يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,187)، وبمستوى معنوية (0,179)، وهي اعلى من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، وعلى اساس هذه المعطيات تم رفض هذه الفرضية من قبل الباحث.

٣. تبين ان نقل المعرفة لا يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,262)، وبمستوى معنوية (0,072)، وهي اعلى من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، وعلى اساس هذه المعطيات تم رفض هذه الفرضية من قبل الباحث.

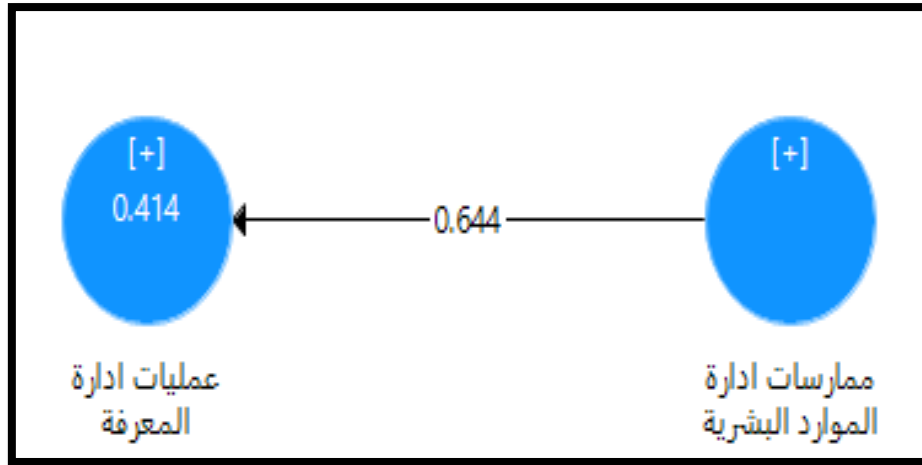
٤. تبين ان تطبيق المعرفة يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,189)، وبمستوى معنوية (0,042)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك ان الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (18,9%) عندما يزداد تطبيق المعرفة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث. فضلاً عن ذلك ان أبعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر (64,5%) من مجموع التغيرات الحاصلة في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، اما المتبقي فهو عائد لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

الجدول (38) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية عن الفرضية الثانية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
توليد المعرفة -> الاستراتيجية التنافسية	0,342	0,645	0,150	2,279	0,023	مقبولة
خزن المعرفة -> الاستراتيجية التنافسية	0,187		0,139	1,346	0,179	مرفوضة
نقل المعرفة -> الاستراتيجية التنافسية	0,262		0,146	1,800	0,072	مرفوضة
تطبيق المعرفة -> الاستراتيجية التنافسية	0,189		0,092	2,041	0,042	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

اختبار فرضية التأثير المباشر الثالثة: التي تنص على: ((وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير الوسيط (عمليات إدارة المعرفة)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (25)، كما يستعرض الجدول (39) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



الشكل (25) انموذج اختبار فرضية التأثير الثالثة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

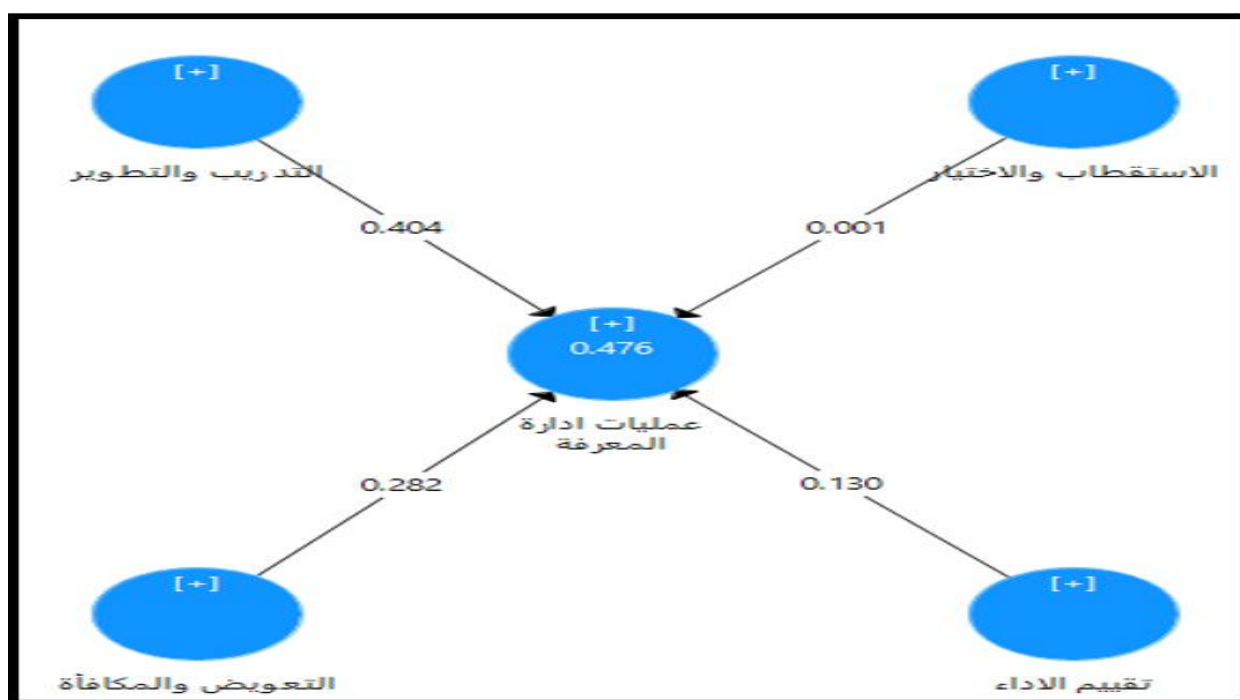
الجدول (39) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة الثالثة

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	7,269	0,089	0,414	0,644	ممارسات إدارة الموارد البشرية - عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (39) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة الثالثة، والتي توصلت إلى أن معامل التأثير قد بلغ (0,644) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1,96 وان لا تتجاوز قيمة (P) (0.05)، وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث بشكل جزئي بالاستناد الى النتائج التي حصل عليها.

اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسة الثالثة والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويض والمكافأة) في المتغير الوسيط عمليات إدارة المعرفة، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم انموذج هيكلي تضمن ابعاد المتغير البالغة (4) ابعاد كما في الشكل (26):



الشكل (26) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية الثالثة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (26) والجدول (40) إلى الآتي:

١. تبين ان الاستقطاب والاختيار لا يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير عمليات إدارة المعرفة، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما بمقدار (0,001)، وبمستوى معنوية (0,993)، وهي اعلى من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0,05)، وعلى اساس هذه النتائج تم رفض هذه الفرضية من قبل الباحث.
٢. تبين ان التدريب والتطوير يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير عمليات إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,404)، وبمستوى معنوية (0,000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك ان عمليات ادارة المعرفة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (40,4%) عندما يزداد التدريب والتطوير وحدة واحدة، وعلى اساس هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.
٣. تبين ان تقييم الأداء لا يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير عمليات إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,130)، وبمستوى معنوية (0,431)، وهي اعلى من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، وعلى اساس هذه النتائج تم رفض هذه الفرضية من قبل الباحث.

٤. تبين ان التعويض والمكافأة يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير عمليات إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,282)، وبمستوى معنوية (0,028)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك ان عمليات إدارة المعرفة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية بمقدار (28,2%) عندما يزداد التعويض والمكافأة وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.

فضلا عن ذلك فإن أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمجموع تفسر (47,6%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير عمليات إدارة المعرفة، اما المتبقي فهي عائد لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

الجدول (40) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية عن الفرضية الثالثة

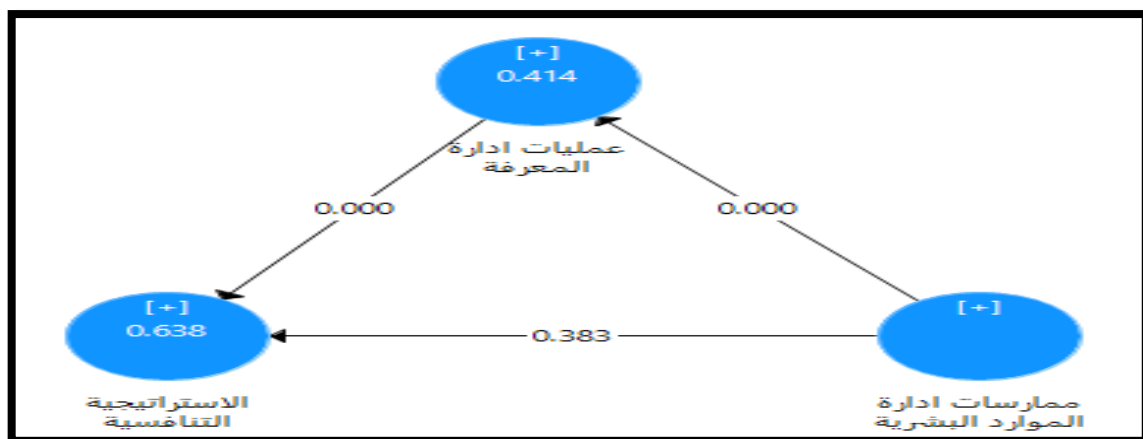
مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الاستقطاب والاختيار -> عمليات إدارة المعرفة	0,001	0,476	0,164	0,009	0,993	مرفوضة
التدريب والتطوير -> عمليات إدارة المعرفة	0,404		0,112	3,608	0,000	مقبولة
تقييم الاداء -> عمليات إدارة المعرفة	0,130		0,165	0,788	0,431	مرفوضة
التعويض والمكافأة -> عمليات إدارة المعرفة	0,282		0,128	2,208	0,028	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

ثالثاً: اختبار فرضية التأثير غير المباشرة

فرضية التأثير الوسيط:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على وجود علاقة تأثير غير مباشرة موجبة ذات دلالة معنوية لـ(ممارسات إدارة الموارد البشرية) في (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) من خلال (عمليات إدارة المعرفة) ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (27)، كما يستعرض الجدول (41) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



الشكل (27) انموذج اختبار التأثير الوسيط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

الجدول (41) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	7.806	0.082	0.638	0.383	ممارسات إدارة الموارد البشرية -> عمليات إدارة المعرفة -> الاستراتيجية التنافسية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (41) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الرابعة والتي توصلت إلى أن معامل التأثير الوسيط قد بلغت (0.383)، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1,9 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0,05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وهذا يثبت ان متغير (عمليات إدارة المعرفة) يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين (ممارسات إدارة الموارد البشرية) و(الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)، واستناداً الى هذه النتائج تم قبول هذه الفرضية من قبل الباحث.

