

# **The Impact of Knowledge Management on Developing the Skills of Employees at the Human Capabilities Development Center at King Abdulaziz University: A Case Study**

**Omar Moeen Aldin Malik<sup>a</sup>, Dr. Maher Mohsen Faqeha<sup>b</sup>**

<sup>a,b</sup>Department of Information Science - College of Arts and Humanities - King Abdulaziz University- Jeddah-Saudi Arabia

**Abstract:** This study aims to explore the impact of knowledge management practices on developing employees' skills at the Human Capabilities Development Center at King Abdulaziz University and to identify the main challenges hindering this impact. The importance of the study stems from its role in enriching the literature on the relationship between knowledge management and human resource development in the context of university training centers, as well as its analysis of challenges and its presentation of practical recommendations for improving knowledge management practices at the center. The descriptive analytical approach was used, and a questionnaire consisting of 12 items distributed over 3 main axes was adopted. The center's employees participated in the study by answering the questionnaire, which showed the results, which is the positive impact of knowledge management practices in developing employees' skills, such as improving their problem-solving abilities and applying acquired knowledge. However, it revealed technical and cultural challenges that hinder the effective application of knowledge management, such as the need to develop technical infrastructure and promote a culture of knowledge sharing. The study provided recommendations to address these challenges, including providing continuous training, developing technical systems, and encouraging a culture of continuous learning, to improve the efficiency of knowledge management and enhance its effectiveness in developing employees' skills at the center.

## أثر إدارة المعرفة في تطوير مهارات موظفي مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة

### الملك عبدالعزيز: دراسة حالة

عمر ملك، د. ماهر محسن فقيها

قسم علم المعلومات – كلية الآداب والعلوم الإنسانية – جامعة الملك عبد العزيز –

جدة – المملكة العربية السعودية

#### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير مهارات موظفي مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز، وتحديد التحديات الرئيسية التي تعيق هذا التأثير. تنبع أهمية الدراسة من دورها في إثراء الأدبيات حول العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية في سياق مراكز التدريب الجامعية، فضلاً عن تحليلها للتحديات وتقديمها توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المعرفة بالمركز، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت استبانة مكونة من ١٢ فقرة موزعة على ٣ محاور رئيسية، شارك في الدراسة موظفي المركز بإجاباتهم على الاستبانة والتي أظهرت النتائج وهو وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المعرفة في تطوير مهارات الموظفين، كتحسين قدراتهم على حل المشكلات وتطبيق المعرفة المكتسبة، لكنها كشفت عن تحديات تقنية وثقافية تعيق التطبيق الفعال لإدارة المعرفة، مثل الحاجة لتطوير البنية التقنية وتعزيز ثقافة مشاركة المعارف، قدمت الدراسة توصيات لمعالجة هذه التحديات تضمنت توفير التدريب المستمر، وتطوير الأنظمة التقنية، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر، بهدف الارتقاء بكفاءة إدارة المعرفة وتعزيز فعاليتها في تنمية مهارات الموظفين بالمركز.

#### المقدمة

يُعد مركز تنمية القدرات البشرية في جامعة الملك عبدالعزيز حجر الأساس في جهود الجامعة لتطوير مهارات وقدرات موظفيها، فهو المسؤول عن تصميم وتنفيذ برامج التدريب المتخصصة، وتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين في مختلف المجالات، إلا أن نجاح المركز في تحقيق هذه المهمة الحيوية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على الاستفادة الفعالة من إدارة المعرفة.

تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات والأساليب المصممة لتسهيل خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها واستخدامها بكفاءة داخل المنظمة، ففي عصر اقتصاد المعرفة الحالي أصبحت المعرفة أحد أهم موارد المنظمات حيث تمثل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية والابتكار، لذا تسعى المؤسسات جاهدة إلى تبني ممارسات إدارة المعرفة لضمان تدفق المعلومات والخبرات بين أفرادها، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين عمليات صنع القرار.

انطلاقاً من الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في تطوير مهارات الموظفين، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتقييم ممارسات إدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز، وستركز الدراسة على تحليل

الممارسات الحالية للمركز، مثل تشجيع الموظفين على البحث عن المعلومات وتبادل الخبرات، وإمكانية وصولهم إلى قواعد المعرفة، كما ستقيّم الدراسة فعالية هذه الممارسات في تحسين قدرات الموظفين وصقل مهاراتهم، وللوصول إلى فهم شامل لواقع إدارة المعرفة في المركز، ستتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة للموظفين.

## مشكلة الدراسة

يُعد مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز من المراكز الحيوية التي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين في الجامعة، ولتحقيق هذا الهدف يسعى المركز إلى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز كفاءة موظفيه وتحسين أدائهم، وقد يواجه المركز تحديات في هذا المجال، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية وتأثيرها على تطوير مهارات الموظفين، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق أساليب إدارة المعرفة داخل المركز، وذلك بهدف تقديم توصيات لتحسين هذه الأساليب وضمان تنمية مهارات الموظفين بشكل مستدام وبمكنا صياغة السؤال الرئيسي للمشكلة: كيف تؤثر ممارسات إدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز على تطوير مهارات الموظفين وما هي التحديات الرئيسية التي تعيق هذا التأثير؟

في هذه الدراسة سيركز الباحث على استكشاف التحديات المرتبطة بإدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبد العزيز، وستركز على كيفية تأثير هذه الممارسات على تطوير مهارات الموظفين، وسيقوم الباحث بمراجعة الأدبيات لتحديد الفجوات البحثية وبناء إطار نظري متين يركز عليه التحليل، وسيقوم بتصميم استبانة مفصلة تشمل أسئلة حول ممارسات إدارة المعرفة المتبعة في المركز، ومستوى مهارات الموظفين بالإضافة إلى تصوراتهم حول تأثير هذه الممارسات على تطوير مهاراتهم الشخصية وبعدها تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية لفحص العلاقات بين إدارة المعرفة وتطوير المهارات، مما يكشف عن التحديات التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الممارسات، يقودنا التحليل إلى نتائج مهمة حول الأثر الحقيقي لإدارة المعرفة على تطوير القدرات الفردية للموظفين، وكذلك توفير توصيات عملية للتغلب على التحديات.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الرئيسي، وهو دور إدارة المعرفة في تطوير مهارات الموظفين، حيث تسلط الضوء على واقع تطبيق هذه الممارسات في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز. وتكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إثراء الأدبيات والدراسات في مجالي إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية، وتقديم رؤى جديدة حول العلاقة بينهما في سياق مراكز التدريب الجامعية.
- تحليل التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المركز، مما يساعد على فهم أفضل للعقبات التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المعرفة في المركز، وتعزيز فعالية برامج التدريب في تطوير مهارات الموظفين.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحليل ممارسات إدارة المعرفة الحالية في مركز تنمية القدرات البشرية، وتقييم فعاليتها وتأثيرها على تطوير مهارات الموظفين، كما تسعى لتحديد التحديات التي تعيق تطبيق هذه الممارسات بفعالية، وتقديم توصيات عملية لتحسينها.

### تساؤلات الدراسة

- ما هي الممارسات الحالية لإدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية؟
- كيف تؤثر هذه الممارسات على تطوير مهارات الموظفين؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المعرفة بفعالية في المركز؟
- ما هي التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لتحسين إدارة المعرفة وتعزيز الكفاءة في تنمية مهارات الموظفين؟

### مصطلحات الدراسة

#### إدارة المعرفة (Knowledge Management):

تعرف ORACLE إدارة المعرفة بأنه نهج متعدد التخصصات الذي تتبعه المنظمات لإنشاء المعرفة والمعلومات وتنظيمها ومشاركتها واستخدامها وإدارتها، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إتاحة الوصول إلى المعرفة الصحيحة للجميع داخل المنظمة. (ORACLE, 2024)

ويمكن تعريفها إجرائياً: إدارة المعرفة تعني تطبيق سلسلة من الإجراءات المنظمةة والمنظمة التي تنطوي على جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة داخل المنظمة، تحليلها وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق، ثم توزيع هذه المعرفة بطريقة ممنهجة لضمان وصولها إلى جميع الأفراد المناسبين. يتضمن ذلك استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، وشبكات الاتصال الداخلية لتسهيل التبادل والتحديث المستمر للمعلومات.

#### تطوير المهارات (Skills Development):

هي عملية تحسين وتطوير مهارات محددة لدى الفرد لتمكينه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية أكبر في بيئة العمل. (Coursera, 2024)

ويمكن تعريف تطوير المهارات إجرائياً: بأنه تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مخصصة تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات المهارات ضمن المنظمة، يجب أن تغطي هذه البرامج مجموعة متنوعة من التقنيات التدريبية مثل الورش التفاعلية، التدريب العملي، والدورات الإلكترونية، مع التركيز بشكل خاص على الفجوات المهارية المحددة.

#### مركز تنمية القدرات البشرية (Human Capacity Development Center):

هو مركز تابع لجامعة الملك عبدالعزيز يهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات مختلف شرائح المجتمع، بما في ذلك موظفي الجامعة والأفراد من خارجها.

ويمكن تعريف مركز تنمية القدرات البشرية: بأنه يقوم بتطوير وتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية مصممة لتعزيز القدرات الشخصية والمهنية للأفراد داخل وخارج جامعة الملك عبدالعزيز. يجب أن تشمل هذه البرامج تقييمات دورية لاحتياجات التعلم والتطوير، وتوفير موارد تعليمية متعددة الوسائط، بالإضافة إلى فرص للتعلم التعاوني والتجريبي، ينبغي أيضًا أن يحرص المركز على تقديم الاستشارات والدعم المستمر للمشاركين لضمان تطبيق ما تم تعلمه في بيئاتهم العملية.

يقوم المركز بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتنموية متنوعة، تغطي مجالات مختلفة وتستهدف تطوير المهارات والكفاءات اللازمة لدى المشاركين، يسعى من خلالها إلى تطبيق أحدث الممارسات والأساليب في مجال التدريب والتطوير، بما يضمن تقديم برامج عالية الجودة وفعالة في تحقيق أهدافها المنشودة.

### الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على تطوير المهارات باهتمام كبير من الباحثين في السنوات الأخيرة، وتم إجراء العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

### الدراسات العربية:

في دراسة حديثة أجراها الباحث فوزي سليمان في عام ٢٠٢٣، والتي حملت عنوان "أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة هيلوبوليس - قلمة"، سعى الباحث إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين مهارات الموظفين في سياق المركب الصناعي والتجاري مرمورة هيلوبوليس الواقع في مدينة قلمة بالجزائر، هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز مهارات الموظفين، وذلك من خلال دراسة تأثير أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة على مستوى مهارات الموظفين في المركب محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من مجموعة من موظفي المركب الصناعي والتجاري مرمورة هيلوبوليس بقلمة، وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول واقع إدارة المعرفة ومستوى مهارات الموظفين في المركب، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، حيث أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بجميع أبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين مهارات الموظفين في المركب الصناعي والتجاري مرمورة هيلوبوليس بقلمة، كما أكدت النتائج على أهمية تبني إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث يركز على المعرفة كمورد استراتيجي هام يساهم في تطوير وتحسين أداء الموظفين ومهاراتهم، وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة كمنهج إداري في المؤسسات، والعمل على تطوير مهارات الموظفين بشكل

مستمر من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة تشارك المعرفة وتبادل الخبرات بين الموظفين لتعزيز عملية التعلم التنظيمي وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي دراسة (الحميدي وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على كفاءة تدريب وتطوير العاملين دراسة تطبيقية على مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على كفاءة تدريب وتطوير العاملين في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في المستشفى، وبلغ حجم عينة الدراسة (٣٨٥) موظف، حيث وزعت عليهم أداة الدراسة (استبيان) وفي المستشفى وتم استرداد (٣٨٢) استبانة، وتم إلغاء ثلاث استبانات لعدم اكتمال الإجابات وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة القابلة للتحليل ٣٨٢ استبانة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة المعرفة كانت على درجة عالية من التطبيق في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وقد تبين أن أكثر أبعاد إدارة المعرفة تطبيقاً هو بُعد عمليات المعرفة يليه بُعد مشاركة المعرفة ثم استخدام المعرفة في المرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج إلى أن تنمية الموارد البشرية كانت على مستوى متوسط من الأهمية، في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: إعطاء أولوية لاكتساب المعرفة والتشجيع عليها، والعمل على رفع مستوى تنمية الموارد البشرية في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، استخدام المعرفة) على كفاءة التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية في المملكة.

وقام الباحثان أبو جمعة والمغربي (٢٠٢١) بدراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية: دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) في تحسين أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام) في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة في الأردن، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٤٠ موظفًا. وجمع البيانات اللازمة، قام الباحثان بتطوير استبانة تضمنت فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتحليل البيانات استخدم الباحثان أساليب إحصائية متنوعة، شملت تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، واختبار (T) لعينة واحدة، وتحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المعرفة ببعديها في تحسين أداء العاملين ببعديه في الشركة محل الدراسة، كما تبين أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين في الشركة كانا مرتفعين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتبني مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه بفعالية، لما له من أهمية في بناء المزايا التنافسية ومواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية، كما أوصت بإجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المعرفة وربطها بمتغيرات أخرى وفي قطاعات مختلفة.

*الدراسات الأجنبية:*

قامت الباحثة (Ermawati, 2023) في دراستها بعنوان "تأثير إدارة المعرفة على أداء الموظفين" بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع لدى موظفي بنك مدينة الشرعي في مدينة يوجياكرتا الإندونيسية، هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيق إدارة المعرفة في البنك على أداء الموظفين فيه. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة المنهج الكمي في دراستها، حيث قامت بتوزيع استبيانات على جميع موظفي البنك البالغ عددهم ٣١ موظفاً باستخدام أسلوب المسح الشامل (العينة المشبعة)، كما أجرت مقابلات معهم لجمع البيانات اللازمة، بعد تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تقنية تحليل الانحدار الخطي المتعدد، توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي لموظفي بنك مدينة الشرعي، بمعنى أنه كلما تم تطبيق إدارة المعرفة بشكل أفضل في البنك، ارتفع مستوى أداء الموظفين فيه، أكدت هذه الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات فاعلة لإدارة المعرفة في المؤسسات المصرفية الإسلامية، لما لذلك من انعكاس إيجابي على الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي ككل وتعزيز القدرة التنافسية.