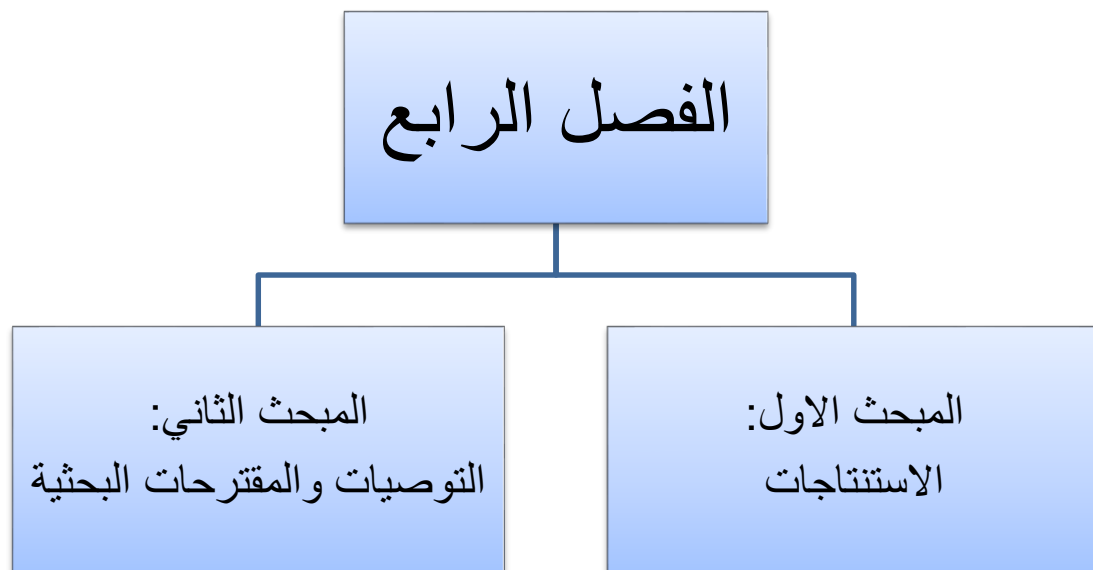
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد

يعد هذا الفصل خاتمة الدراسة ومحصلتها النهائية، إذ يعرض الباحث أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات أو الفرضيات المطروحة. ويظهر هذا الفصل مدى تحقق أهداف الدراسة، كما يُسلط الضوء على الإسهامات العلمية التي أضافتها. ويركز على تقديم التوصيات المناسبة التي يمكن أن تسهم في معالجة المشكلة البحثية أو تطوير الواقع العملي المرتبط بها، وذلك بالاعتماد على نتائج الدراسة. كما يتضمن مقترحات لدراسات مستقبلية، قد تكمل جوانب لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، أو تعالجها من زوايا جديدة. وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تناول الأول منها الاستنتاجات بينما تناول الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية وكما في الشكل (29).



الشكل (29) هيكل الفصل الرابع

المصدر: من أعداد الباحث

المبحث الأول:

الاستنتاجات

بالاستفادة من عملية استعراض الإطار النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية لأنموذج وفرضيات الدراسة يمكن توضيح الاستنتاجات على النحو الآتي:

- 1- تحظى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأهتمام كافٍ في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في ذي قار إذ تعده الجامعة الأداة الأهم في جذب الموظفين وأحتل بعد تقييم الأداء المرتبة الأولى من حيث الأهمية.
- 2- نال متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة الأهتمام الكافي من قبل الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في ذي قار وهذا يدل على الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية من قبل الجامعة وأحتل بعد التمايز المرتبة الأولى من حيث الأهمية.
- 3- حصل متغير عمليات إدارة المعرفة على الأهتمام الكافي من قبل الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في ذي قار إذ يعد السلاح الأهم للمواجهة التحديات وأحتل بعد خزن المعرفة المرتبة الأولى من حيث الأهمية.
- 4- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 5- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة.
- 6- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 7- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 8- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- 9- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة.
- 10- توجد علاقة تأثير غير مباشرة موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الثاني:

التوصيات والمقترحات المستقبلية

يهتم هذا المبحث بتقديم جملة من التوصيات إذ يأمل الباحث أن تكون تحت انظار الجهات ذات العلاقة، ولاسيما (الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار) للوصول إلى أفضل السبل في معالجة المشاكل التي تعاني منها الجامعة، لا سيما فيما يتعلق ب (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية من خلال عمليات إدارة المعرفة) فضلاً عن ذلك، قام الباحث بتقديم مجموعة من المقترحات التي من الممكن ان تساهم في ررد الأفكار لدراسة البحوث المستقبلية للباحثين والكتاب والتي تعد امتداد لما تم تقديمه في هذه الدراسة.

أولاً: التوصيات

بعد أن تم استعراض وتحليل النتائج التي تمخضت عنها الدراسة، وفي إطار ما ورد من استنتاجات خلصت الدراسة إلى اقتراح جملة من التوصيات التي يراها الباحث مناسبة، والتي يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة بجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة، وقد تم تأطير هذه التوصيات على النحو الآتي:

1- ضرورة اهتمام الجامعة الوطنية بالعنصر البشري، لأنه يمثل الركيزة الأساسية والمورد الأساسي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

الآلية التنفيذية: إجراء تحليل دوري لاحتياجات الموظفين (تدريبية، تحفيزية، بيئية) وإنشاء وحدة خاصة بتطوير الموارد البشرية تُعنى بتخطيط المسارات المهنية مع ضرورة تبني سياسة توظيف قائمة على الكفاءة والجدارة والعدالة الوظيفية ووضع برامج تدريب مهني مستمر تستهدف جميع الفئات (أكاديمية وإدارية) وقياس رضا العاملين ومعالجة التحديات المرتبطة بذلك.

2- ضرورة دخول الجامعة الوطنية للمسرح التنافسي في بيئتها، لكي تتمكن من البقاء على قيد الحياة وتحقيق الاستفادة في مجال عملها.

الآلية التنفيذية: تحليل البيئة التنافسية لتحديد نقاط القوة والفرص وتطوير برامج أكاديمية وبحثية متميزة وفريدة تخدم السوق المحلي والدولي وعقد شراكات استراتيجية مع جامعات وشركات عالمية مع استخدام أدوات التسويق الأكاديمي لعرض إنجازات الجامعة وتميزها وتقديم منح تنافسية وابتعاثات للطلبة المتميزين.

3- ضرورة تبني الجامعة الوطنية قيد الدراسة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) فكراً وممارسة وإدخالها ضمن منهاج الدورات التدريبية للقيادات العليا لكي يتسنى للكثيرين منهم التعرف على فلسفتها التطبيقية لما لها من دورٍ مهم في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة.

الآلية التنفيذية: تصميم برنامج تدريبي متكامل لقادة الجامعة يشمل أبعاد المعرفة الأربعة ووضع مفهوم المعرفة ضمن الدورات القيادية أو التطويرية مع إنشاء قاعدة بيانات معرفية تحتوي على خبرات ومعارف الكوادر العليا وتشجيع القيادة بالمشاركة في مشاريع توليد ونقل وتطبيق المعرفة وتنظيم ورش عمل داخلية حول كيفية تحويل المعرفة إلى تطبيقات فعلية.

4- ضرورة الاعتماد على تقييم الاداء للموظفين في الجامعة الوطنية في تقديم الحوافز المعنوية والمادية للموظفين في الجامعة الوطنية مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

الآلية التنفيذية: اعتماد نظام تقييم أداء دوري ومبني على مؤشرات موضوعية وربط الحوافز المادية (مكافآت، ترقية، علاوات) بنتائج التقييم مع تفعيل الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير والامتنان والظهور الإعلامي وإشراك الموظفين في وضع معايير التقييم لضمان العدالة والشفافية وإعداد تقارير أداء فردية تُعرض على الموظف لمناقشتها وتحسينها.

5- أن نجاح الجامعة الوطنية يعتمد على التمايز على الجامعات الأخرى لكي تبقى في المنافسة وتحقيق الأرباح.

الآلية التنفيذية: طرح تخصصات أو مسارات أكاديمية لا تقدمها جامعات أخرى في المنطقة وتبني التعليم الرقمي والابتكاري في المناهج والتقييم مع تطوير نظام ضمان جودة صارم وشفاف واستقطاب كوادر أكاديمية رائدة من داخل وخارج البلد ودعم الطلبة والباحثين في نشر الأبحاث في مجلات عالمية مرموقة.

6- ضرورة الاهتمام بالقاعدة المعرفية وعمليات خزن المعرفة لأنها تشكل النواة الأساسية للجامعة الوطنية في عمليات إدارة المعرفة.

الآلية التنفيذية: بناء مكتبة رقمية مركزية تخزن المعارف والخبرات والممارسات الجيدة مع رقمنة كافة الإجراءات الإدارية والتعليمية وربطها بنظام معرفي متكامل وتطوير نظام لإدارة الوثائق والمعرفة يتيح الوصول السريع

للمعلومات وتوثيق المعرفة الضمنية للموظفين الكبار قبل خروجهم للتقاعد وكذلك إنشاء أرشيف بحثي مفتوح يشمل أطاريح، دراسات، أوراق علمية.

7- ضرورة أذخال العمليات المعرفية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالجامعة الوطنية لتحقيق الغاية الأهم وهي التنافسية مما يضمن بقاء الجامعة في جو المنافسة وتحقيق الأرباح وهو ما تسعى إليه.

الآلة التنفيذية: ربط إدارة المعرفة بسياسات التوظيف والتدريب والتقييم وتضمين المعرفة كمعيار رئيسي في تقييم الأداء والتطوير الوظيفي مع تشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال فرق العمل المشتركة وتخصيص جزء من الموارد البشرية لتطوير سياسات نشر المعرفة ودمج مفاهيم إدارة المعرفة في دليل الموارد البشرية وسياسات العمل.

ثانياً: المقترحات المستقبلية

بعد الاطلاع على دراسات محلية وعالمية عديدة يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية من قبل الباحثين القادمين والتي من الممكن أن تعمل على اكمال ما توصلت إليه الدراسة الحالية:

1- دور الاستبصار الاستراتيجي في زيادة المناعة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في الجامعات الاهلية في العراق.

2- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في القطاع التعليمي العراقي الخاص.

3- دور عمليات إدارة المعرفة في الحد من العمى الاستراتيجي الدور الوسيط للعدسة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية.

4- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اكتناز المواهب.

5- دور الديمومة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة.

يدعو الباحث الى اعتماد الجامعات سواء الحكومية والأهلية في مثل هذه الدراسات رغم الصعوبات والعراقيل التي تعرض لها وذلك لما يمثله القطاع التعليمي من أهمية كبرى لكل المجتمعات وادور الذي تلعبه مثل هذه الدراسات في توضيح نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات مما يسهم في حل المشكلات وزيادة فعالية القطاع التعليمي مما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

المصادر The References

أولاً: المصادر العربية:

أ- الرسائل والاطاريح

- 1- أجطيو، كريم. (2023). *دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة*، أطروحة دكتوراه بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلا.
- 2- الحريشي، غسان مبارك أحمد و اللحجي، عبد الرحمن محمد سالم. (2021). *إستراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية* رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن. مبعث للدراسات والاستشارات.
- 3- القريشي، سيف عباس والسهلاني، عباس مزعل مشرف. (2016). *تأثير استراتيجيات بورتر التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة*. بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد. ص 1-111.
- 4- الغانمي، إيمان محمد و الدليمي، محمود فهد. (2016). *توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل*. رسالة ماجستير في جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد.
- 5- بن صافي، أسماء وبن جيلالي، مريم. (2023). *ممارسات إدارة الموارد البشرية في تأسيس نظام التحفيز*، رسالة ماجستير في تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب.
- 6- ترغيني، صباح و بوعسلة، فطيمة الزهراء (2014). *دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات*.

- 7- عبد المنعم، وعمير . (2023) . دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات ماستر اكايمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة غرداية.
- 8- قادري، عبد اللطيف وبوكلي، حسن سيدي محمد شكيب وسيد، حياة . (2024). ممارسات ادارة الموارد البشرية وفق مدخل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب.
- 9- هناء فوزي محمد عامر . (2016) . دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظات الشمال رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- 10- يونس خليل ابراهيم زين . (2010) . واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

ب- المجلات والدوريات

- 11- أسماء، سيد . (2024). إدارة المعرفة كمدخل تخطيطي لتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات التكنولوجية المصرية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، (3)67، 591-632.
- 12- الشمري، أميرة حاشم . (2023). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة حائل، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (33)7، 65-92.
- 13- اليحيان، مها بنت صالح . (2024). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع (99)، 142-167.
- 14- السنهوري، محمد مصطفى . (2023). الإستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بورتر (M. Porter) كإطار لتدعيم القدرة التنافسية لجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا-مدخل استراتيجي، كلية إدارة الأعمال، جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا، (2)6، 304-316.

- 15- الجبوري، نور خليل والعبدي، مثنى معان. (2023). تأثير نظام الذكاء التسويقي في الاستراتيجيات التنافسية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، مجلة التقنيات، (1)5، 216-223.
- 16- الرويلي، نايف فوزي. (2024). الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2)5، 439-473.
- 17- النجار، عماد عبد العزيز عيد القسبي. (2025). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بالفنادق المصرية من خلال توسيط عمليات إدارة المعرفة. جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (1)49، 572-643.
- 18- المائل، عبدالكريم مفتاح والتوينسي، تغريد العجيلي علي. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، (09)272- 252 .
- 19- الجرجري، خضر خليل. (2014). استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في قضاء زاخو/محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، (2)2، 452-471.
- 20- الغريبواوي، نور والدليمي، محمود. (2020). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (38)12، 40-69.
- 21- الشوابكة، خالد محمود و النجار، فايز جمعة. (2016). إدارة المعرفة أثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، (2)36، 348-321.
- 22- حسين ح. ع. والجنابي ع. ع. ع. (2022). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية (دراسة استطلاعية تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (2)18، 529-550.

- 23- سواي، مهني طالب ومشرّف، عباس مزعل. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة في مستشفى الصدر الطبية في النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (4)17، 77-107.
- 24- عبد الحميد، الاء سعيد السيد. (2021). دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية). المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، (1)40، 1-41.
- 25- عمران، كامل على متولي وعمران، سالي كامل علي متولي وأحمد، رشا عاهد اسماعيل. (2025). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية). (2)57، 187-220.
- 26- قمرى، حياة (2021). دور الإستراتيجية القائمة على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (1)22، 399-416.
- 27- لعجال، باية والهاشمي، مقراني. (2022). إدارة الأزمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الفاعلين، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، (1)16، 267-279.

ثانيا: المصادر الأجنبية

A- Book

- 1- Armstrong,M & Taylor,S.(2014).**Armstrong's Handbook Of Human Resource Managmant Practice 13Th Edition.**
- 2- Barney, J. B.,& Hesterly W. S. (2015). **Strategic Management and Competitive Advantage Concepts And Cases Fifth Edition.**
- 3- Krystallis, A. (2010). **Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry.**
- 4- Morris, J. (2023). **Strategic management.** Oregon State University.
- 5- Morey, D., Maybury, M. T., & Thuraisingham, B. M. (Eds.). (2002). **Knowledge management: Classic and contemporary works.** MIT Press.

6- Noe A. Ramond, John R . Barry Gerhart , Patrick M. Wright.(2022).**Human Resource Management Gaining A Competitive Advanage 13e.**

7- Porter, M. (1980). **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** Editorial Free Pr, ISBN, 13, 9780029253601.

B- Theses & Dissertation

8- Mungai, F. N. (2010). **Growth strategies applied by the Institute of Advanced Technology; the study of Ansoff model** (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya).

9-Ndaba, S. L. (2018). **Adoption of knowledge management systems by South African municipalities: a technology-organizational-environment (TOE) perspective** (Doctoral dissertation).

C- Jorinal & Article

1- Areed, S., Slalom, S. A., & Shaolin, K. (2020). **The role of knowledge management processes for enhancing and supporting innovative organizations: a systematic review.** *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 143-161.

2- Al Shraah, A., Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2021). **The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan.** *The TQM Journal*, 34(4), 605-626

3- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). **The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation.** *Sustainability*, 13(15), 8445.

4- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). **The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia.** *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-19.

5- Al Shraah, A., Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2022). **The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan.** *The TQM Journal*, 34(4), 605-626.

6- Allameh, S. M., & Zare, S. M. (2011). **Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes.** *Procedia computer science*, 3, 1211-1223.

- 7-Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). **The impact of Human resource management practice on Organizational performance.** *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- 8- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). **Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement.**
- 9- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). **High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture.** *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- 10- Athamneh, S. (2024). **Practices And Their Impact On Healthcare Workers' job Satisfaction And Burnout In The Jordanian Public Sector.**
- 11- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). **The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention.** *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- 12- Aburumman, O. J., Omar, K., & Irianto, J. (2023). **Best HRM practices: evidence from private sector.** *International Journal of Procurement Management*, 17(3), 319-345.
- 13- Al-Hawary, S. I. S. (2015). **Human resource management practices as a success factor of knowledge management implementation at health care sector in Jordan.** *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 83-98.
- 14- Al-Tal, M. J. Y., & Emeagwali, O. L. (2019). **Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs.** *Organizacija*, 52(1), 6-21.
- 15- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). **The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation.** *Sustainability*, 13(15), 8445.
- 16- Alolayyan, M. N., Alyahya, M. S., & Omari, D. A. (2021). **Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment.** *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 157-169.