وقام الباحثون (Ermiana et al., 2022) بإجراء دراسة حول "تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في إدارة الرياضيات والعلوم الطبيعية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة (الأشخاص، العمليات، والتكنولوجيا) على أداء الموظفين، وتعتبر إدارة المعرفة شكلاً ملموساً لإدارة المعرفة في قسم الرياضيات والعلوم الطبيعية، حيث تكونت عينة الدراسة من ١١ موظفاً في هذا القسم بجامعة ماتارام، وتم استخدام استبيانات وورش المقابلات كأدوات لجمع البيانات، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة الأهمية لتأثير إدارة المعرفة على أداء الموظفين بلغت ٠,٢٦٠، وهي أكبر من ٠,٠٥. وهذا يعني عدم وجود تأثير لإدارة المعرفة بشكل عام على الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠,٣٥٣، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية وطردية ضعيفة بين المتغيرين، وعند دراسة تأثير كل مؤشر على حده، بلغت قيمة الأهمية لمؤشر الأشخاص ٠,١٥٨، مؤشر العمليات ٠,٤٧١، ومؤشر التكنولوجيا ٠,٣. وجميعها أكبر من ٠,٠٥ ولم يكن لها تأثير معنوي على الأداء الوظيفي. وكانت قيم معاملات الارتباط لكل منها على الترتيب ٠,٤٥٦، ٠,٢٤٣، ٠,٣٤٤، ما يدل على العلاقة الإيجابية الضعيفة بين كل مؤشر والأداء، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير كبير لإدارة المعرفة بمؤشرات الثلاثة (الأشخاص، العمليات، التكنولوجيا) على أداء الموظفين في قسم الرياضيات والعلوم الطبيعية بجامعة ماتارام، وتتطلب هذه النتيجة مزيداً من البحث لتفسيرها وفهم أسبابها.

وأجرى (Mantow & Nilasari, 2022) دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة وإدارة المواهب على أداء الموظفين". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة وإدارة المواهب على أداء الموظفين من خلال تطوير الموظفين كمتغير وسيط. تكونت عينة الدراسة من ٢٢٥ موظفاً يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات في منطقة جاكرتا. استخدمت الدراسة منهج نمذجة المعادلات البنائية (SEM) في تحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من إدارة المعرفة وإدارة المواهب لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، كما أثبتت النتائج أيضاً أن إدارة المواهب تؤثر على تطوير الموظفين بالإضافة تبيين أن متغير تطوير الموظفين يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموظفين، لكنه لا يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وأداء الموظفين، أوصت الدراسة بضرورة أن توفر الشركات

منصات لإدارة المعرفة، مثل توفير موقع إلكتروني خاص بالشركة يتيح للموظفين مشاركة معارفهم. كما ينبغي على الشركات تطوير برامج إدارة المواهب من خلال التدريب والتطوير التي من شأنها تحسين أداء الموظفين.

### التعليق على الدراسات

فيما يلي جدول يقارن بين الدراسات السابقة المذكورة من حيث الهدف، المنهج، العينة، الأدوات، والنتائج الرئيسية:

الدراسة	الهدف	المنهج	العينة	الأدوات	النتائج الرئيسية
أبو جمعة والمغربي (2021)	تحديد أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة صناعية أردنية.	وصفي تحليلي	40 موظفًا	استبانة	وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على أداء العاملين
الحميدي وآخرون (2022)	تحديد أثر إدارة المعرفة على كفاءة تدريب وتطوير العاملين في مستشفيات.	وصفي تحليلي	382 موظفًا	استبانة	وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية
سليمان (2023)	استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين مهارات الموظفين.	وصفي تحليلي	38 موظفًا	استبانة	وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين
Ermiana et al (2022)	تحديد تأثير إدارة المعرفة على أداء الموظفين في قسم الرياضيات والعلوم الطبيعية.	مختلط (كمي ونوعي)	11 موظفًا	استبانات ومقابلات	عدم وجود تأثير كبير لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي
Manto and Nielasari (2022)	تحليل تأثير إدارة المعرفة وإدارة المواهب على أداء الموظفين عبر تطوير الموظفين.	نمذجة معادلات بنائية (SEM)	225 موظفًا في مجال تكنولوجيا المعلومات	استبانة	تأثير إيجابي لإدارة المعرفة وإدارة المواهب على الأداء، مع توسط تطوير الموظفين
Irmawati (2023)	الكشف عن تأثير تطبيق إدارة المعرفة على أداء موظفي بنك إسلامي.	كمي (تحليل انحدار متعدد)	31 موظفًا	استبانات ومقابلات	وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي

جدول 1 مقارنة بين الدراسات السابقة المذكورة من حيث الهدف، المنهج، العينة، الأدوات، والنتائج الرئيسية

من الجدول يتضح أن معظم الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانات لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وأداء الموظفين أو تطوير مهاراتهم، باستثناء دراسة Ermiana et al وآخرون التي لم تجد تأثيراً كبيراً، كما اختلفت حجم العينات وأنواع المؤسسات محل الدراسة. من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة عدة نقاط اتفاق بينها فيما يتعلق بموضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء الموظفين:

- أهمية إدارة المعرفة: اتفقت معظم الدراسات على أهمية تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات والشركات، باعتبارها منهجاً إدارياً حديثاً يركز على المعرفة كمورد استراتيجي يساهم في تطوير الأداء وتحسين المهارات والقدرة التنافسية.
- تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي: أظهرت خمس من أصل ست دراسات (أبو جمعة والمغربي، ٢٠٢١؛ الحميدي وآخرون، ٢٠٢٢؛ سليمان، ٢٠٢٣؛ Mantu & Nilasari, 2022; Ermawati, 2023) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموظفين في مختلف القطاعات (الصناعة، الصحة، التعليم، تكنولوجيا المعلومات، البنوك).
- أبعاد إدارة المعرفة: ركزت معظم الدراسات على دراسة تأثير أبعاد متعددة لإدارة المعرفة، مثل توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة، اكتساب ومشاركة واستخدام المعرفة، وأبعاد الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا. وأكدت على أهمية هذه الأبعاد في التأثير على الأداء الوظيفي.
- المنهج البحثي: اعتمدت أربع دراسات (أبو جمعة والمغربي، ٢٠٢١؛ الحميدي وآخرون، ٢٠٢٢؛ سليمان، ٢٠٢٣؛ Ermawati, 2023) على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.
- التوصيات: اتفقت معظم الدراسات في توصياتها على ضرورة تبني المؤسسات لإدارة المعرفة بفعالية، والعمل على تطوير مهارات الموظفين باستمرار، وتشجيع ثقافة تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي، وتوفير منصات إدارة المعرفة وبرامج تطوير المواهب.

رغم هذه الاتفاقات إلا أن دراسة (Ermiana et al, 2022) جاءت مختلفة عن بقية الدراسات، حيث لم تظهر وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في قسم الرياضيات والعلوم الطبيعية بجامعة ماتارام، رغم وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين. وأوصت بإجراء مزيد من البحث لتفسير هذه النتيجة.

### علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية:

تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية من خلال تسليط الضوء على واقع إدارة المعرفة وأثرها على تنمية مهارات الموظفين في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز، وتقديم رؤى وتوصيات تطبيقية لتعزيز

هذا الدور بما يتناسب مع خصوصية المركز والجامعة، وتتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التركيز على الدور المحوري لإدارة المعرفة في تنمية وتطوير مهارات الموظفين، وتوظيف المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، فقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموظفين في شركات صناعية وتجارية (أبو جمعة والمغربي، ٢٠٢١)، ومستشفيات (الحميدي وآخرون، ٢٠٢٢)، ومركب صناعي (سليمان، ٢٠٢٣)، وجامعات (Ermiana et al., 2022)، وشركات تكنولوجيا معلومات (Mantu & Nilasari, 2022)، وبنك إسلامي (Ermawati, 2023).

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فيمكن إيجازه في النقاط التالية:

- التركيز على مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز كحالة دراسية محددة، وهو سياق مؤسسي فريد لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.
- الجمع بين دراسة أثر إدارة المعرفة على تطوير مهارات الموظفين، وتحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في المركز، مما يوفر صورة شاملة ومتكاملة للموضوع.
- التعمق في استكشاف أبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة) ودورها في تطوير مهارات موظفي المركز بشكل تفصيلي.
- تقديم توصيات عملية ومحددة لتنفيذ دور إدارة المعرفة في تطوير مهارات موظفي المركز، بناءً على نتائج الدراسة وخصوصية السياق المؤسسي.
- إثراء الأدبيات العربية والمحلية حول موضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وفتح المجال لمزيد من الدراسات في هذا السياق

## الإطار النظري

### أولاً: المعرفة

المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والمعلومات والمهارات التي يتم بناؤها وهيكلتها في العقل البشري، وتشمل المعرفة المفاهيمية التي تتعلق بتأطير الأفكار والنماذج العقلية، والمعرفة الإجرائية التي تتعلق بكيفية أداء المهام والأنشطة، والمعرفة الهيكلية التي تتناول الافتراضات الأساسية حول طبيعة عمل العالم، وتختلف طبيعة المعرفة واكتسابها عبر مراحل الطفولة، حيث تبدأ كلبينات بناء في المراحل المبكرة، وتتطور لاحقاً نحو التفكير الناقد والتشكك وتوليد معارف جديدة.

ويمكن أن نعرف المعرفة بأنها مجموعة من المعلومات والخبرات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد أو المنظمات، والتي تمكنهم من فهم وتفسير البيانات والمعلومات، واستخدامها لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.

### تعريف إدارة المعرفة

تم الإشارة إليه في صفحة ٩.

### أهمية إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة أمراً بالغ الأهمية للشركات والمؤسسات، فهي تساعد على تحويل المعلومات والخبرات التي يمتلكها الموظفون إلى أشياء مفيدة وذات قيمة للشركة، عندما تقوم الشركة بتنظيم المعلومات وتوثيقها ومشاركتها مع الآخرين بشكل جيد، فإنها تستطيع تحسين طريقة عملها، واتخاذ قرارات أفضل، وزيادة إنتاجية موظفيها وابتكاراتهم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات والمنتجات، تُنتج الشركات أيضاً أفكاراً ورؤى جديدة، وكلما نمت الشركة واکتسبت المزيد من الخبرة، تراكمت لديها معلومات حول أفضل طرق العمل، والاستراتيجيات الفعالة، والعمليات المهمة، سواء كانت هذه المعلومات موثقة بشكل رسمي أم لا، فإن تحويلها إلى أشياء ذات قيمة للشركة يتطلب إدارة المعرفة بشكل جيد.

بدأت إدارة المعرفة من مجال الاستشارات الإدارية، فقد وجد المستشارون أنهم يحتاجون إلى أنظمة معلومات منظمة جيداً لمتابعة وخدمة عملائهم حول العالم، بعد أن طوروا أدوات داخلية مثل لوحات المعلومات وقواعد البيانات، بدأت هذه الشركات في نهاية المطاف ببيع هذه الأنظمة للشركات الأخرى.

إدارة المعرفة هي مجال متنامٍ يتطلب مهارات متنوعة، مثل تحليل البيانات والبرمجة، وتتوقع إحدى الدراسات أن ينمو قطاع إدارة المعرفة ليصبح سوقاً بقيمة ١,١ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٢٦، ولم تفعل جائحة كوفيد-١٩ سوى زيادة الطلب على متخصصي إدارة المعرفة، حيث أصبحت المزيد من الوظائف عن بُعد مما تطلب أنظمة إدارة معرفة أفضل للعمل بكفاءة، فعندما تدير الشركة المعرفة بشكل جيد، يمكنها الاستفادة من المعلومات الداخلية والتاريخية المهمة لتسهيل تحقيق أهدافها وتحسين هيكلها الداخلي. (Drexel University, 2021)

لذا تُعد إدارة المعرفة عنصرًا حاسمًا لنجاح المؤسسات في عالم الأعمال الحديث، حيث تُعتبر المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية، وتنبع أهمية إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل صحيح لأي منظمة أو شركة لعدة أسباب رئيسية:

1. تحقيق ميزة تنافسية: عندما تتمكن الشركات من إدارة المعرفة بكفاءة، يمكنها استغلال رأس مالها الفكري والمعرفة المتراكمة لدى موظفيها بطريقة تمنحها ميزة تنافسية فريدة على منافسيها.
2. تعزيز الإنتاجية والكفاءة: بفضل سهولة الوصول إلى المعلومات والخبرات ذات الصلة، يصبح الموظفون أكثر إنتاجية وفعالية في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإجمالية للشركة.
3. تحسين عملية صنع القرار: تتيح إدارة المعرفة الفعالة للقادة والمديرين الحصول على معلومات دقيقة وحديثة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة بشكل أفضل.
4. تعزيز الابتكار والتعاون: عندما تزال الحواجز أمام تبادل المعرفة، يتعاون الموظفون بشكل أفضل ويشركون أفكارهم الجديدة، مما يؤدي إلى المزيد من الابتكار والحلول المبتكرة.
5. الاحتفاظ بالمعرفة الحرجة: تساعد إدارة المعرفة الشركات على الاحتفاظ بالمعرفة والخبرات القيمة التي اكتسبها موظفوها على مر السنين، بدلاً من فقدانها عند رحيل هؤلاء الموظفين.
6. تحسين رضا الموظفين: عندما يتمكن الموظفون من الوصول بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، يشعرون بالرضا وينخفض مستوى إحباطهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.
7. توفير الوقت والتكاليف: تقلل إدارة المعرفة الفعالة من الوقت والجهد المبذولين في البحث عن المعلومات أو إعادة إنشاء المعرفة الموجودة بالفعل، مما يوفر الوقت والتكاليف.
8. المحافظة على الذاكرة المؤسسية: تساعد إدارة المعرفة على حفظ المعلومات والخبرات المتراكمة للمؤسسة عبر السنين، مما يحول دون فقدان هذه الذاكرة المؤسسية عند رحيل الموظفين القدامى أو انتقالهم لوظائف أخرى.
9. تسريع عملية تدريب الموظفين الجدد: بفضل توفر قاعدة معرفة شاملة ومنظمة، يمكن للموظفين الجدد الاطلاع على المعلومات والممارسات الأساسية بسهولة، مما يسرع من عملية تدريبهم وتأهيلهم.
10. تحسين جودة الخدمات والمنتجات: عندما يتمكن الموظفون من الاستفادة من خبرات زملائهم وأفضل الممارسات، يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
11. تقليل المخاطر والأخطاء: من خلال توثيق الدروس المستفادة والممارسات الناجحة، تساعد إدارة المعرفة على تقليل احتمالية تكرار الأخطاء أو المخاطر التي واجهتها المؤسسة في السابق.
12. تعزيز الاستدامة: بتسهيل انتقال المعرفة وتوزيعها بين الموظفين، تضمن إدارة المعرفة استمرارية العمليات واستدامة المؤسسة على المدى الطويل.
13. تحسين صورة المؤسسة: عندما تُظهر المؤسسة قدرتها على إدارة المعرفة بكفاءة، يعزز ذلك سمعتها وصورتها كمؤسسة متطورة ومتميزة في مجالها. (TechTarget, 2024)