- 17-Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2010). **Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing.**
- 18- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). **Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration.** *Journal of Contemporary Administration and Management (AD-MAN)*, 1(2), 108-117.
- 19- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). **Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage.** *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 42-51.
- 20- Abdulwase, R., Ahmed, F., Nasr, F., Abdulwase, A., Alyousofi, A., & Yan, S. (2020). **The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization.** *Open Access J Sci*, 4(4), 135-138.
- 21- Aghipour, M., Barzegar, P., Mahboobi, M., & Mohammadi, S. (2020). **Investigating the relationship between competitive strategies and corporates performance (case study: Parsian Banks of Tehran).** *Management*, 3(4), 13-28.
- 22- Bandera, C., Keshtkar, F., Bartolacci, M. R., Neerudu, S., & Passerini, K. (2017). **Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI).** *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 163-174.
- 23- Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Alrowwad, A. A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2017). **The effect of human resource management practices on organizational commitment in chain pharmacies in Jordan.** *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50-67.
- 24- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). **SWOT analysis applications: An integrative literature review.** *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72.
- 25-Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). **The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices.** *Journal of Management Control*, 35(2), 303-332.
- 26- Bryson, J., & George, B. (2020). **Strategic management in public administration.** In *Oxford research encyclopedia: politics* (pp. 1-26). Oxford University Press.

- 27- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). **Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value.** *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7.
- 28- Cirielli De Mola, I. G., Napoli, L., Giancotti, F., & Caputo, F. (2024). **Decoding the Journey Towards Digital Work Processes. Reflections on the Impact of Agile Working on Knowledge Hiding and Knowledge Sharing.** *Journal of the Knowledge Economy*, 1-14.
- 29- Chaudhary, M. K. (2021). **The impact of knowledge management and human resources strategies on the Nepalese banks' efficiency.** *Access to science, business, innovation in digital economy*, 2(1), 78-90.
- 30- Chiteli, N. (2013). **Agent banking operations as a competitive strategy of commercial banks in Kisumu City.** *International journal of business and social Science*, 4(13).
- 31- Chang, C. H., Chiao, Y. C., & Tsai, Y. (2017). **Identifying competitive strategies to improve the performance of hospitals in a competitive environment.** *BMC health services research*, 17, 1-10.
- 32- Chimakati, F. M., & Kelemba, J. K. (2023). **Strategic Link Between HR Practice and Achievement of Contemporary Organizational Objectives.** *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(6), 66-83.
- 33- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). **Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity.** *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- 34- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). **Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company.** *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.
- 35- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). **The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation.** *Journal of business research*, 68(2), 360-370.
- 36- DeWitt, D., & Koh, E. H. (2020). **Promoting knowledge management processes through an interactive virtual wall in a postgraduate business finance course.** *Journal of Education for Business*, 95(4), 255-262.

- 37- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). **Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy.** *Journal of knowledge management*, 21(2), 308-329.
- 38- Elisiva, A. R., & Sule, E. T. (2015). **Influence of competitive strategy analysis on improvement of organizational performance.** *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1406-1420.
- 39- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). **Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus.** *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- 40- Ferede, W. L., Endawoke, Y., & Tessema, G. (2024). **Change management through strategic leadership: the mediating effect of knowledge management in public organizations, Ethiopia.** *Future Business Journal*, 10(1), 93.
- 41- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). **Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation.** *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- 42- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). **Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive.** *Journal of engineering*, 2020(1), 6253013.
- 43- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). **Knowledge management: An organizational capabilities perspective.** *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- 44- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). **Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis.** *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220.
- 45- Goyal, A. (2020). **A critical analysis of Porter's 5 forces model of competitive advantage.** *A Critical Analysis of Porter's*, 5.
- 46- Goet, J., & Kharel, K. (2022). **Influence of Organizational Culture on Human Resource Management Practices in Nepalese Commercial Banks.** *Management Dynamics*, 25(1), 17-24.
- 47- Harsh, O. K. (2009). **Three dimensional knowledge management and explicit knowledge reuse.** *Journal of Knowledge Management Practice*.

- 48- Hafeez, K., & AbdelMeguid, H. (2003). **Dynamics of human resource and knowledge management.** *Journal of the operational research society*, 54(2), 153-164.
- 49- Hussein, A. M. A., Alheet, A., Joma, M. H. A., & Lehyeh, S. A. (2023). **Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry.** *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242.
- 50- Heimstädt, M., & Golka, P. (2020). **Öffentliche Organisationen und Strategie: Von verordneten Strategien zu alltäglicher Strategiearbeit.**
- 51- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). **Strategic fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System.** *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2).
- 52- Hamza, Pa, Othman, Bj, Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, Hm, Ahmed, Sa, Sabir, By, Ismael, Nb, Ali, Bj, Anwar, G.(2021). **Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance.**
- 53- Hadighi, S. A., Sahebjamnia, N., Mahdavi, I., & Shirazi, M. A. (2013). **A framework for strategy formulation based on clustering approach: A case study in a corporate organization.** *Knowledge-Based Systems*, 49, 37-49.
- 54- Hoque, K. E., & Atheef, M. (2024). **A review of human resource management practices and their impact on school performance (2012–2022).** *Human Resources Management and Services*, 6(1), 3392-3392.
- 55- Hou, Y., & Dong, X. (2022). **[Retracted] Construction of Competitive Advantage and Competitive Strategy Model of Sports Enterprises Based on Multicase Study and In-Depth Learning.** *Security and Communication Networks*, 2022(1), 4998467.
- 56- Hilletoft, P., & Hilmola, O. P. (2023). **Competitive priorities and capabilities: high-cost country case survey.** *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 16(3), 641-660.
- 57- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). **Knowledge management: processes and systems.** *Information Impact: journal of information and knowledge management*, 8(3), 26-38.
- 58-Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). **Linking Porter's generic strategies to firm performance.** *Future Business Journal*, 6, 1-15.

- 59- Islami, X., & Topuzovska Latkovikj, M. (2022). **There is time to be integrated: The relationship between SCM practices and organizational performance-The moderated role of competitive strategy.** *Cogent Business & Management*, 9(1), 2010305.
- 60- Johnson, A. T., & Mbah, M. F. (2024). **Disobedience ,(dis) embodied knowledge management, and decolonization: higher education in The Gambia.** *Higher Education*, 1-18.
- 61- Khalil, M. I., Haque, R., & Senathirajah, A. R. B. S. (2023). **Factors affecting smes perception of human resource management practices: a structural equation modeling approach.** *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01502-e01502.
- 62- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). **The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector.** *Sustainability*, 14(5), 2872.
- 63- Kwan, M. M., & Cheung, P. K. (2006). **The knowledge transfer process: From field studies to technology development.** *Journal of Database Management (JDM)*, 17(1), 16-32.
- 64- Khandakar, M. S. A., & Pangil, F. (2019). **Relationship between human resource management practices and informal workplace learning: An empirical study.** *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 551-576.
- 65- Karki, D., Bhattarai, G., & Dahal, R. K. (2023). **Human resource management practices and performances in Nepalese financial institutions.** *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 5(2), 316-330.
- 66- Kinyuira, D. (2014). **Effects of Porter's Generic competitive strategies on the performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya.** *Journal of Business and Management*, 16(6), 93-105.
- 67- Lenart-Gansinieć, R., Sypniewska, B. A., & Chen, J. (2023). **Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework, and future research directions.** *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2).
- 68- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). **The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence**

from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.

69- Liu, N. C., & Liu, M. S. (2011). **Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior—an empirical study for Taiwanese R&D professionals.** *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 981-997.

70- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance.** *Omega*, 34(2), 107-124.

71- Mayhew, K., & Keep, E. (1999). **The assessment: knowledge, skills, and competitiveness.** *Oxford review of economic policy*, 15(1), 1-15.

72- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M. (2020). **Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues.** *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.

73- Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M. M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2017). **The impact of human resource management practices on organizational performance.** *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 165-178.

74- Moh'd Al-adaileh, R., Dahou, K., & Hacini, I. (2012). **The impact of knowledge conversion processes on implementing a learning organization strategy.** *The Learning Organization*, 19(6), 482-496.

75- Muscalu, E. (2015). **Sources of human resources recruitment organization.** *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.

76-Mugo, P. (2020). **Porter's five forces influence on competitive advantage in telecommunication industry in Kenya.** *European Journal of Business and Strategic Management*, 5(2), 30-49.

77- Mwangi, E. W., & Ombui, K. (2013). **Effects of competitive strategies on the performance of mission hospitals in Kenya (A case of Kijabe Mission Hospital).** *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 2(11), 14-19.

78- Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020). **Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link?.** *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267-283.

- 79- Muchiri, T., & Muthimi, J. (2025). **The Role of Competitive Strategies in Enhancing Performance of Selected DT-Saccos in Nairobi City County, Kenya.** *Journal of Strategic Management*, 5(1), 23-42.
- 80- Nägele, M. E., Bevelander, K. E., Nies, H. L. G. R., Embregts, P. J. C. M., Biervliet, N., Leusink, G. L., & Naaldenberg, J. (2024). **Knowledge management in the care for people with intellectual disabilities during the COVID-19 pandemic.** *Knowledge and Process Management*.
- 81- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Beda, A. M. (2020). **Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning.** *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859-1880.
- 82- Otoo, F. N. K. (2019). **Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies.** *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
- 83- Otoo, F., Kuar, M., & Otoo, E. (2022). **Does human capital mediate the nexus of human resource management (HRM) practices and organizational performance?.** *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(5), 199-209.
- 84- Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). **Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research.** *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101641.
- 85- Ogedegbe, R. J. (2014). **Achieving organisational objectives through human resource management practices.** *European Journal of Business and Management*, 6(16), 18-22.
- 86- Pinho, I., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2012). **Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach.** *Journal of knowledge management*, 16(2), 215-242.
- 87- Papulova, E., & Papulova, Z. (2006). **Competitive strategy and competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia.** *E-Leader, Slovakia*, 1-6.

- 88-Phiri, K., & Phiri, J. (2022). **Strategic human resource management practices and organisational performance: A case of the national assembly of Zambia.** *Open Journal of Business and Management*, 10(5), 2461-2483.
- 89- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). **The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM.** *European journal of operational research*, 168(1), 35-50.
- 90- Prajogo, D. I. (2007). **The relationship between competitive strategies and product quality.** *Industrial management & data systems*, 107(1), 69-83.
- 91- Prabhu, M., & Nambirajan, T. (2020). **Analytical review on competitive priorities for operations under manufacturing firms.** *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 38-55.
- 92- Riaz, H., & Hassan, A. (2019). **Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: An empirical study on pharmaceutical employees.** *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 635-655.
- 93- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2013). **Knowledge management and measurement: a critical review.** *Journal of knowledge management*, 17(6), 873-901.
- 94- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). **How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation.** *Psychology research and behavior management*, 1009-1025.
- 95- Seidel, A., Haarmann, S., & Weske, M. (2023). **Model-based decision support for knowledge-intensive processes.** *Journal of Intelligent Information Systems*, 61(1), 143-165.
- 96- Sambasivan, M., Loke, S. P., & Abidin-Mohamed, Z. (2009). **Impact of knowledge management in supply chain management: a study in Malaysian manufacturing companies.** *Knowledge and Process Management*, 16(3), 111-123.
- 97- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2022). **Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity.** *Studies in Higher Education*, 47(4), 713-730.

- 98- Sağsan, M. (2006, July). **A new life cycle model for processing of knowledge management.** In *2nd International Congress of Business, Management and Economics* (pp. 15-18).
- 99- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). **Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management.** *Journal of knowledge management*, 4(4), 337-345.
- 100- Schütt, P. (2003). **The post-nonaka knowledge management.** *J. Univers. Comput. Sci.*, 9(6), 451-462.
- 101- Saram, M., Aburumman, O. J., & Hasan, A. (2023). **The impact of HRM practices and employee behavior on career success.** *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 326-335.
- 102- Sepahvand, R., & Bagherzadeh, R. (2021). **Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement.** *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(2), 437-468.
- 103- Safwan, N. S. Z., Ahmad, M. F., Bakri, N. H. S., Tajri, A. A., Rahim, M. D. M. A., & Surat, S. (2023). **The Level of Human Resource Management Practices in Malaysia: A Study on Sports Graduates' Perceptions.** *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 12(1).
- 104- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). **Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management.** *Journal of knowledge management*, 4(4), 337-345.
- 105- Stohm, M., & Berglund, S. (2015). **Critical competitive priorities and capabilities in a high cost environment.**
- 106- Stankevičiūtė, E., Grunda, R., & Bartkus, E. V. (2012). **Pursuing a cost leadership strategy and business sustainability objectives: Walmart case study.** *Economics and Management*, 17(3), 1200-1206.
- 107- Suprpto, E. (2022). **Literature Review Human Resource Management: Strategy, Evaluation, and Development.** *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 1-11.

- 108- Sabbena, K., & James, D. K. (2018). **Competitive strategies and organisation performance a review of literature review.** *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 1(1).
- 109- Shehadeh, H. K., & Mansour, M. H. (2019). **Role of knowledge processes as a mediator variable in relationship between strategic management of human resources and achieving competitive advantage in banks operating in Jordan.** *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-20.
- 110- Sundiman, D. (2017). **Human resource management in the enhancement processes of knowledge management.** *Binus Business Review*, 8(3), 167-173.
- 111- Shebaib, S. F. (2023). **The Influence of Knowledge Management on Increasing Innovation and Competitive Advantage in the Private University Sector in Kuwait.** *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(22), 49-65.
- 112- Sahibzada, U. F., Latif, K. F., & Xu, Y. (2022). **Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes.** *Journal of Enterprise Information Management*, 35(3), 729-756.
- 113- Thieu-Thi, T. T., & Vu, N. N. (2021). **BIM-based competitive advantages and competitive strategies for construction consultancy SMEs: a case study in Vietnam.** *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(3), 1-11.
- 114- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2022). **The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness.** *The Bottom Line*, 35(2/3), 53-72.
- 115- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2024). **The impact of intellectual capital-enhancing HR practices and culture on innovativeness—mediating role of knowledge management processes.** *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 573-593.
- 116- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2025). **Is improvisation a mediating link driving knowledge management processes towards innovativeness in Indian IT firms?.** *Management Research Review*.

- 117- Tamasevicius, V., Diskiene, D., & Stankeviciene, A. (2020). **Human resource management practice in Lithuania: Evidences and challenges.** *Montenegrin Journal of Economics*, 16(1), 207-226.
- 118- Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Cur ado, C. (2020). **Linking knowledge management processes to innovation: A mixed-method and cross-national approach.** *Management Research Review*, 43(3), 332-349.
- 119- Tunnabila, S., Maksum, M., & Ismail, I. (2023). **The Strategic Role of the HR Department in Increasing the Company's Competitive Advantage (Case Study of Madura Batik Jokotole Collection).** *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(6), 1135-1144.
- 120- Ullah, N. (2021). **Fast-Fashion Labels Industry: Strategy Evaluation of H&M.**
- 54-Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2019). **The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry.** *Management Science Letters*, 10(7), 2020.
- 121- Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2019). **The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry.** *Management Science Letters*, 10(7), 2020.
- 122- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). **Business strategy and corporate social responsibility.** *Journal of business ethics*, 162, 359-377.
- 22-Zhang, Y., Xiong, P., Zhou, W., Sun, L., & Cheng, E. T. (2023). **Exploring the longitudinal effects of emotional intelligence and cultural intelligence on knowledge management processes.** *Asia Pacific Journal of Management*, 40(4), 1555-1578.
- 123- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). **Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations.** *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.
- 124- Zehrer, A. (2011). **Knowledge management in tourism—the application of Grant's knowledge management model to Austrian tourism organizations.** *Tourism Review*, 66(3), 50-64.

- 125- Zeb, A., Abdullah, N. H., & Javaid, M. (2018, July). **Impact of human capital management practices on employees' job performance.** In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1049, No. 1, p. 012020). IOP Publishing.
- 126- Zainal, N., Din, N. N. O., & Munusami, C. (2023). **Relationship between human resource management practices and employee's job performance in selected private Health Care Sector, Selangor, Malaysia.** *Human Resources Management and Services*, 5(1).
- 127-Zarate, B. A. M., Castillo, W. R. P., & Montoya, D. H. V. (2025). **Competitiveness and Competitive Strategies.** *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 294-319.

الملاحق

الملحق رقم (1) السادة المحكمون لأداة القياس

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص العام	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	د.يوسف حجيم سلطان الطائي	أستاذ	أدارة الاعمال	إدارة التسويق	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
2	د.علي رزاق جواد العبادي	أستاذ	أدارة الاعمال	موارد بشرية	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
3	د. هاشم فوزي دباس العبادي	أستاذ	أدارة الاعمال	إدارة إستراتيجية ونظرية المنظمة	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
4	د. حاكم احسوني مكرود الميالي	أستاذ	أدارة الاعمال	سلوك تنظيمي ونظرية المنظمة	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
5	د. قاسم محمد مظلوم العنزي	أستاذ	أدارة الاعمال	أدارة العمليات/ نظم الجودة	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
6	د. فاضل راضي غباش الغزالي	أستاذ	أدارة الاعمال	إدارة إستراتيجية ونظرية المنظمة	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
7	د. علي عبد الأمير سليمان	أستاذ مساعد	أدارة الاعمال	إدارة التسويق	جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد
8	د. مرتضى سلطان منصور	أستاذ مساعد	أدارة عامة	إدارة التسويق	جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد
9	د. نوار علي مكطوف	أستاذ مساعد	أدارة الاعمال	أدارة مصارف	جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد
10	د. مصطفى صباح حليحل	أستاذ مساعد	أدارة عامة	إدارة إستراتيجية	جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد
11	د. طارق كاظم شلاكة	أستاذ مساعد	أدارة عامة	إدارة إستراتيجية	جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد
12	د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي	أستاذ مساعد	أدارة الاعمال	أدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	جامعة الفرات الأوسط/ الكلية التقنية الإدارية-كوفة
13	د. أميرة هاتف حداوي	أستاذ مساعد	أدارة الاعمال	نظرية المنظمة	جامعة الفرات الأوسط/ الكلية التقنية الإدارية-كوفة



الملحق رقم (2)

جامعة الكوفة

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الدراسات العليا / ماجستير

استبانة تحكيم أداة قياس

المتعلقة بمشروع رسالة ماجستير

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية
التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة

**The role of human resource management practices in enhancing the
organization's competitive strategy through knowledge management
processes**

من قبل الطالب

علي محمد حسن

بإشراف

أ. د عامر عبد كريم الذبحاوي

٢٠٢٥ م

١٤٤٦ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

م / تقييم استبانة دراسة

جناب الأستاذ الدكتور الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث اجراء دراسة عنوانها **(دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لعينة من آراء أساتذة الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار)** والتي تشكل جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال. ونظرا لما نلمسه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي أعدها الباحث كأداة لقياس متغيرات الدراسة لمراجعتها والتفضل علينا بإبداء رأيكم السديد حول الابعاد والفقرات المذكورة فيها مع بيان الملاحظات الضرورية التي ستخدم الدراسة في ضوء المحاور التالية:

- (١) هل الفقرات التي وضعت تقيس متغيرات الدراسة الاساسية؟
- (٢) مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد؟ والقياس الذي وضعت من اجله؟
- (٣) مدى انتماء كل فقرة لكل بعد؟
- (٤) مدى صلاحية الفقرات في قياس كل بعد من ابعاد الدراسة؟
- (٥) مدى امكانية اضافة فقرات اخرى الى الابعاد المحددة؟ استبعاد الفقرات الغير مناسبة؟

الملاحظات:

- (١) سيتم استخدام مقياس Likert الخماسي.
- (٢) يرجى تثبيت اشارة (√) ازاء الاجابة التي تختارها .