## فوائد إدارة المعرفة

لقد أشارت عدة جهات إلى العديد من الفوائد الهامة لإدارة المعرفة في المؤسسات، ومن بين هذه الجهات، ذكرت شركة IBM ومنصة TechTarget عددًا من هذه الفوائد، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. تحديد الفجوات في المهارات من خلال توثيق المعرفة الضمنية والصريحة.
2. توفير المعلومات بسهولة للمستخدمين من خلال توفير مكان مرجعي للعثور على المعلومات بسرعة.
3. زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت المستغرق في البحث وتسريع اتخاذ القرارات.
4. تعزيز التعاون والاتصال عبر بناء الثقة بين الفرق وزيادة الشفافية والتفاهم.
5. اتخاذ قرارات أكثر استنارة بناءً على المعلومات والمعرفة المتاحة لدعم أهداف العمل.
6. الحفاظ على المعرفة المؤسسية وذاكرة الشركة واستبقاء المعرفة التي يمتلكها الموظفون ذوو الخبرة الطويلة.
7. أمن البيانات والتحكم في الوصول إلى المعلومات والتأكد من مشاركتها عبر القنوات الصحيحة.
8. تعزيز الميزة التنافسية من خلال تمكين الشركات من تحديد واستغلال المعرفة كأصل استراتيجي.
9. تعزيز التعلم المؤسسي عبر نشر الدروس المستفادة والخبرات عبر المؤسسة. (IBM, 2024)
10. توحيد المعرفة وتقليل تكرارها داخل المؤسسة.
11. تحسين عمليات التوجيه والتدريب من خلال توفير إجابات لم يتم تغطيتها في مواد التدريب.
12. توحيد العمليات من خلال توفير سجل موحد للإجراءات والممارسات.
13. تعزيز العمل الجماعي من خلال تسهيل مشاركة المعرفة في مساحة مشتركة لتحسين العمليات.
14. الحفاظ على المعرفة واستبقائها داخل المؤسسة عند مغادرة الموظفين ومنع فقدانها.
15. تحسين الابتكار والإبداع عن طريق خلق بيئة تشجع على تبادل الأفكار وتطوير حلول جديدة.
16. تحسين الاستجابة للسوق من خلال تسهيل تدفق المعلومات والمعرفة للتكيف مع التغييرات. (TechTarget, 2024)

## طرق إدارة المعرفة بفاعلية

هناك عدة طرق لجعل إدارة المعرفة أكثر فاعلية في مؤسستك:

1. حدد مصادر المعرفة لديك، سواء كانت الموظفين أو الوثائق أو قواعد البيانات، افهم كيف تتدفق المعرفة في مؤسستك لاكتشاف أي ثغرات، معظم المؤسسات لديها مجال للتحسين، فالكثير من الموظفين يقضون وقتاً طويلاً للحصول على حلول لمشاكلهم مما يسبب لهم الإحباط والضغط.
2. قرر أين ستخزن المعرفة الجديدة والحالية، وكيف ستنظمها وترتبها، وما هي إجراءات الأمان اللازمة، على الرغم من تعدد مصادر المعرفة في مؤسستك، لكن اجعل لديك مصدراً مركزياً موثوقاً للمعلومات قدر الإمكان.

٣. اختر أفضل مكان لمشاركة المعرفة، بناء نظام لإدارة المعرفة خطوة مهمة، لكن الموظفين يحتاجون لفهم كيفية استخدامه والوصول للمعلومات، نظم تدريبات لشرح النظام الجديد وكيفية المساهمة فيه وتسهيل استخدامه.
٤. اختر نظاماً يتكامل مع أدوات العمل الحالية، اجعل نظام إدارة المعرفة سهل الاستخدام ويندمج مع المنصات التي يعتاد عليها الموظفون بالفعل حتى لا يضطروا لتعلم منصات إضافية، تزامن البيانات بين الأنظمة لتبقى محدثة.
٥. اجعل المعلومات متاحة بشكل فوري، يحتاج فريقك للوصول لأحدث المعلومات الدقيقة في كل وقت ليتمكنوا من اتخاذ قرارات سريعة والتكيف مع الظروف المتغيرة ودعم أهداف الشركة المتطورة.
٦. شجع الموظفين على طرح الأسئلة والإجابة عليها ومشاركة معارفهم، وفر لهم مكاناً آمناً للقيام بذلك، ربما بشكل مجهول، وقدر مساهماتهم، هذا سيعزز تبنيتهم للنظام وجودة الأسئلة المطروحة.
٧. عالج مخاوف أمن البيانات، تأكد من التزام منصة إدارة المعرفة بالخصوصية والأمان عبر ممارسات آمنة ومعايير معترف بها عالمياً مثل ISO 27001:2013 لإدارة مخاطر أمن المعلومات.
٨. اجعل إدارة المعرفة عملية مستمرة، المعرفة متغيرة مع الوقت بسبب عوامل خارجية، لذا يجب أن تكون أنظمتك قابلة للتوسع والتطور بمرور الزمن، شجع الموظفين باستمرار على طرح الأسئلة والإجابة عليها ومشاركة خبراتهم.

باختصار، حدد المعرفة لديك، نظمها، شاركها بسهولة، واجعلها متاحة بشكل فوري وآمن، وشجع الموظفين على المساهمة فيها باستمرار، هذه مفاتيح بناء نظام فعال لإدارة المعرفة في مؤسستك. (Starmind, 2023)

### عملية إدارة المعرفة

تمر عملية إدارة المعرفة الفعالة عادةً بثلاث خطوات رئيسية:

١. إنشاء المعرفة: خلال هذه الخطوة، تحدد المنظمات وتوثق أي معرفة موجودة أو جديدة يريدون تداولها عبر الشركة.
٢. تخزين المعرفة: خلال هذه المرحلة، يتم استخدام نظام تقنية المعلومات عادةً لاستضافة المعرفة التنظيمية للتوزيع قد تحتاج المعلومات إلى أن يتم تنسيقها بطريقة معينة لتلبية متطلبات ذلك المستودع.
٣. مشاركة المعرفة: في هذه المرحلة النهائية، يتم التواصل على نطاق واسع عبر المنظمة بشأن العمليات لمشاركة المعرفة ستختلف معدلات انتشار المعلومات اعتماداً على الثقافة التنظيمية للشركات التي تشجع وتكافئ هذا السلوك ستكون لديها بالتأكيد ميزة تنافسية على غيرها في صناعتها. (IBM, 2024)

### أمثلة لأنظمة إدارة المعرفة

تستخدم المنظمات العديد من الأدوات للاستفادة من فوائد إدارة المعرفة تشمل أمثلة أنظمة إدارة المعرفة:

- أنظمة إدارة المستندات تعمل كنظام تخزين مركزي للمستندات الرقمية مثل ملفات PDF والصور وملفات معالجة النصوص تعزز هذه الأنظمة سير عمل الموظفين من خلال تمكين استرداد المستندات بسهولة مثل الدروس المستفادة.
- أنظمة إدارة المحتوى هي تطبيقات تدير المحتوى على الويب حيث يمكن للمستخدمين النهائيين تحرير المحتوى ونشره غالبًا ما يتم الخلط بين هذه الأنظمة وأنظمة إدارة المستندات لكن أنظمة إدارة المحتوى يمكنها دعم أنواع وسائط أخرى مثل الصوت والفيديو.
- الشبكات الداخلية هي شبكات خاصة موجودة فقط داخل المنظمة تمكن من مشاركة التمكن والأدوات والعمليات داخل أصحاب المصلحة الداخليين على الرغم من أنها قد تستغرق وقتًا وتكلفة للحفاظ عليها إلا أنها توفر العديد من خدمات البرامج الجماعية مثل الدلائل الداخلية والبحث والتي تسهل التعاون.
- الويكييات يمكن أن تكون أداة شائعة لإدارة المعرفة نظرًا لسهولة استخدامها فهي تجعل من السهل تحميل المعلومات وتحريرها لكن هذه السهولة يمكن أن تؤدي إلى مخاوف من المعلومات الخاطئة حيث قد يقوم العمال بتحديثها بمعلومات غير صحيحة أو قديمة.
- مستودعات البيانات تجمع البيانات من مصادر مختلفة في مخزن بيانات مركزي متسق لدعم تحليل البيانات وتنقيب البيانات والذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة يتم استخراج البيانات من هذه المستودعات حتى تتمكن الشركات من استخلاص رؤى تمكن الموظفين من اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات.

(IBM, 2024)

### أنواع المعرفة

إن إدارة المعرفة هي العملية التي تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على توليد المعرفة، واكتسابها، ومشاركتها، وتطبيقها بفعالية، وتعتبر المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمات في عصرنا الحالي، حيث أصبحت المعرفة هي المحرك الرئيسي للميزة التنافسية والنجاح طويل الأمد وفي سياق المؤسسات، يمكن تصنيف المعرفة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

١. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): هي المعرفة التي يتم اكتسابها عادةً من خلال الخبرة، وتُفهم بشكل حدسي، لذا يصعب التعبير عنها وترميزها، مما يجعل من الصعب نقل هذه المعلومات إلى أفراد آخرين، تشمل أمثلة المعرفة الضمنية اللغة، والتعرف على الوجوه، ومهارات القيادة.

٢. المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge): على الرغم من أن بعض الأدبيات تعادل المعرفة الضمنية بالمعرفة الضمنية، إلا أن بعض الأكاديميين يميزون هذا النوع على حدة، مؤكدين أن تعريف المعرفة الضمنية أكثر تعقيداً، بينما يصعب ترميز المعرفة الضمنية، فإن المعرفة الضمنية ليس لها بالضرورة هذه المشكلة، لم يتم توثيق المعلومات الضمنية بعد وهي تميل إلى الوجود داخل العمليات، ويمكن الإشارة إليها بأنها "معرفة كيفية". (IBM, 2024)

٣. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يتم تسجيلها في أنواع مختلفة من المستندات مثل الكتيبات والتقارير والأدلة، مما يسمح للمؤسسات بمشاركة المعرفة بسهولة عبر الفرق، ربما هذا النوع من المعرفة هو الأكثر شهرة وتشمل أمثلتها أصول المعرفة مثل قواعد البيانات والأوراق البيضاء ودراسات الحالة، هذا الشكل من المعرفة مهم للاحتفاظ برأس المال الفكري داخل المؤسسة وكذلك لتسهيل نقل المعرفة بنجاح إلى الموظفين الجدد.

### تحديات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة العديد من التحديات الرئيسية داخل المنظمات، فيما يلي بعض التحديات الشائعة التي يمكن الإشارة إليها:

١. مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يتمسكون بطرقهم المعتادة:
- يعد الموظفون صعوبة في تغيير عاداتهم ومشاركة معارفهم في مساحة عمل مشتركة، مما يشكل تحدياً للمدراء في تحفيزهم على تبني الأساليب الجديدة لإدارة المعرفة
٢. صعوبة مواكبة التقنيات الحديثة والتحديثات المستمرة:
- التكنولوجيا تتغير بسرعة، مما يجعل من الصعب مواكبة آخر التحديثات والأدوات، وقد تكون هناك حاجة لترقية الأنظمة والبرامج بشكل متكرر لمواكبة التطورات
٣. مخاوف أمن البيانات وضرورة تعيين أذونات المستخدم ومستويات الأمان:
- يجب تحديد الصلاحيات والأذونات لكل مستخدم لضمان وصول الأشخاص المناسبين للمعلومات المناسبة، كما قد تكون هناك حاجة لتشفير البيانات وحمايتها من الاختراقات والهجمات الإلكترونية.
٤. وجود معلومات قديمة وضرورة الحفاظ على المعلومات حديثة وذات صلة:
- المعلومات تتغير بسرعة، لذا يجب تحديثها باستمرار لتبقى ذات فائدة، وقد يكون من الصعب تتبع جميع التغييرات والتأكد من تحديث كل المعلومات في النظام
٥. الإغراق في المعلومات وصعوبة تحديد المعلومات الدقيقة المطلوبة:
- مع تراكم كميات هائلة من المعلومات، قد يصعب على المستخدمين العثور على ما يحتاجونه بسرعة، وقد تكون هناك حاجة لأدوات بحث وفلتر متقدمة لمساعدة المستخدمين في تحديد المعلومات ذات الصلة.

### أفضل ممارسات إدارة المعرفة

هناك العديد من أفضل الممارسات التي يمكن للمنظمات اتباعها لتحقيق النجاح في إدارة المعرفة فيما يلي بعض أفضل الممارسات:

١. تقييم الثقافة التنظيمية وفهم قدرات واحتياجات الموظفين قبل اختيار نظام إدارة المعرفة:  
يتطلب اختيار نظام إدارة معرفة مناسب دراسة المهارات التقنية للموظفين ومدى استعدادهم لتبني نظام جديد، والنظر في متطلباتهم وتوقعاتهم منه، ومن المهم اختيار نظام يتناسب مع قدرات الموظفين ويلبي احتياجاتهم.
  ٢. جعل التصميم الفعال أولوية لسهولة الاستخدام والصيانة والنجاح:  
يجب التأكد من أن واجهة النظام سهلة الاستخدام وبديهية للمستخدمين، وتصميم بنية معلومات واضحة ومنظمة لتسهيل العثور على المحتوى، كما يجب إشراك أصحاب المصلحة في عملية التصميم للحصول على آرائهم ومدخلاتهم.
  ٣. التخطيط بعناية لعملية النشر وتدريب الموظفين في كل خطوة:  
إن وضع خطة تدريجية لتقديم النظام الجديد للموظفين وتوفير التدريب والدعم في كل مرحلة يساعد في ضمان راحة الموظفين في استخدام النظام، كما يجب الحصول على ملاحظات الموظفين بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة.
  ٤. تحفيز الموظفين ومكافأهم على استخدام نظام إدارة المعرفة الجديد لتشجيع مشاركة المعرفة:  
يمكن تشجيع الموظفين على المساهمة الفعالة في إثراء قاعدة المعرفة من خلال وضع نظام مكافآت وحوافز، والاعتراف بجهودهم وتقدير مساهماتهم، وهذا يساعد في تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة بين الموظفين.
  ٥. تنفيذ ملكية المعرفة بإرفاق اعتماد الموظف بوثائق ووسائط المعرفة:  
إن إضافة اسم ومعلومات الموظف المساهم في كل عنصر معرفي يتيح للمستخدمين الآخرين التواصل معه للحصول على إيضاحات إضافية، كما أن هذا يحفز الموظفين على المساهمة عن طريق الاعتراف بملكيتهم للمعرفة.
  ٦. إنشاء سياسة تبادل معرفة رسمية خاصة عند مغادرة الموظفين للشركة:  
يجب وضع إجراءات لنقل المعرفة من الموظفين المغادرين إلى زملائهم، والتأكد من توثيق معارفهم الرئيسية قبل مغادرتهم، كما يجب تشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم بشكل مستمر لتقليل تأثير المغادرة.
- خطوات إنشاء وتنفيذ إطار عمل لإدارة المعرفة**
- إليك الخطوات الرئيسية لإنشاء وتنفيذ إطار عمل فعال لإدارة المعرفة في المنظمة:
١. وضع أهداف للبرنامج وتحديد عمليات الأعمال التي تحتاج إلى معالجة:

يتطلب إنشاء إطار عمل فعال لإدارة المعرفة تحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى للبرنامج، وتحديد العمليات والإجراءات التي يمكن تحسينها من خلاله، كما يجب وضع مقاييس لتقييم نجاح البرنامج في تحقيق الأهداف.

٢. إشراك الموظفين في عملية التنفيذ وتعيين أبطال إدارة المعرفة لمساعدتهم:

إن إشراك الموظفين في التخطيط والتنفيذ يساعد في بناء الدعم والحماس للبرنامج، ويمكن تعيين أبطال إدارة المعرفة من بين الموظفين لتقديم الدعم والتوجيه لزملائهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في البرنامج.

٣. توثيق العمليات والإجراءات الرئيسية وتحديد أفضل الممارسات:

يجب توثيق العمليات والإجراءات المهمة بشكل واضح ومفصل، وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة من التجارب السابقة، وإتاحة هذه المعلومات للموظفين للاسترشاد بها في عملهم اليومي.

٤. اختيار التكنولوجيا المناسبة لدعم برنامج إدارة المعرفة:

يجب اختيار الأدوات والتقنيات المناسبة لتخزين ومشاركة وإدارة المعرفة، مع مراعاة سهولة الاستخدام والتكامل مع الأنظمة الأخرى، وتوفير التدريب للموظفين على استخدامها بفعالية

٥. قياس النجاح وتحسين البرنامج باستمرار بناءً على ملاحظات المستخدمين:

يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح برنامج إدارة المعرفة، ومراقبة التقدم بشكل منتظم، والحصول على ملاحظات المستخدمين لتحديد مجالات التحسين، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان فعالية البرنامج وتلبيته

لاحتياجات المؤسسة والموظفين. (Robinson & Amsler, 2024)



## ثانياً: تعريف تنمية القدرات البشرية

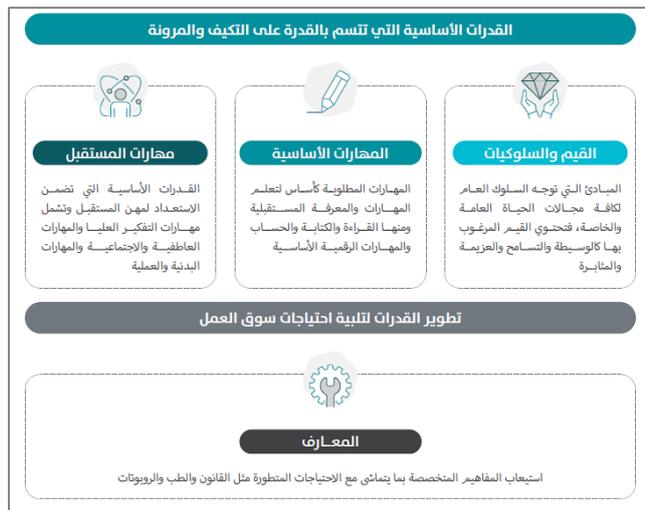
أجرى البرنامج بحثاً شاملاً حول مفهوم القدرات البشرية، مما أسفر عن مجموعة من التعريفات المقدمة من قبل العديد من المنظمات العالمية من منظورات مختلفة، تم دراسة هذه التعريفات لتحديد العناصر المشتركة بينها. تستخدم المنظمات والبرامج العالمية الرائدة والمعترف بها دولياً مصطلحات مختلفة لتعريف مفهوم القدرات البشرية، فمنظمة اليونسكو تستخدم مصطلح "القدرات البشرية"، أما البنك الدولي فيفضل استخدام مصطلح "رأس المال البشري"، بينما يستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مصطلح "التنمية البشرية". على الرغم من اختلاف المصطلحات، إلا أن هذه التعريفات تتشارك في التركيز على أهمية تنمية قدرات الأفراد والمجتمعات من خلال التعليم والصحة والمهارات والمعارف والقيم والسلوكيات، وذلك بهدف تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية، ويوضح الشكل التالي تعريفه القدرات البشرية:

التعريف	المنظمة
مجموعة من المعارف والمهارات والكفايات والقيم الكامنة في الفرد، تمكنه من بناء حياته الشخصي، والاجتماعي، والاقتصادي	OECD منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
تكون من المعرفة والمهارات والصحة التي يراكمها الناس خلال سنوات حياتهم، وتمكنهم من تحقيق إمكاناتهم وتطلعاتهم كأعضاء منتجين في المجتمع	THE WORLD BANK البنك الدولي
لتنمية الطفل هنالك حاجة إلى نظام يحتوي على: معارف، مهارات، سمات، وقيم	unicef منظمة الأمم المتحدة للطفولة

رسم توضيحي ٢ تعريف القدرات البشرية

## إطار تنمية القدرات البشرية

تم تحديد عوامل تكوين القدرات البشرية، وهي: المهارات الأساسية، السلوكيات، مهارات المستقبل، المعارف، والقيم، يجب على المواطنين تطوير وتعلم القدرات الأساسية التي تساعدهم على مواكبة التغيرات في بيئات العمل، كما هو موضح في الشكل التالي.



## ركائز برنامج تنمية القدرات البشرية

انطلاقاً من الدور المحوري الذي يلعبه برنامج تنمية القدرات البشرية، فقد تم تطوير الاستراتيجية الخاصة به وفقاً للأهداف الاستراتيجية المباشرة وغير المباشرة التي تم تكليفه بها، وذلك بناءً على التوجهات الوطنية والعالمية، والاسترشاد برأي الخبراء المحليين والدوليين في المجلس الاستشاري، وغيرها وقد اهتمت الاستراتيجية بشكل خاص بإعداد الكوادر البشرية من حيث الوفرة والجودة، كما يتعاون البرنامج مع الجهات والبرامج المختلفة المرتبطة بجانب الطلب بهدف زيادة المواهبة مع متطلبات سوق العمل، وبناء هيكل مستدام يسمح بتحديث برامج الدرجات العلمية والتدريب باستمرار، حتى تعكس متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.

وهناك ثلاث ركائز أساسية تشمل استراتيجية البرنامج وتقوم بتغطية جميع المراحل العمرية من الطفولة المبكرة

إلى ما بعد التقاعد كما في الشكل التالي:



## تطوير الموارد البشرية وأهمية مهارات الموظفين

تطوير الموارد البشرية له أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتميز في عالم الأعمال المعاصر، فالموظفون هم رأس المال الحقيقي لأي شركة ولا يمكنها أن تنجح بدون موظفين ذوي مهارات عالية ومتميزة، لذا تولي الشركات الرائدة اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها باستمرار وتزويدهم بأحدث المعارف والخبرات والأدوات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.

تشمل المهارات الهامة التي يجب على الموظفين امتلاكها مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، والقدرة على العمل ضمن فريق، والمهارات التحليلية والإبداعية لحل المشكلات، فضلاً عن المهارات التقنية والرقمية للتعامل

مع الأنظمة والتطبيقات المختلفة، كما يجب على الموظفين أن يكونوا على دراية بالاتجاهات الجديدة في مجال عملهم ومرنين للتكيف مع التغييرات المستمرة.

تستثمر الشركات الكثير من الموارد في تدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر، وتشجيعهم على التعلم الذاتي والبحث العلمي، وتساعد مثل هذه الجهود على زيادة إنتاجية الموظفين وولائهم للشركة، مما يعود بالنفع على الشركة في النهاية.

يمكن القول إن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتعزيز مهارات الموظفين هو استثمار حقيقي في نجاح الشركة وتميزها على المدى الطويل. (Noe et al., 2023).

### دور إدارة المعرفة في تطوير مهارات الموظفين

إدارة المعرفة لها دور مهم في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم في العمل، يمكن شرح ذلك على النحو التالي:

1. تساعد إدارة المعرفة على نقل المعرفة والخبرات بين الموظفين من خلال توفير منصات لتبادل المعلومات والتجارب، مثل ورش العمل والندوات وجلسات المشاركة، يؤدي هذا إلى تعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات لدى الموظفين.
2. تسهل إدارة المعرفة عملية الوصول إلى المعلومات والبيانات الضرورية التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بشكل أفضل، حيث تقوم بتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة بطريقة فعالة، مما يوفر الوقت والجهد على الموظفين.
3. تشجع إدارة المعرفة على الإبداع والابتكار من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتبادل الخبرات والمعارف، مما يساعد على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات وتحسين العمليات والمنتجات.
4. تساعد إدارة المعرفة على تحديد الفجوات في المعرفة والمهارات لدى الموظفين، مما يسمح للمنظمة بتصميم برامج تدريبية وتطويرية مناسبة لسد هذه الفجوات وتعزيز قدرات الموظفين.
5. بشكل عام، تعمل إدارة المعرفة على خلق بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم وبالتالي تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم. (Ermawati, 2023).

### منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة منهجًا وصفيًا والذي يُعرف بأنه الأسلوب المستخدم لوصف موضوع بحثي باستخدام منهج علمي يتضمن جمع المعلومات والحقائق المتعلقة به، ثم توصيل النتائج باستخدام الأرقام وتفسيرها. (حسين و الرشيد، ٢٠١٩)

### أداة الدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة بحثية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والأسئلة المطروحة وقد وضع (العساف، ٢٠١٢) مفهومها كأداة بحثية تُعدُّ الأساس للعديد من الأسئلة والتصريحات وتتضمن اقتراحات للإجابة أو الاستنتاجات الممكنة بهدف الحصول على إجابات من العينة البحثية، التي تشمل العناصر والأفراد وتم تكوين الاستبانة البحثية من ثلاث محاور رئيسية على النحو التالي:

١. ممارسات إدارة المعرفة
٢. تأثير إدارة المعرفة على تطوير المهارات
٣. التحديات والمقترحات

### عينة ومجتمع الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بقطاع مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز حيث يبلغ عدد الموظفين ٣٥ موظف من الذكور والإناث والفئات المشمولة في هذه الدراسة هم مدير المركز ونائب مدير المركز ورؤساء الوحدات والإداريين حسب الجدول الآتي:

جدول ٢ توزيع الإداريين في مركز تنمية القدرات البشرية

المعيار	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	2.2
نائب المدير	1	2.2
رؤساء الوحدات	3	6.7
الإداريين	30	88.9
المجموع	35	100



رسم توضيحي ٥ توزيع الإداريين في مركز تنمية القدرات البشرية

أساليب التحليل الإحصائي  
أولاً: التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث

جدول ٣ التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث

احصائيات السؤال																
رقم السؤال	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
المشاركات	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
المفقود	0	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	0

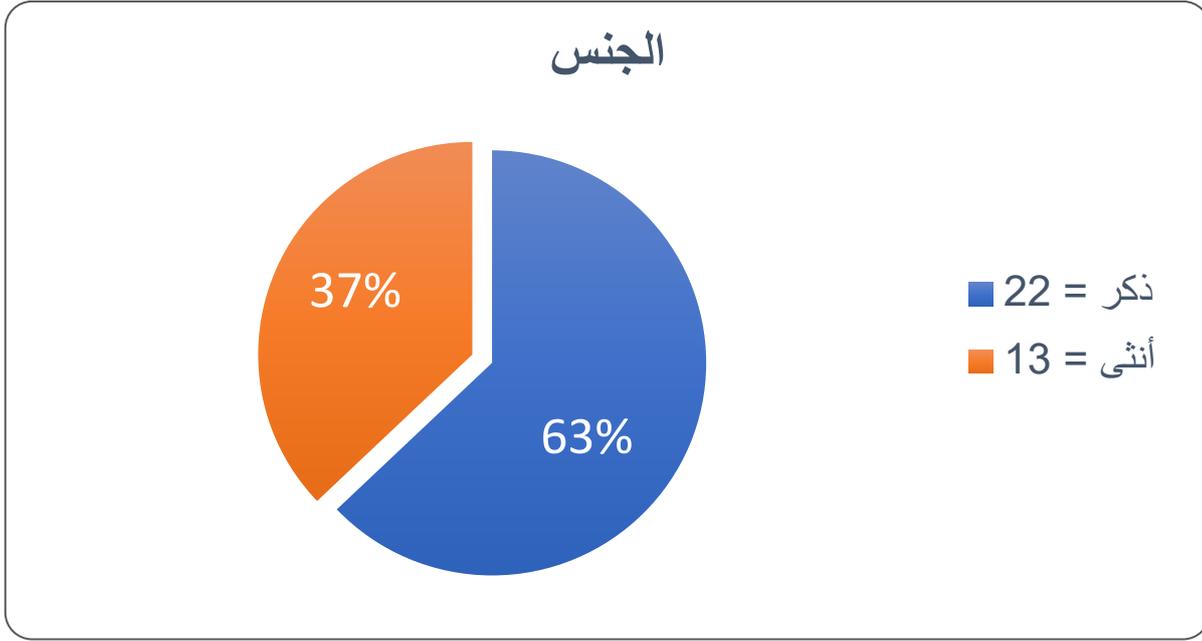
➤ حجم العينة

- حجم مجتمع الدراسة ٣٥ فرد.
  - إجمالي حجم العينة 35 مشارك
  - إجمالي مشاركات الذكور كان بنسبة ٦٢,٩ %
  - إجمالي مشاركات الإناث، كان بنسبة ٣٧,١ %
  - لوحظ أن الأعمار من ٣٦ الى ٤٠ كانت هي الأكثر مشاركة بنسبة ٣٧,١ %.
  - المشاركين من حملة البكالوريوس كانوا الأكثر مشاركة بنسبة ٦٠ %
  - اصحاب الخبرة أكثر من ١٥ سنة كانوا الأكثر مشاركة في الاستبيان وبنسبة ٤٨,٦ %.
- ١- خصائص العينة المشاركة في البحث:

أ الجنس

جدول ٤ خصائص العينة المشاركة في البحث: أ- الجنس

أ- جنس المشاركين			
البيانات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	22	62.9	62.9
أنثى	13	37.1	100.0
<b>Total</b>	35	100.0	



رسم توضيحي ٦ خصائص العينة المشاركة في البحث: أ- الجنس

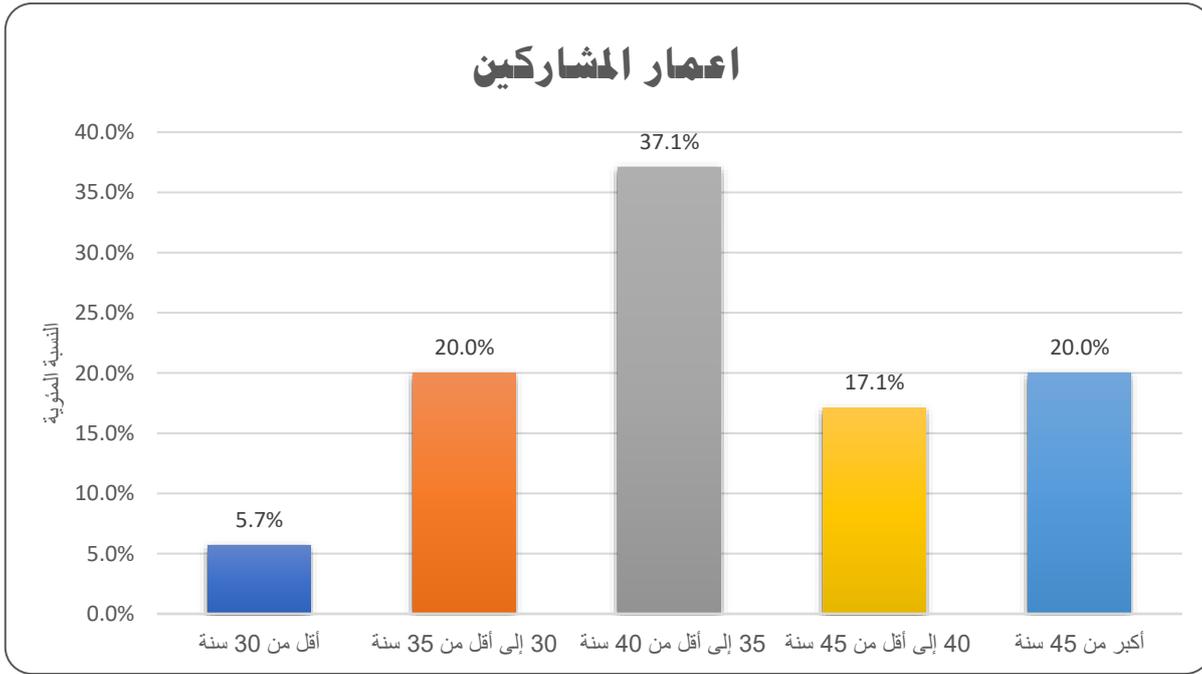
الشرح:

في الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن حجم العينة للموظفين المشاركين في الاستبانة بلغ ٣٥ موظف، عدد الموظفين الذكور ٢٢ موظف بنسبة ٦٣٪، بينما بلغ عدد الموظفات الإناث ١٣ موظفة بنسبة ٣٧٪.

#### ب اعمار المشاركين

جدول ٥ خصائص العينة المشاركة في البحث: ب- أعمار المشاركين

ب- اعمار المشاركين				
#	العمر	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أقل من ٣٠ سنة	2	5.7	5.7
٢	٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة	7	20.0	25.7
٣	٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	13	37.1	62.9
٤	٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة	6	17.1	80.0
٥	أكبر من ٤٥ سنة	7	20.0	100.0
	المجموع	35	100.0	



رسم توضيحي ٧ خصائص العينة المشاركة في البحث: ب- اعمار المشاركين

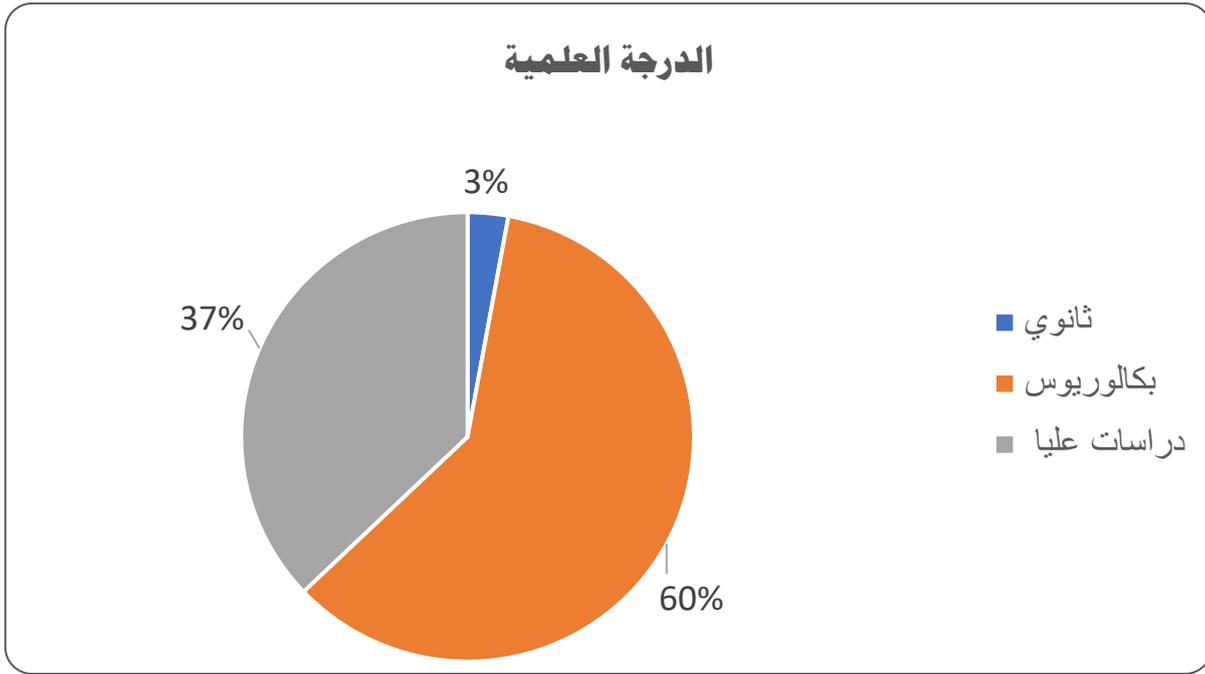
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه والذان يوضحان الفئة العمرية المشاركة، لوحظ أن الفئة العمرية (٣٦ - ٤٠) سنة هي الأكثر مشاركة حيث بلغ عدد الموظفين المشاركين ١٣ موظف بنسبة ٣٧,١٪. ثم الفئات العمرية (٣٠ - ٣٥) سنة حيث بلغ الموظفين المشاركين ٧ موظفين بنسبة ٢٠٪، والفئة العمرية أكبر من ٤٥ سنة بعدد ٧ موظفين بنسبة ٢٠٪. ثم الفئة العمرية (٤١ - ٤٥) وبلغ العدد ٦ موظفين بنسبة ١٧,١٪، بينما كانت الفئة العمرية الأقل مشاركة هي (أصغر من ٣٠ سنة) بعدد ٢ موظفين بنسبة ٥,٧٪.

### ج الدرجة العلمية (التعليم):

جدول ٦ خصائص العينة المشاركة في البحث: ج- الدرجة التعليمية

ج - الدرجة العلمية (التعليم)				
#	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	ثانوي	1	2.9	2.9
٢	بكالوريوس	21	60.0	62.9
٣	دراسات عليا	13	37.1	100.0
	المجموع	35	100.0	



رسم توضيحي ٨ خصائص العينة المشاركة في البحث: ج- الدرجة التعليمية

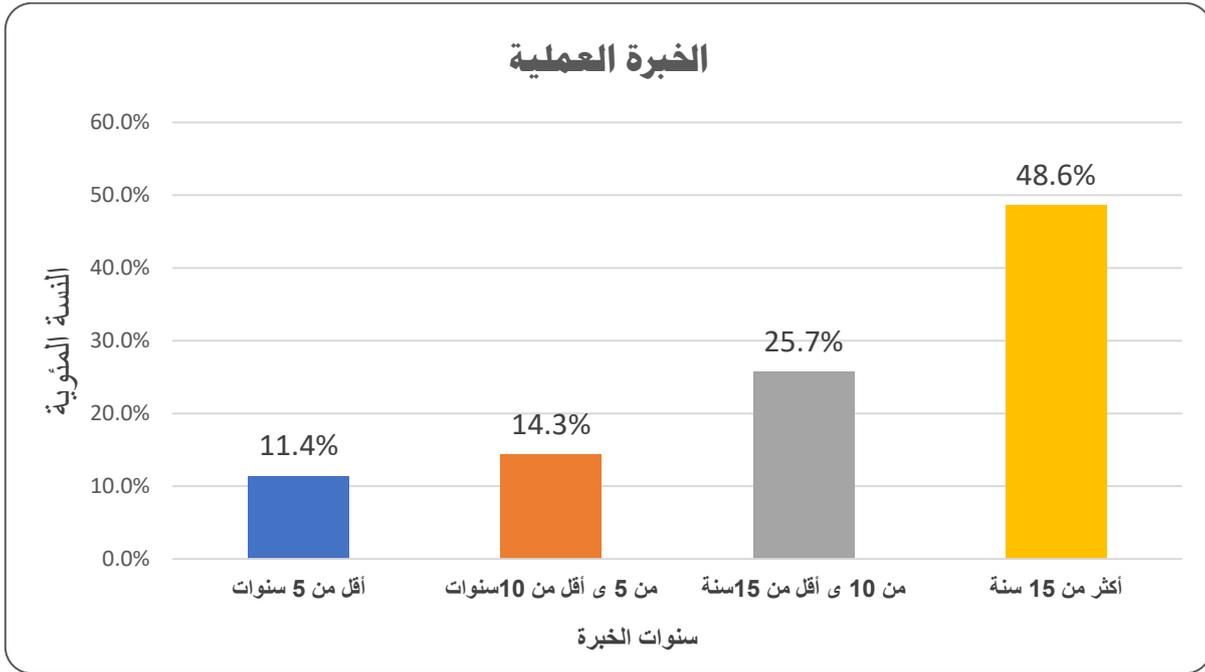
الشرح:

الجدول والشكل البياني أعلاه يوضحان توزيع الدرجات العلمية لأفراد العينة، حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس بعدد ٢١ موظف بنسبة ٦٦ %، وأن هناك ١٣ موظف من حملة الدراسات العليا بنسبة ٣٧,١ %، بينما كانت النسبة الأقل لحملة الثانوية العامة بعدد موظف واحد بنسبة ٢,٩ %

#### د الخبرة العملية

جدول ٧ خصائص العينة المشاركة في البحث: د- الخبرة التعليمية

د- الخبرة العملية				
#	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أقل من ٥ سنوات	4	11.4	11.4
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	5	14.3	25.7
٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	9	25.7	51.4
٤	أكثر من ١٥ سنة	17	48.6	100.0
	المجموع	35	100.0	



رسم توضيحي ٩ خصائص العينة المشاركة في البحث: د- الخبرة التعليمية

الشرح:

الجدول والشكل البياني أعلاه يوضحان الخبرة العملية لأفراد العينة، حيث يتضح أن أصحاب الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) هم الأكثر مشاركة بعدد ١٧ موظف ونسبة ٤٨,٦٪، وأن هناك ٩ موظفين من أصحاب الخبرة (١٠ - ١٥ سنة) بنسبة ٢٥,٧٪، وأن هناك ٥ موظفين من أصحاب الخبرة (٥ - ١٠ سنوات) بنسبة ١٤,٣٪، بينما كانت النسبة الأقل لأصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بعدد ٤ موظفين ونسبة ١١,٤٪.

٢- تكرارات اجابات العينة على أسئلة البحث بحسب كل محور:

جدول ١ Q1 : المحور الأول: ممارسات ادارة المعرفة

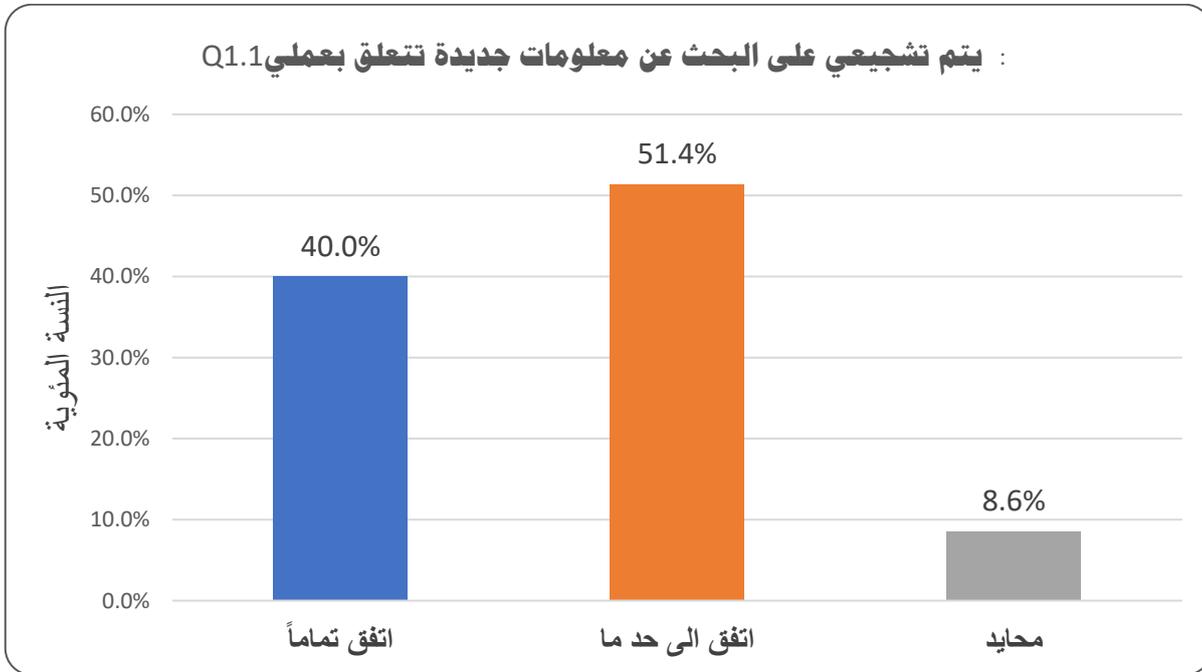
٢- تكرارات اجابات العينة على أسئلة البحث بحسب كل محور:

Q1.0: المحور الأول: ممارسات ادارة المعرفة

### Q1.1: يتم تشجيعي على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملي

جدول 9 Q1.1: يتم تشجيعي على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملي

Q1.1: يتم تشجيعي على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملي				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	14	40.0	40.0
٢	أتفق الى حد ما	18	51.4	91.4
٣	محايد	3	8.6	100.0
	المجموع	35	100.0	



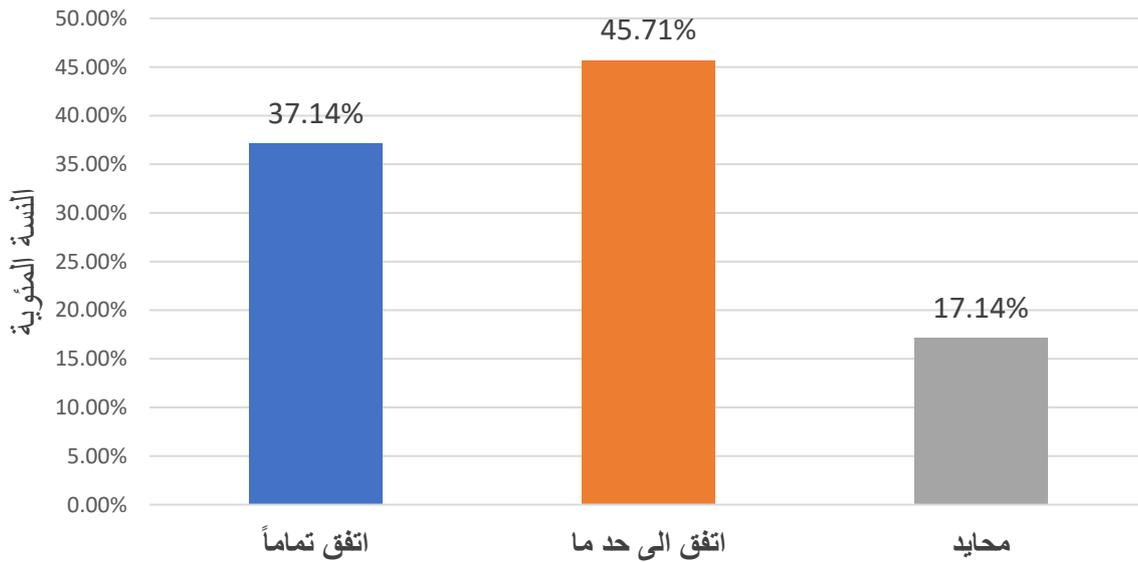
رسم توضيحي Q1.1: يتم تشجيعي على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملي  
من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٤٠% (n1= 14) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (يتم تشجيعي على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملي)، وأن نسبة ٥١,٤% (n2= 18) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ٨,٦% (n3= 3) محايدون، ويتضح أن الرأي الشائع لأفراد العينة هو الموافقة نحو العبارة: (يتم تشجيعي على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملي)

## Q1.2: يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام

جدول 10 Q1.2: يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام

Q1.2: يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	13	37.14	37.1
٢	أتفق الى حد ما	16	45.71	82.9
٣	محايد	6	17.14	100
	المجموع	35	100	100

### Q1.2: يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام



رسم توضيحي 11 Q1.2: يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام

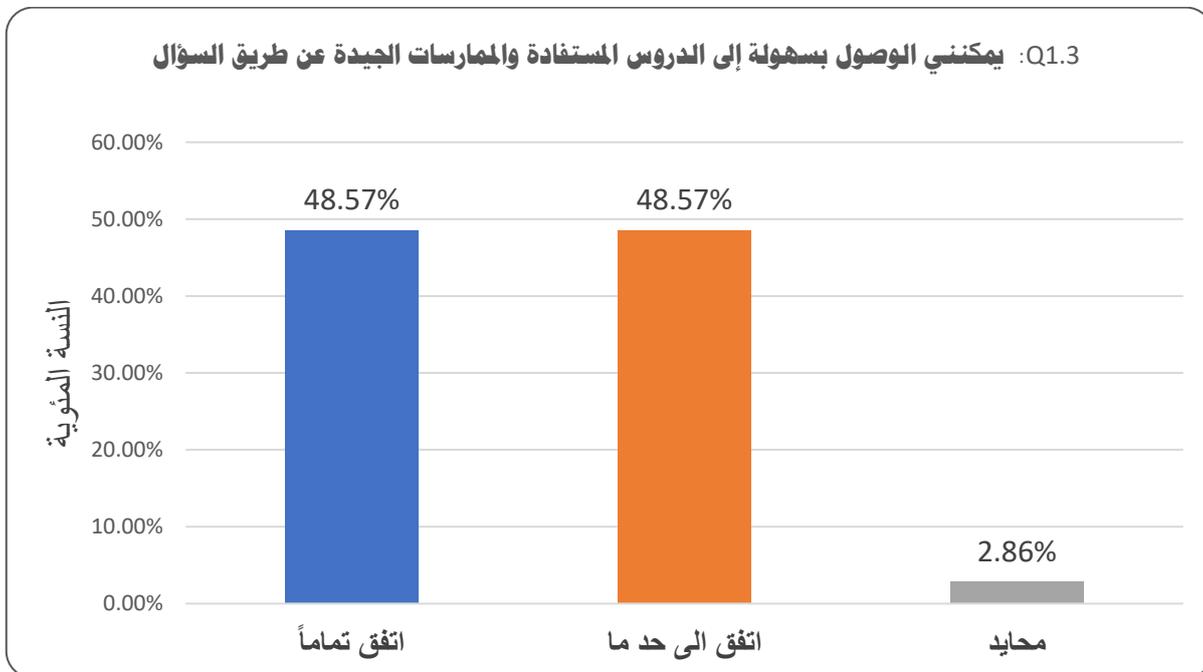
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٣٧,١٤ % (n1= 13) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام)، وأن نسبة ٤٥,٧١ % (n2= 16) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ١٧,١٤ % (n3= 6) محايدون.

## Q1.3: يمكنني الوصول بسهولة إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة عن طريق السؤال.

جدول Q1.3١١ يمكنني الوصول بسهولة إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة عن طريق السؤال

Q1.3: يمكنني الوصول بسهولة إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة عن طريق السؤال				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	17	48.57	48.57
٢	أتفق إلى حد ما	17	48.57	97.14
٣	محايد	1	2.86	100
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي Q1.3١٢ : يمكنني الوصول بسهولة إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة عن طريق السؤال

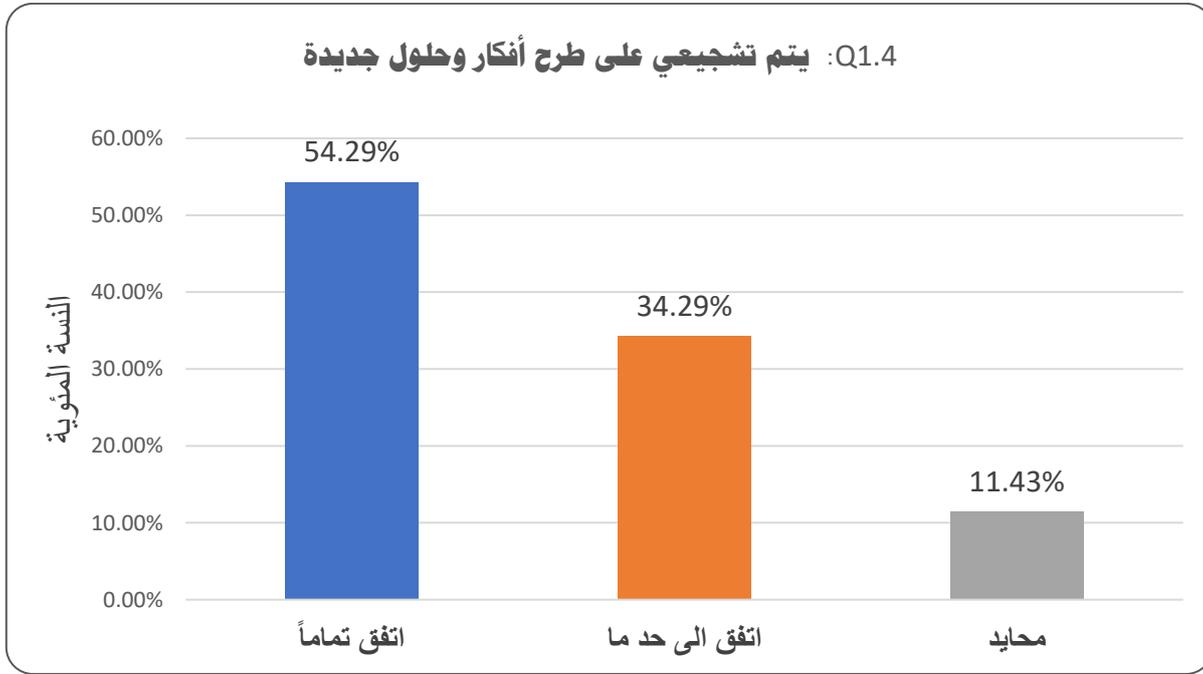
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٤٨,٥٧ % (n1 = 17) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (يمكنني الوصول بسهولة إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة عن طريق السؤال)، وأن نسبة ٤٨,٥٧ % (n2 = 17) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ٢,٨٦ % (n3 = 1) محايدون. ويتضح موافقة العينة مع العبارة.

### Q1.4: يتم تشجيعي على طرح أفكار وحلول جديدة

جدول Q1.4<sup>٢</sup> يتم تشجيعي على طرح أفكار وحلول جديدة

Q1.4: يتم تشجيعي على طرح أفكار وحلول جديدة				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	19	54.29	54.29
٢	أتفق الى حد ما	12	34.29	88.57
٣	محايد	4	11.43	100
	المجموع	35	100	100

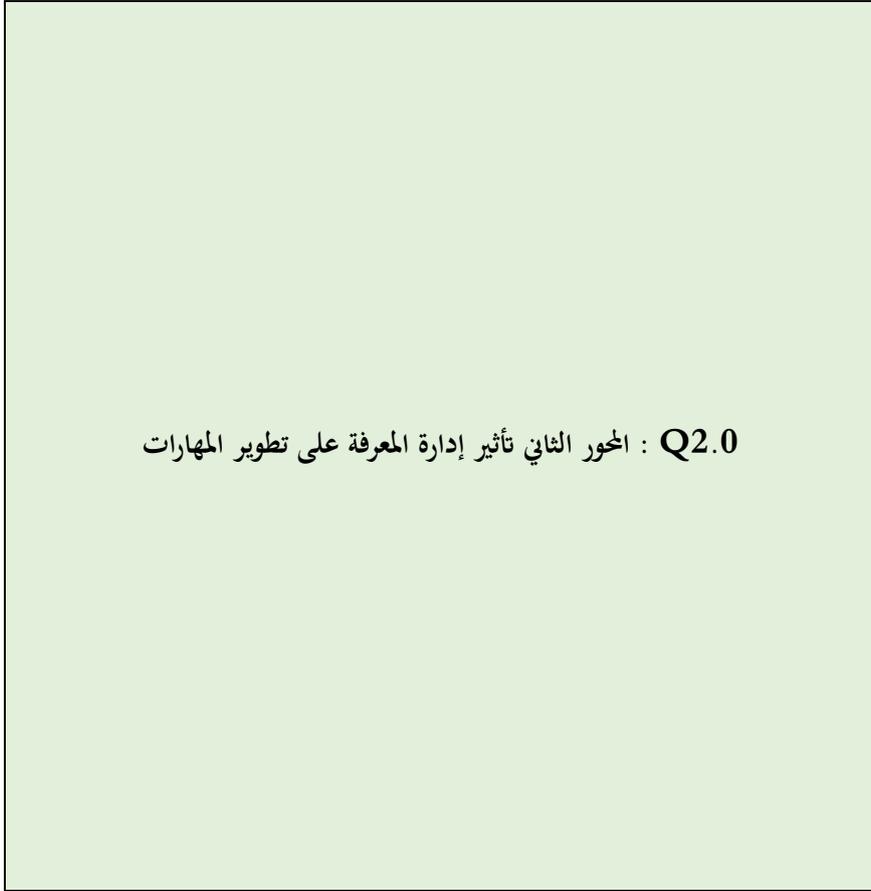


رسم توضيحي Q1.4<sup>٣</sup>: يتم تشجيعي على طرح أفكار وحلول جديدة

الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٥٤,٢٩% (n1= 19) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (يتم تشجيعي على طرح أفكار وحلول جديدة)، وأن نسبة ٣٤,٢٩% (n2= 12) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ١١,٤٣% (n3= 4) محايدون.