مع فائق الشكر والاحترام لشخصكم الكريم ولتعاونكم معنا

الباحث

المشرف

علي محمد حسن العبودي

أ. د عامر عبد كريم الذبحاوي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

1- قام الباحث بتبني وتكييف مقاييس المتغيرات بالاستفادة من مجموعة من مقاييس الدراسات السابقة والتي سيعرضها الجدول ادناه:

المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المقياس
أولاً	ممارسات إدارة الموارد البشرية human resource management practices	1-الاستقطاب والاختيار 2- التدريب والتطوير 3- تقييم الأداء 4- التعويض والمكافأة	(Al-Hawary, 2015:91)
ثانياً	الاستراتيجية التنافسية للمنظمة organization's competitive strategy	1-استراتيجية التكلفة الأقل 2-استراتيجية التمايز 3- استراتيجية التركيز	(Islami et al ., 2020:8)
ثالثاً	عمليات إدارة المعرفة knowledge management processes	1- توليد المعرفة 2-خزن المعرفة 3-نقل المعرفة 4-تطبيق المعرفة	(Donate & de Pablo, 2015:9)

2- سيتم اعتماد التدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي ولجميع المتغيرات وعلى وفق الاتي:

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

أولاً: المعلومات العامة

البيانات الشخصية – يرجى وضع علامة (√) امام الخيار المناسب :

1- الجنس: ذكر	☐	انثى	☐
2-التحصيل الدراسي: دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
دبلوم عالي	☐		
ماجستير	☐	دكتوراه	☐
3-العمر: 30- 25	☐	45-36	☐
55-45	☐		
56 فما فوق	☐		
4- سنوات الخدمة: 5-1	☐	10-6	☐
20-11	☐		
30-21	☐	30 فأكثر	☐
5- اللقب العلمي:			

ثانيا: المعلومات عن متغيرات الدراسة

المتغير الأول (المستقل): ممارسات إدارة الموارد البشرية (human resource management practices): وهي مجموعة من الأنشطة والاجراءات والعمليات المتميزة والمتربطة معا والتي تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على موظفي المنظمة.

البعد الأول: التوظيف والاختيار: هو الممارسة أو الأنشطة المتعلقة بالبحث عن واستقطاب وتعيين الموارد البشرية من بين الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمعرفة وملاءمتهم لوظائف المنظمة.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لاينتمي	
1	إن عمليات التوظيف والاختيار في الجامعة محايدة.					
2	لا توجد المحسوبية في أي من قرارات التوظيف المتخذة في الجامعة.					
3	يتم استخدام لجان المقابلات أثناء عملية التوظيف والاختيار في الجامعة.					
4	لا تحتاج الجامعة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام للطريقة التي توظف بها الأشخاص.					
5	يتم اختيار أفضل شخص للوظيفة في الجامعة بغض النظر عن خصائصه الشخصية.					

البعد الثاني: التعويض والمكافأة: تشير إلى إجمالي الفوائد التي يحصل عليها الموظف، والتي قد تكون على شكل مكافآت مالية مقابل أداء جهد يتجاوز الأجر الأساسي الممنوح له، ومزايا مادية ومعنوية أخرى.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	تعمل الجامعة على تحسين ظروف العمل من أجل الاعتراف بجهود تحسين جودة الموظفين.					
2	تتمتع الجامعة بنظام ترقية الرواتب لتشجيع مشاركة الموظفين في تحسين الجودة.					
3	تقدم الجامعة حوافز لموظفيها تتعلق بأدائهم.					
4	مكافآت وعقوبات الموظفين في الجامعة واضحة.					

البعد الثالث: تقييم الأداء: وهو عملية إجرائية تحليلية يمكننا من خلالها التعرف على كيفية إنجاز الموظفين لعملهم ومدى اتساق هذا الإنجاز مع العمل الموكل إليهم من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما يتماشى مع سياسات المنظمة المعمول بها.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	إن تقييم الجامعة هو نظام لإدارة الأداء.					
2	توفر الجامعة تقييم الأداء إطارًا لضمان عمل جميع الأشخاص لتحقيق الأهداف نفسها.					

3	تعمل أنظمة إدارة الأداء على تطوير كفاءات الأفراد إما لتعزيز القدرات الفردية أو كفاءة الجامعة.				
---	---	--	--	--	--

البعد الرابع: التدريب والتطوير: وهي الممارسات المتعلقة بتحسين قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل أفضل، بحيث يستطيع العامل أن يظهر للمنظمة أنه يستطيع أداء وظيفته بشكل كامل ومتميز.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	يتلقى الموظفون في الجامعة التدريب طوال حياتهم المهنية.					
2	تغطي سياسات التدريب والتطوير للموظفين جميع الموظفين في الجامعة.					

المقاييس (الاسئلة) الخاصة بالمتغير الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية تم الاعتماد على المصدر (Bisharat et al ., 2017:66)

المتغير الثاني(التابع): الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (organization's competitive strategy): وهي الاستراتيجية العامة التي تتبعها أغلب المنظمات في التعامل مع ضغوط الصناعة والقدرة على النجاح والتفوق على المنافسين الآخرين في نفس الصناعة أما من خلال التكلفة الأقل، التمايز، أو التركيز.

البعد الأول: استراتيجية التكلفة الأقل: تعني هذه الاستراتيجية على أن المنظمة تقدم المنتجات أو الخدمات بشكل مشابه أو مقارب لما يقدمه المنافسين ولكن بأسعار أقل وذلك عن طريق الاعتماد مدخلات منخفضة التكلفة وكذلك موارد بشرية منخفضة وكذلك الاعتماد على الحجم الكبير في الإنتاج مما يجذب الزبائن بطريقة مغناطيسية للمنظمة بواسطة خاصية السعر الأقل.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	هناك تأمين للمواد التي تحتاجها الجامعة مع الموردين.					
2	هناك توحيد للخدمات التي تقدمها الجامعة.					
3	هناك كفاءة في الخدمات المقدمه من قبل الجامعة.					
4	هناك أستفادة قصوى من الطاقة الاستيعابية للجامعة.					
5	هناك عرض للخدمات المقدمة من قبل الجامعة بسعر أقل من المنافسين.					
6	هناك قابلية على التحكم في إجمالي النفقات من قبل الجامعة.					

البعد الثاني: استراتيجية التمايز: وهي تعني تحديد ما الذي سيجعل الشركة مختلفة عن البقية. من حيث جودة العمل في نفس القطاع ، وحجم المنظمة، والصورة لدى الزبائن عن المنظمة، ومشاركة الزبائن في المنظمات، والمنتج، ونظام التسليم، وطريقة التسويق.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	تقوم الجامعة بعمليات تطوير منتجات/خدمات جديدة بشكل مستمر.					
2	هناك درجة طرح لخدمات جديدة.					
3	توجد زيادة في كثافة الإعلان والتسويق من قبل الجامعة.					
4	هناك قدرة على تقليل وقت المشاريع من قبل الجامعة.					

5	هناك تطوير وتدريب للأساتذة العاملين في الجامعة.				
6	تحاول الجامعة خلق اسم وصورة جيدة.				
7	تحاول الجامعة تقديم منتجات فريدة.				

البعد الثالث: استراتيجية التركيز: تعني هذه الاستراتيجية أستهداف المنظمة طبقة معينة من السوق والتركيز على مجموعة الزبائن وتلبية متطلباتهم من المنتجات أو الخدمات.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	يتم استهداف جزء محدد من السوق من قبل الجامعة.					
2	تحاول الجامعة تقديم المنتجات لذلك الجزء من السوق الذي يدفع أسعارًا مرتفعة.					
3	هناك تقديم للخدمات بشكل محدد للتكيف مع عدد معين من الزبائن.					

المقاييس (الاسئلة) الخاصة بالمتغير الثاني الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تم الاعتماد على المصدر Islami (et al . 2020:8)

المتغير الثالث (الوسيط): عمليات إدارة المعرفة (knowledge management processes): وهي أجراءات تتعامل مع توليد المعرفة وتجميعها وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تعاونية يمكن توصيلها بشكل مفتوح وواضح في جميع أنحاء المنظمة. (Sawadi. 2021:87)

البعد الأول: توليد المعرفة: وهو قدرة المنظمة على إنشاء أو صناعة مواد معرفية جديدة أو تحديث محتوى موجود بالفعل في مجموعة المعرفة الصريحة أو الضمنية للمنظمة وعادة يتضمن هذا الامر البحث والتطوير. (Donate & de Pablo. 2015:3)

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	هناك التزام قوي من قبل الجامعة بالاعتماد على أنشطة البحث والتطوير الداخلية لتطوير أو تحسين تقنيات التعليم الحديثة.					
2	هناك استثمار كبير في أنشطة البحث والتطوير من قبل الجامعة.					
3	هناك التزام باستخدام التكنولوجيا لتطوير أو تحسين العمليات والخدمات المقدمة من قبل الجامعة.					
4	هناك التزام قوي بالحفاظ على وحدة بحث وتطوير مؤهلة تأهيلاً عالياً.					