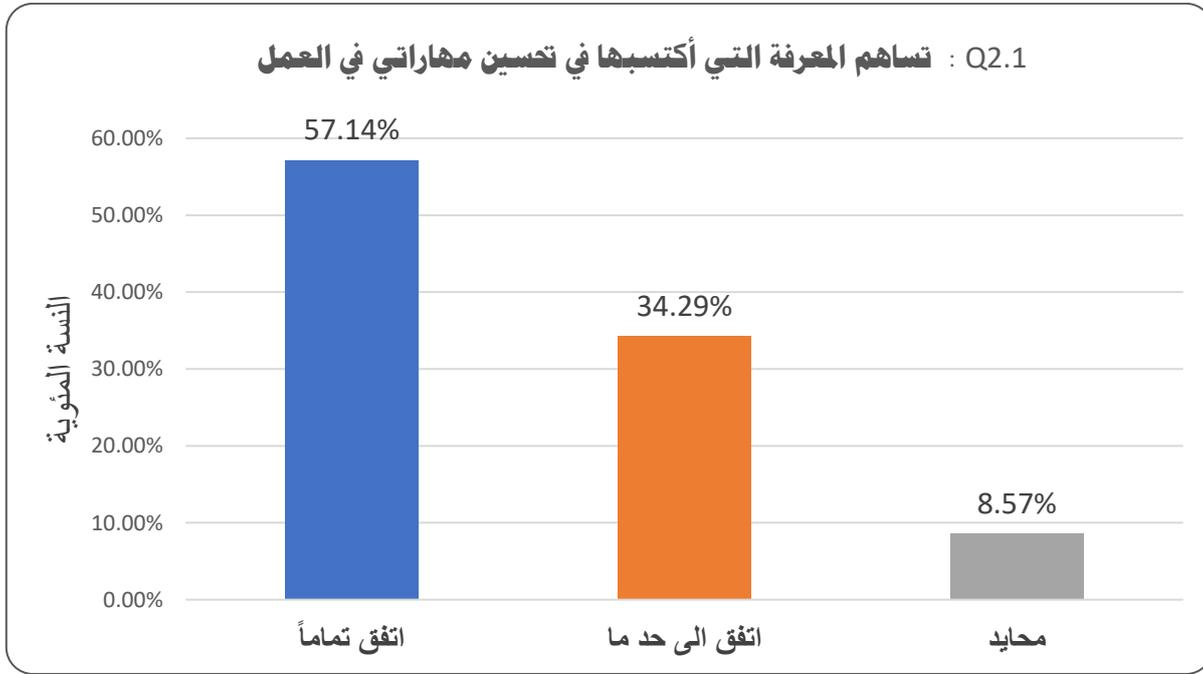
جدول ١٣ Q2.0 : المحور الثاني تأثير إدارة المعرفة على تطوير المهارات



## Q2.1 : تساهم المعرفة التي أكتسبها في تحسين مهاراتي في العمل

جدول ١٤ Q2.1 : تساهم المعرفة التي أكتسبها في تحسين مهاراتي في العمل

Q2.1 : تساهم المعرفة التي أكتسبها في تحسين مهاراتي في العمل				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	20	57.14	57.14
٢	أتفق الى حد ما	12	34.29	91.43
٣	محايد	3	8.57	100
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي ١٤ Q2.1 : تساهم المعرفة التي أكتسبها في تحسين مهاراتي في العمل

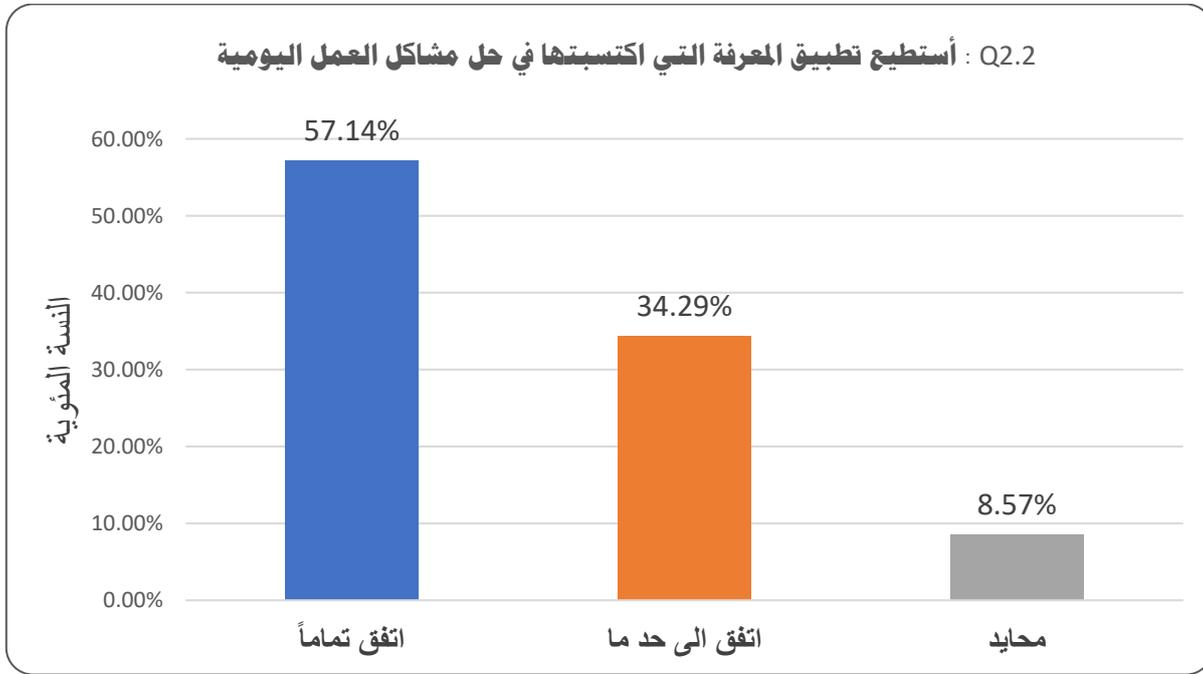
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٥٧,١٤ % (n1= 20) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (تساهم المعرفة التي أكتسبها في تحسين مهاراتي في العمل)، وأن نسبة ٣٤,٢٩ % (n2= 12) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ٨,٥٧ % (n3= 3) محايدون. ويتضح موافقة العينة مع العبارة.

## Q2.2 : أستطيع تطبيق المعرفة التي أكتسبتها في حل مشاكل العمل اليومية

جدول ١٥ Q2.2: أستطيع تطبيق المعرفة التي اكتسبتها في حل مشاكل العمل اليومية

Q2.2: أستطيع تطبيق المعرفة التي اكتسبتها في حل مشاكل العمل اليومية				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	20	57.14	57.14
٢	أتفق الى حد ما	12	34.29	91.43
٣	محايد	3	8.57	100
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي Q2.2: أستطيع تطبيق المعرفة التي اكتسبتها في حل مشاكل العمل اليومية

الشرح:

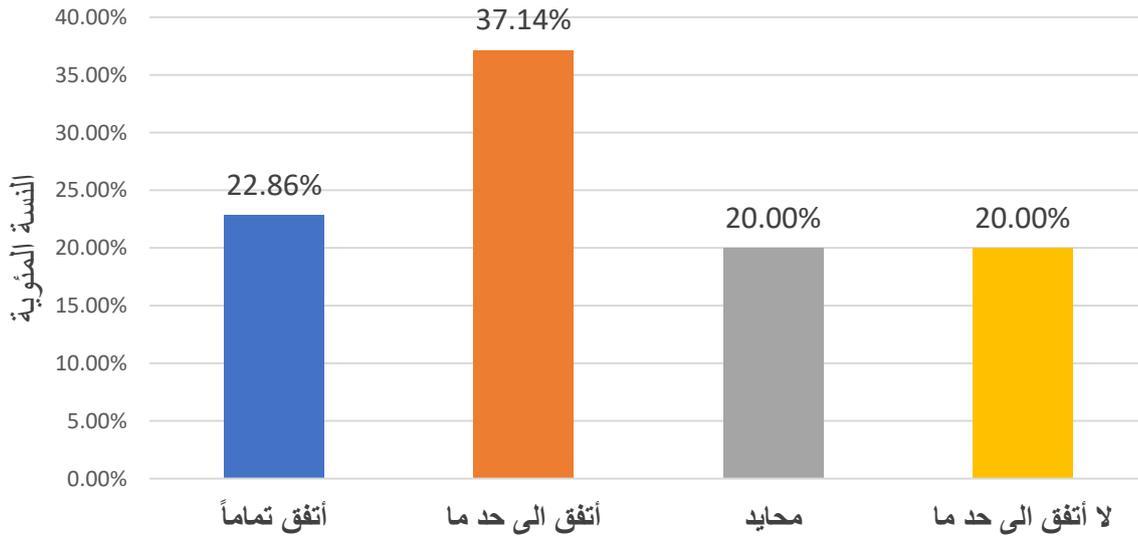
من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ١٤,٥٧% (n1 = 20) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (أستطيع تطبيق المعرفة التي اكتسبتها في حل مشاكل العمل اليومية)، وأن نسبة ٢٩,٣٤% (n2 = 12) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ٥,٨٥% (n3 = 3) محايدون.

Q2.3: تتوفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة

جدول 16 Q2.3: تتوفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة

Q2.3: تتوفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
1	أتفق تماماً	8	22,86	22,86
2	أتفق الى حد ما	13	37,14	60
3	محايد	7	20	80
4	لا أتفق الى حد ما	7	20	100
	المجموع	35	100	100

Q2.3 : تتوفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة



رسم توضيحي 16 Q2.3 : تتوفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة

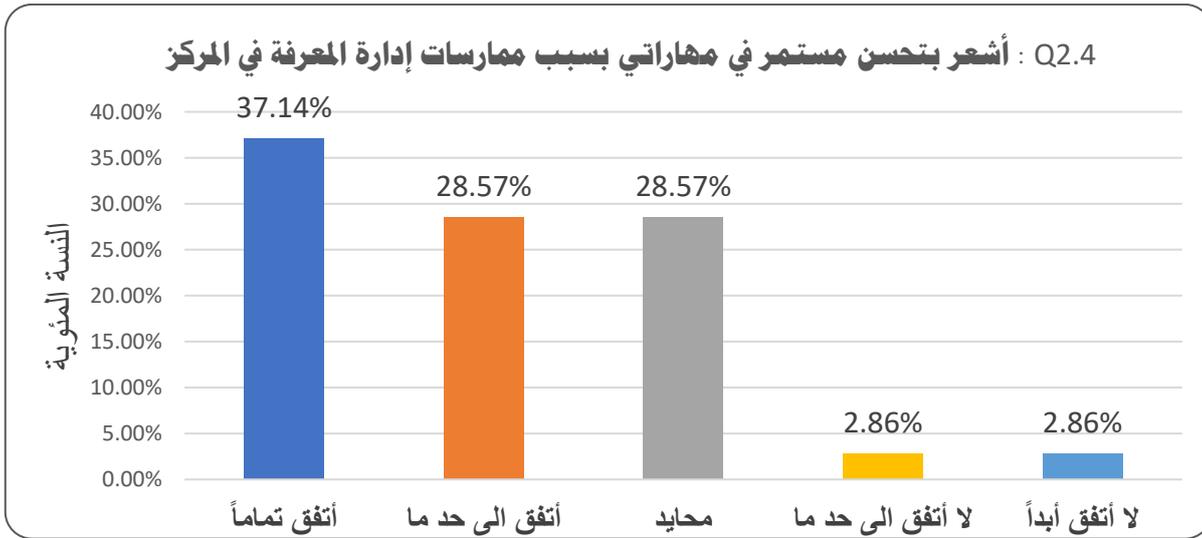
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك 22,86 % (n1= 8) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (تتوفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة)، وأن نسبة 37,14 % (n2= 13) يتفقون إلى حد ما مع العبارة. وأن نسبة 20 % (n3= 7) محايدون، بينما نسبة 20 % (n4= 7) لا يتفقون إلى حد ما مع العبارة

Q2.4 : أشعر بتحسّن مستمر في مهاراتي بسبب ممارسات إدارة المعرفة في المركز

جدول ١٧ Q2.4: أشعر بتحسّن مستمر في مهاراتي بسبب ممارسات إدارة المعرفة في المركز

Q2.4: أشعر بتحسّن مستمر في مهاراتي بسبب ممارسات إدارة المعرفة في المركز				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	13	٣٧,١٤	٣٧,١٤
٢	أتفق الى حد ما	10	٢٨,٥٧	٦٥,٧١
٣	محايد	10	٢٨,٥٧	٩٤,٢٩
4	لا أتفق الى حد ما	1	٢,٨٦	٩٧,١٤
٥	لا أتفق أبداً	1	٢,٨٦	١٠٠
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي Q2.4: أشعر بتحسّن مستمر في مهاراتي بسبب ممارسات إدارة المعرفة في المركز

الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٣٧,١٤ % (n1= 13) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (أشعر بتحسّن مستمر في مهاراتي بسبب ممارسات إدارة المعرفة في المركز)، وأن نسبة ٢٨,٥٧ % (n2= 10) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ٢٨,٥٧ % (n3= 10) محايدون، بينما نسبة ٢,٨٦ % (n4= 1) لا يتفقون إلى حد ما مع العبارة، ونسبة ٢,٨٦ % (n5= 1) لا يتفقون أبداً مع العبارة

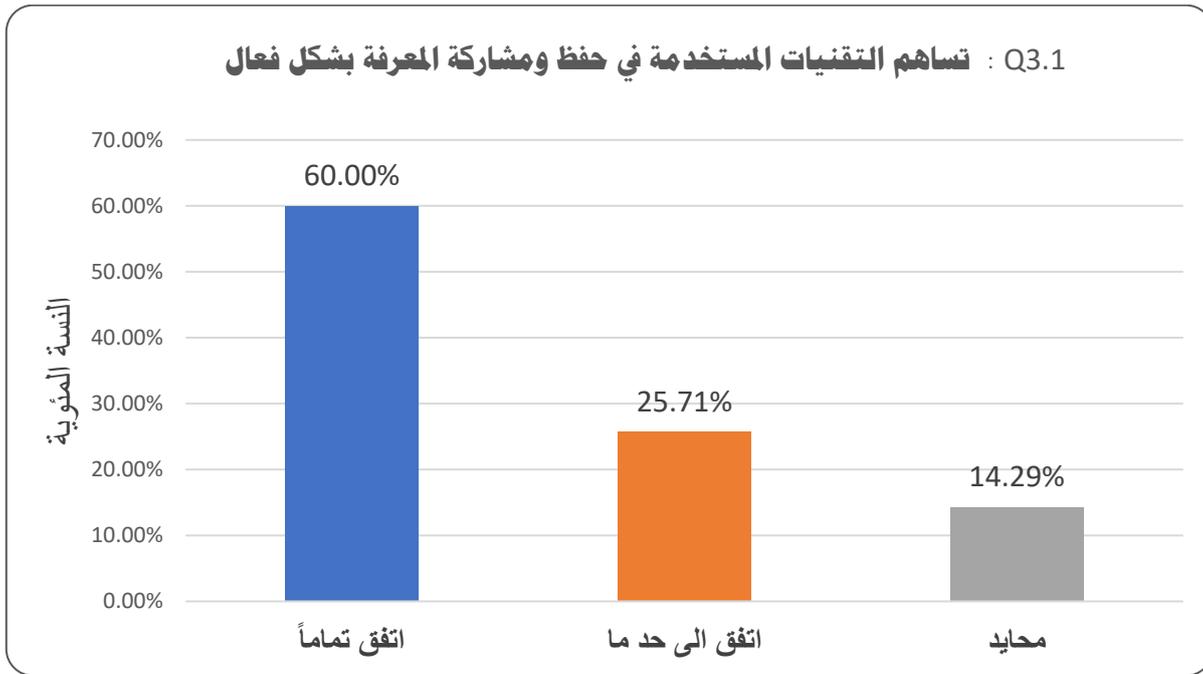
جدول ١٨ Q3.0: المحور الثالث: التحديات والمقترحات