البعد الثاني: خزن المعرفة: وهي القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة في أشكال مختلفة، مثل الوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة البشرية المدونة المخزنة في أنظمة الخبراء ومن ثم تنظيمها وهيكلتها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	يتم تدوين العمليات التنظيمية وتوثيقها في أدلة أو أنواع أخرى من الأجهزة.					
2	توجد قواعد بيانات تسمح للموظفين باستخدام المعرفة والخبرات التي تم تحميلها مسبقاً في قواعد البيانات.					
3	توجد أدلة هاتف أو بريد إلكتروني (تشير إلى الإدارات والأقسام) للعثور على خبراء في مجالات محددة.					
4	من الممكن الوصول إلى مستودعات المعرفة وقواعد البيانات والوثائق من خلال نوع ما من شبكة الكمبيوتر الداخلية.					
5	توجد قواعد بيانات تحتوي على معلومات محدثة عن الزبائن.					
6	يتم تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر دائماً.					
7	توجد إرشادات إجرائية أو أدلة أو كتب تتضمن المشكلات التي تم حلها بنجاح.					

البعد الثالث: نقل المعرفة: وهي تبادل المعلومات ونسخها ونشرها من خلال أنشطة نقل المعرفة حيث يتم توزيع المعرفة على الأفراد داخل المنظمة وبالتالي يمكنهم الاستفادة من هذه المعرفة بشكل فعال والحصول عليها وذلك عن طريق إنشاء قنوات اتصال، قد تكون رسمية أو غير رسمية، أو شخصية أو غير شخصية.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	يتم استخدام تكنولوجيا الحديثة من أجل تشجيع تدفقات المعلومات وتحسين التواصل بين الموظفين في الجامعة.					
2	يتم توصيل أهداف الجامعة وأغراضها بوضوح إلى جميع الموظفين.					
3	توجد تقارير داخلية متكررة وموزعة جيداً لإعلام الموظفين بتقديم الجامعة.					
4	توجد اجتماعات دورية يتم فيها إعلام الموظفين بالمبادرات الجديدة التي تم تنفيذها في الجامعة.					
5	توجد آليات رسمية تضمن مشاركة أفضل الممارسات في الجامعة.					
6	توجد مشاريع مع فرق متعددة التخصصات لمشاركة المعرفة.					
7	يوجد موظفون يجمعون الاقتراحات من الموظفين الآخرين والزبائن والموردين، وينتجون تقارير منظمة لتوزيعها في جميع أنحاء الجامعة.					
8	توجد مجموعات تعلم لمشاركة المعرفة والخبرات في الجامعة.					

البعد الرابع: تطبيق المعرفة: وهي عملية الاستفادة من المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها بشكل جماعي داخل منظمة لدعم العمليات والإجراءات من أجل اتخاذ الخيارات وتنفيذ الإجراءات التي لها نتائج واضحة.

ت	الفقرات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
1	يتمتع جميع الموظفين بإمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة والمعرفة الأساسية داخل الجامعة.					
2	هناك فرق متعددة التخصصات تتمتع بالاستقلالية لتطبيق المعرفة ودمجها.					
3	غالبًا ما يتم دمج الاقتراحات المقدمة من الموظفين أو الزبائن أو الموردين في الخدمات المقدمة.					
4	المعرفة التي تم إنشاؤها يتم تنظيمها في وحدات مستقلة، مما يسمح بدمجها أو فصلها لإنشاء تطبيقات مختلفة واستخدامات جديدة.					
5	من الشائع جدًا الاستعانة بخبراء خارجيين لديهم خبرة في موضوع معين لحل مشكلات معينة.					

المقاييس (الاسئلة) الخاصة بالمتغير الثالث عمليات إدارة المعرفة تم الاعتماد على المصدر (Donate & de Pablo. 2015:9)

إذا كان لديك ملاحظات أو تعليق ارجو تثبيتها ادناه:

.....

.....

.....

الاسم:

الشهادة:

اللقب العلمي:

الاختصاص:

مكان العمل:

الملحق رقم (3) الاستبانة

النهائية



السيدات والسادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة **(دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لعينة من آراء قادة ومتخذي القرار في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار)** التي تشكل جزءا من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال. نود ان نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفا لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها بما يعبر عن وجهة نظركم.

يرجى التفضل بقراءة الملاحظات التالية:

- (١) ان الاجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا بدون ذكر الاسم.
- (٢) يرجى ان تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود في المؤسسة وليس على اساس ما ترونيه مناسباً وصحيحاً.
- (٣) ستجد امام كل فقرة خمس بدائل تتمثل في (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) نرجو منكم وضع علامة (✓) امام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.

الباحث

علي محمد حسن العبودي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

07826241117

alimohammed019966@gmail.com

المشرف

أ. د عامر عبد كريم الذبحاوي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

07827752005

amera.althabhawee@uokufa.edu.iq

شاكرين لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

1- قام الباحث بتبني وتكييف مقاييس المتغيرات بالاستفادة من مجموعة من مقاييس الدراسات السابقة والتي سيعرضها الجدول ادناه:

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس
أولاً	ممارسات إدارة الموارد البشرية Human Resource Management practices	20	(Al-Hawary, 2015:91)
	1-الاستقطاب والاختيار		
	2- التدريب والتطوير		
	3- تقييم الأداء		
	4-التعويض والمكافأة		
ثانياً	الاستراتيجية التنافسية للمنظمة Organization's Competitive Strategy	15	(Islami et al ., 2020:8)
	1-استراتيجية التكلفة الأقل		
	2-استراتيجية التمايز		
	3- استراتيجية التركيز		
ثالثاً	عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes	20	(Donate & de Pablo, 2015:9)
	1- توليد المعرفة		
	2-خزن المعرفة		
	3-نقل المعرفة		
	4-تطبيق المعرفة		

2- سيتم اعتماد التدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي ولجميع المتغيرات وعلى وفق الاتي:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	2	3	4	5

أولاً: المعلومات العامة

يرجى وضع علامة (✓) امام الخيار المناسب :

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2-التحصيل الدراسي: ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐
☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3-العمر: 25- 35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐
56 فما فوق ☐

4- سنوات الخدمة: 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐
16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐
30 فأكثر ☐

5- اللقب العلمي:

ثانيا: المعلومات عن متغيرات الدراسة

المتغير الأول (المستقل): ممارسات إدارة الموارد البشرية (human resource management practices): مجموعة من الأنشطة والعمليات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها وتشمل هذه الأنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والمكافأة.

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار (Recruitment and selection): عملية جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين من الذين تنطبق عليهم مواصفات الوظيفية ثم اختيار الأفضل من بينهم لهذه الوظيفة.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	عمليات الاستقطاب والاختيار محايدة وشفافة ولا تخضع للمحسوبية تماما.					
2	يتم تعيين الموظفين على أساس ملاءمتهم لثقافة الداخلية.					
3	نعتمد في تعيين الموظفين على أساس القدرة على التعاون والعمل مع الآخرين.					
4	يتم تعيين واختيار الموظفين على أساس إمكاناتهم على التعلم.					
5	نقوم باختيار أفضل المرشحين للوظيفة.					

البعد الثاني: التدريب والتطوير (Training and development): وهي الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تستطيع من خلالها المنظمة من زيادة قدرات ومهارات وخبرات موظفيها.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
6	لدينا برامج تدريب لتعليم الموظفين الجدد المهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.					

7	تغطي سياسات التدريب والتطوير جميع الموظفين.				
8	نقوم بتدريب الموظفون على بناء الفريق والعلاقات الشخصية.				
9	نقوم بتطوير برامج التدريب على أساس تقييم احتياجات التدريب.				
10	نقوم بتدريب الموظفون على القيم الداخلية وطرق القيام بالأشياء.				

البعد الثالث: تقييم الأداء (Performance appraisal): وهي عملية تقييم أداء الموظفين العاملين في المنظمة بين فترة وأخرى للوقوف على أسباب النجاح والفشل.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
11	نقوم بتقييم الأداء على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.					
12	توجد معايير تقييم أداء موثوقة وموحدة.					
13	نقوم بمناقشة تقييم الأداء مع الموظفين.					
14	نستخدم تقييم الأداء لتحديد أجر الموظف.					
15	يتم قياس أداء الموظفين بشكل مستمر.					

البعد الرابع: التعويض والمكافأة (Compensation and Rewards): وهي العملية التي يحصل الموظف الذي يؤدي مهامه بشكل جيد على تعويض معنوي أو مادي أو الاثنين معا نتيجة لأدائه العالي.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	نقوم بمنح الحوافز والمكافآت على أساس أداء الفرد في وظيفته.					
17	يوجد لدينا نظام ترقية عادل.					
18	نقوم بزيادة رواتب الموظفين ذوي الأداء العالي.					
19	يوجد لدينا سياسة عادلة خاصة بمكافأة الموظفين.					
20	نعتمد في حساب الأجر الأساسي للموظف على أهمية وظيفته.					

المتغير الثاني(التابع): الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (organization's competitive strategy): وهي المسار المناسب الذي تحقق المنظمة من خلاله القيمة للزبائن وتحدد موقفها التنافسي الفريد الذي تختاره لنفسها من خلال تقديم مزيج فريد من المنتجات الى الزبائن يختلف عن ما يقدمه المنافسون الاخرين في ضوء الأهداف المخطط لها وما تمتلكه من امكانات لتحقيق هذه الأهداف.

البعد الأول: استراتيجية التكلفة الاقل (Low cost strategy): تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة اقل من المنافسين.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
21	نقوم بتوحيد الخدمات التعليمية التي نقدمها من أجل تقليل التكاليف.					
22	توجد كفاءة في الخدمات التعليمية المقدمة.					
23	توجد استفادة قصوى من الطاقة الاستيعابية لعدد الطلاب.					

					24	يوجد عرض للخدمات التعليمية بسعر أقل من المنافسين.
					25	نمتلك قابلية على التحكم في إجمالي النفقات.

البعد الثاني: استراتيجية التمايز (Differentiation strategy): تقديم منتجات أو خدمات واضحة التميز عن المنافسين.

ت	الفقرات في جامعتنا	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق بشدة
26	نقوم بعمليات تطوير خدمات تعليمية جديدة بشكل مستمر.					
27	لدينا زيادة في كثافة العمليات التسويقية.					
28	نطبق المواصفات العالمية في التعليم.					
29	نحاول خلق اسم وصورة جيدة.					
30	نسعى الى تقديم خدمات تعليمية فريدة.					

البعد الثالث: استراتيجية التركيز (Focus strategy): تقديم منتجات أو خدمات للطبقة معينة من السوق أو منطقة جغرافية معينة.

ت	الفقرات في جامعتنا	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق بشدة
31	نقوم باستهداف جزء محدد من السوق التعليمي.					
32	نقدم الخدمات التعليمية لذلك الجزء الذي يدفع أسعارًا مرتفعة.					
33	تم فتح تخصصات علمية معينة للتكيف مع عدد معين من الزبائن.					
34	قمنا باستقطاب الاساتذة المتخصصين وذوي الكفاءة.					
35	نركز على منطقة جغرافية معينة.					

المتغير الثالث (الوسيط): عمليات إدارة المعرفة (knowledge management processes): مجموعة من الأنشطة والإجراءات المعرفية مثل خلق وحفظ ونشر وتطبيق المعرفة داخل المنظمة والتي تعمل على تعزيز جو من الإبداع والتعلم المستمر في المنظمة ورفع القدرة التنافسية والأداء وتحسين الإنتاجية وأبداع العاملين وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

البعد الأول: توليد المعرفة (Knowledge creation): عملية إنشاء معرفة جديدة وغير موجودة عند المنافسين من خلال الكفاءات التي تمتلكها المنظمة.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
36	نعتمد على أنشطة البحث والتطوير الداخلية.					
37	لدينا تعاون مع الجامعات الرصينة في مجال النشر.					
38	نلتزم باستخدام التكنولوجيا لتطوير أو تحسين العمليات والخدمات المقدمة.					
39	لدينا وحدة بحث وتطوير مؤهلة تأهيلاً عالياً.					
40	نوفر البيئة الملائمة للموظفين التي تدعم توليد المعرفة.					

البعد الثاني: خزن المعرفة (Knowledge storage): عملية الحفاظ على المعرفة الموجودة في المنظمة بطريقة مناسبة وسهلة الوصول عند الحاجة إليها.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
41	لدينا أنظمة خزن معرفي يمكننا التعامل معها بسهولة.					
42	نقوم بخزن المعلومات بالطرق التكنولوجية الحديثة.					
43	نمتلك كوادرات تعمل على خزن المعلومات.					
44	تتسم عمليات الخزن بالدقة والسرعة.					
45	يتم تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر دائماً.					

البعد الثالث: نقل المعرفة (Knowledge transfer): عملية تبادل المعرفة بين الموظفين داخل المنظمة او من خلال التعلم من المنظمات الأخرى.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
46	نقوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل نشر المعلومات.					
47	نعتمد على نظام الاتصال والتعاون بين الأقسام لتبادل المعرفة.					
48	نشجع الافراد على نشر معارفهم عبر الأساليب التكنولوجية الحديثة.					
49	يوجد نظام تغذية عكسية لبيان آراء أصحاب العلاقة.					
50	توجد مجموعات تعلم لمشاركة المعرفة والخبرات.					

البعد الرابع: تطبيق المعرفة (Knowledge application): عملية تطبيق المعرفة التي تمتلكها المنظمة والمتاحة حالياً في الأنشطة والفعاليات اليومية للمنظمة.

ت	الفقرات في جامعتنا	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
51	يمكن لجميع الموظفين الوصول إلى المعلومات ذات الصلة والمعرفة.					
52	نعطي الحرية للموظفين لتطبيق المعرفة.					
53	غالبًا ما يتم دمج الاقتراحات المقدمة من الموظفين أو الزبائن في الخدمات المقدمة.					
54	نستخدم المعرفة التي تم خلقها لإنشاء تطبيقات مختلفة واستخدامات جديدة.					
55	يتم الاستعانة بخبراء خارجيين لديهم خبرة لحل مشكلات معينة.					

إذا كان لديك ملاحظات أو تعليق ارجو تثبيتها ادناه

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مع جزيل الشكر والامتنان لجنابكم الكريم

الملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الكوفة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
**UNIVERSITY OF
K U F A**
Faculty of Administration &
Economics



وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعة الكوفة
كلية الادارة والاقتصاد

Ref. :
Date: / /

العدد : ١٠٨٢٢ / ٤
التاريخ : ٢٠٢٤ / ١١ / ١٨

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة

الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار
م/ تسهيل مهمة

الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا
العدد : ٤٤٨٨
التاريخ : ٢٠٢٤ / ١١ / ٢٥
الوارد

تحية طيبة :

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير (علي محمد حسن) في قسم إدارة
الإعمال لغرض استكمال متطلبات رسالة الماجستير .

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

د. د. حيدر جواد المرشدي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٤/١١/١٨

المستشار العام (مكي المنز)

نسيب مهدي الطالب

٢٠٢٤/١١/٢٥

نسخة منه ///

مكتب السيد العميد مع التقدير

الدراسات العليا مع الأوليات

الصادرة

الموظف المختص
خسام طالب شهاب

مدير شعبة الدراسات العليا
حيدر كاظم حسين

المدقق
مروءة حسين عبد الرضا

www.uokufa.edu.iq

University of kufa - kufa - P.O Box (21), Nasir Governorate - Iraq
E mail: mang@uokufa.edu.iq
E mail: info@uokufa.edu.iq
T +964(0)33 340952 F +964(0)33 340951
جامعة الكوفة - الكوفة - ص ب (21) محافظة ناصريه - جمهورية العراق

الملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الوطنية

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
National University of
Science and Technology

The assistant of the university president for scientific affairs



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

التاريخ: ٢٤ / ١١ / ٢٠٢٤

(استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة)

العدد : ٥٥٨

العمادات والاقسام الكافة...

ر/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالب الماجستير (علي محمد حسن) في
قسم ادارة الاعمال لغرض استكمال متطلبات رسالة الماجستير.

شاكرين تعاونكم ...مع التقدير

أ.د فلاح حسن الاسدي

مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

٢٠٢٤ / ١١ / ٢٤

نسخة منه الى //

- ❖ مكتب السيد رئيس الجامعة، للتفضل بالعلم.. مع التقدير.
- ❖ مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية.. مع التقدير.
- ❖ الارشفة الالكترونية.
- ❖ الصادر.
- ❖ المتابعة.

عس

www.nust.edu.iq
Email: info@nust.edu.iq
+964 7813513666 - +964 7800778836

العراق - ذي قار - الناصرية - شارع ابراهيم الخليل - مجاور ملعب التضحية
Iraq - Dhi Qar - Nasiriyah - Ibrahim Al-Khalil Street - Nearby Al_Tadhyah Football yard

Abstract

This study aims to analyze the role played by human resource management practices in enhancing the organization's competitive strategy through activating knowledge management processes. The study is based on a main hypothesis that the integration of human resource policies and practices with knowledge management processes contributes to building sustainable competitive advantages. The study population was the National University of Science and Technology, while the sample consisted of leaders and decision-makers at the university. (72) leaders were selected as a sample for the study. The study problem was embodied in the following question: (How can human resource management practices enhance the organization's competitive strategy through knowledge management processes?) Based on this question, the study gained utmost importance. The study relied on the descriptive analytical approach. The study used appropriate statistical programs based on the study's hypotheses, sample, and objective. For statistical analysis, the (SPSS) program was used to calculate the results of correlation relationships, while the (Smart PLS) program was used to test the current study's hypotheses. The study reached several results, the most important of which are: the existence of a significant correlation and influence between the study variables, and the impact of human resource management practices on achieving the organization's competitive strategy through knowledge management processes. The study recommends that the National University pay more serious attention to human resource management practices, as they are considered the most prominent and important tool for achieving the strategy through which the university can distinguish itself from other universities. This will not be achieved without relying on knowledge management processes and integrating them into the university's human resource management practices.

Keywords: Human resource management practices, organizational competitive strategy, knowledge management processes, National University of Science and Technology.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research



University of Kufa
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration

The role of human resource management practices in enhancing the organization's competitive strategy through knowledge management processes

An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the National University of Science and Technology / Dhi Qar Governorate

A Thesis Submitted to:

The Council of the Faculty of Administration and Economics / University of Kufa
As Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Business Administration

By:

Ali Mohammed Hassan Al-Aboude

Supervise by:

Prof. Dr. Amer Abed Kareem AL-thabahwee

2025 A.D

Najaf Ashraf

1447 A.H