Q3.0 : المحور الثالث: التحديات والمقترحات

### 3.1: تساهم التقنيات المستخدمة في حفظ ومشاركة المعرفة بشكل فعال

جدول Q3.1: تساهم التقنيات المستخدمة في حفظ ومشاركة المعرفة بشكل فعال

Q3.1: تساهم التقنيات المستخدمة في حفظ ومشاركة المعرفة بشكل فعال				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	21	60.00	60.00
٢	أتفق الى حد ما	9	25.71	85.71
٣	محايد	5	14.29	100
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي Q3.1: تساهم التقنيات المستخدمة في حفظ ومشاركة المعرفة بشكل فعال

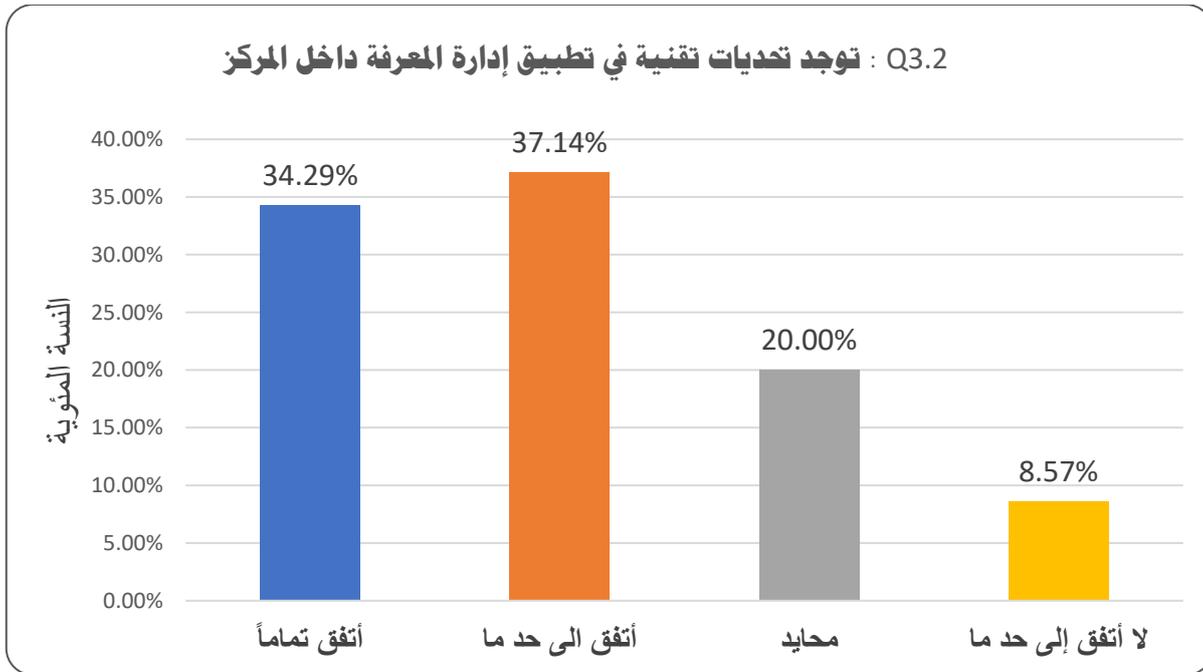
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٦٠% (n1= 21) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (تساهم التقنيات المستخدمة في حفظ ومشاركة المعرفة بشكل فعال)، وأن نسبة ٢٥,٧١% (n2= 9) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ١٤,٢٩% (n3= 5) محايدون.

### Q3.2 : توجد تحديات تقنية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز

جدول Q3.2٠ : توجد تحديات تقنية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز

Q3.2 : توجد تحديات تقنية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	12	٣٤,٢٩	٣٤,٢٩
٢	أتفق الى حد ما	13	٣٧,١٤	٧١,٤٣
٣	محايد	7	٢٠,٠٠	٩١,٤٣
4	لا أتفق إلى حد ما	3	٨,٥٧	١٠٠
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي Q3.2١٩ : توجد تحديات تقنية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز

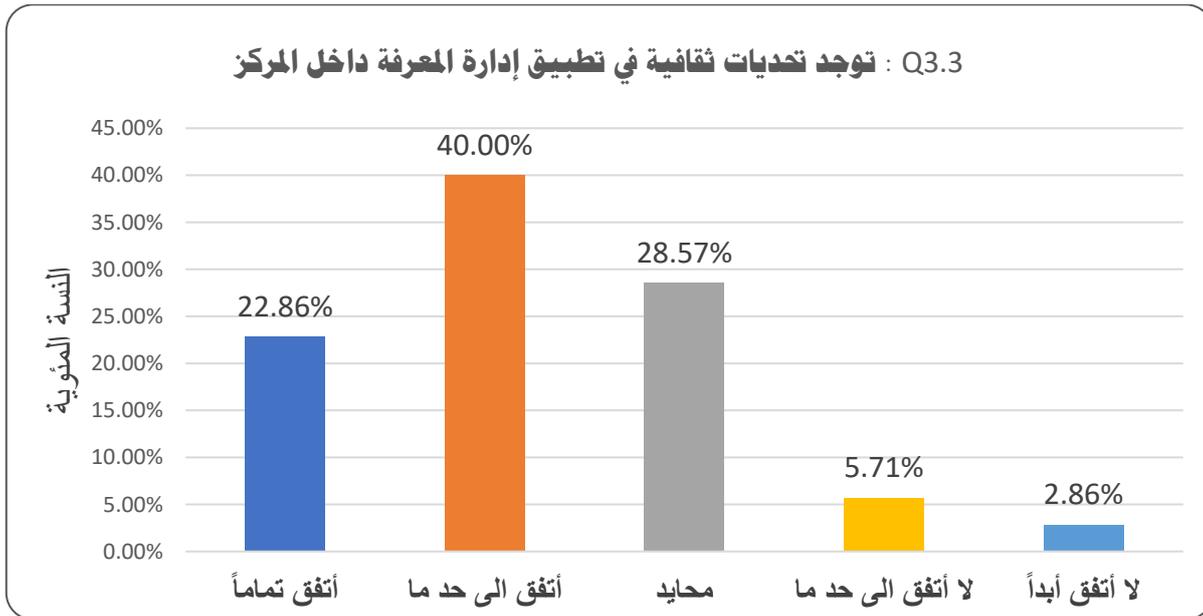
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٣٤,٢٩ % (n1= 12) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (توجد تحديات تقنية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز)، وأن نسبة ٣٧,١٤ % (n2= 13) يتفقون إلى حد ما مع العبارة. وأن نسبة ٢٠ % (n3= 7) محايدون، بينما نسبة ٨,٥٧ % (n4= 3) لا يتفقون إلى حد ما مع العبارة

### Q3.3 : توجد تحديات ثقافية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز.

جدول Q3.3٢١ : توجد تحديات ثقافية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز

Q3.3 : توجد تحديات ثقافية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	8	٢٢,٨٦	٢٢,٨٦
٢	أتفق الى حد ما	14	٤٠	٦٢,٨٦
٣	محايد	10	٢٨,٥٧	٩١,٤٣
4	لا أتفق الى حد ما	2	٥,٧١	٩٧,١٤
٥	لا أتفق أبداً	1	٢,٨٦	١٠٠
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي Q3.3٢٠ : توجد تحديات ثقافية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز

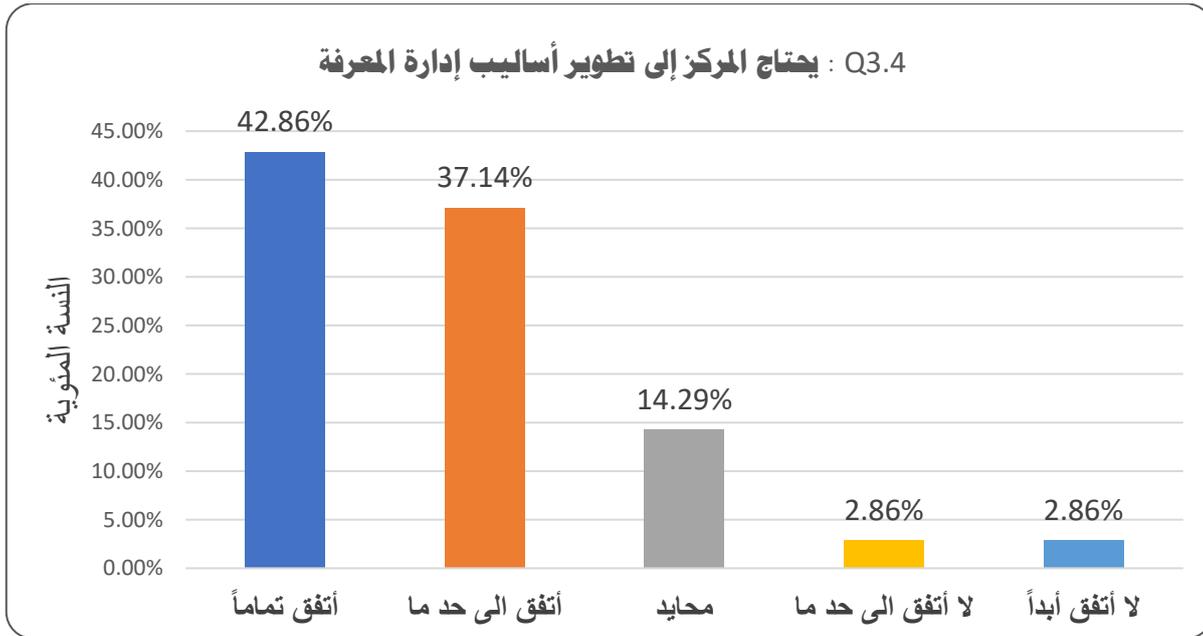
الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٢٢,٨٦ % (n1= 8) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (توجد تحديات ثقافية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز)، وأن نسبة ٤٠ % (n2= 14) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ٢٨,٥٧ % (n3= 10) محايدون، بينما نسبة ٥,٧١ % (n4= 2) لا يتفقون إلى حد ما مع العبارة، ونسبة ٢,٨٦ % (n5= 1) لا يتفقون أبداً مع العبارة

### Q3.4 : يحتاج المركز إلى تطوير أساليب إدارة المعرفة

جدول Q3.4٢٢ : يحتاج المركز إلى تطوير أساليب إدارة المعرفة

Q3.4 : يحتاج المركز إلى تطوير أساليب إدارة المعرفة				
الاحصائيات				
#	المقاييس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
١	أتفق تماماً	15	42.86	42.86
٢	أتفق الى حد ما	13	37.14	80.00
٣	محايد	5	14.29	94.29
4	لا أتفق الى حد ما	1	2.86	٩٧,١٤
٥	لا أتفق أبداً	1	٢,٨٦	١٠٠
	المجموع	35	100	100



رسم توضيحي Q3.4٢١ : يحتاج المركز إلى تطوير أساليب إدارة المعرفة

الشرح:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن هناك ٤٢,٨٦ % (n1= 15) من إجمالي أفراد العينة يتفقون تماماً مع عبارة (يحتاج المركز إلى تطوير أساليب إدارة المعرفة)، وأن نسبة ٣٧,١٤ % (n2= 13) يتفقون إلى حد ما مع العبارة، وأن نسبة ١٤,٢٩ % (n3= 5) محايدون، بينما نسبة ٢,٨٦ % (n4= 1) لا يتفقون إلى حد ما مع العبارة، ونسبة ٢,٨٦ % (n5= 1) لا يتفقون أبداً مع العبارة.

ثانياً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم السؤال																
16	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
0	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	Missing
1.88	1.86	2.26	2.03	1.54	2.06	2.37	1.51	1.51	1.57	1.54	1.80	1.69	1.88	1.53	1.88	الوسط الحسابي
0.88	0.97	0.98	0.95	0.74	1.03	1.06	0.66	0.66	0.70	0.56	0.72	0.63	0.85	0.66	0.88	الانحراف المعياري

جدول ٢٣ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الوسيط الحسابي والانحراف المعياري للمستوى الكلي للعينة:

المستوى الكلي	المعيار
1.8119	الوسيط الحسابي
0.47886	الانحراف المعياري

جدول ٢٤ الوسيط الحسابي والانحراف المعياري للمستوى الكلي للعينة

يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لأفراد العينة يساوي ١,٨ وهذا يدل على أن آراء غالبية أفراد العينة تميل إلى الاتفاق تماماً بانحراف معياري ٠,٤٧٨٨٦.

ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات

المصدقية والثبات Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha معامل كرونباخ ألفا	عدد الأسئلة
0.822	12

جدول ٢٥ معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات

الجدول التالي يوضح أن معامل ألفا:  $0.8 \leq \alpha < 0.9$ ، وهذا يعني أن القياس مقبول وعند درجة قوية جداً. وهو ما يعني ثبات عالي ومصداقية لنتائج أسئلة الاستبيان.

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Q16	Q15	Q14	Q13	Q12	Q11	Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	Q5		
-.171	.420*	.455**	.501**	.391*	.576**	.613**	.400*	.620**	.413*	.700**	1	Pearson Correlation	Q5
.327	.012	.006	.002	.020	.000	.000	.017	.000	.014	.000		Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.168	.284	.523**	.430**	.653**	.756**	.534**	.410*	.351*	.788**	1	.700**	Pearson Correlation	Q6
.335	.099	.001	.010	.000	.000	.001	.015	.038	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
.038	.113	.190	.049	.659**	.542**	.257	.178	.462**	1	.788**	.413*	Pearson Correlation	Q7
.826	.518	.274	.782	.000	.001	.136	.308	.005		.000	.014	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.049	.166	-.069	-.106	.281	.381*	.238	.046	1	.462**	.351*	.620**	Pearson Correlation	Q8
.778	.341	.692	.546	.102	.024	.169	.794		.005	.038	.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.203	.290	.678**	.737**	.390*	.266	.729**	1	.046	.178	.410*	.400*	Pearson Correlation	Q9
.242	.091	.000	.000	.021	.122	.000		.794	.308	.015	.017	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.295	.199	.538**	.737**	.303	.393*	1	.729**	.238	.257	.534**	.613**	Pearson Correlation	Q10
.086	.251	.001	.000	.077	.020		.000	.169	.136	.001	.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	

-.374*	.104	.396*	.297	.709**	1	.393*	.266	.381*	.542**	.756**	.576**	Pearson Correlation	Q11
.027	.554	.018	.083	.000		.020	.122	.024	.001	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.168	.219	.478**	.228	1	.709**	.303	.390*	.281	.659**	.653**	.391*	Pearson Correlation	Q12
.335	.207	.004	.187		.000	.077	.021	.102	.000	.000	.020	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.215	.450**	.643**	1	.228	.297	.737**	.737**	-.106	.049	.430**	.501**	Pearson Correlation	Q13
.214	.007	.000		.187	.083	.000	.000	.546	.782	.010	.002	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.280	.621**	1	.643**	.478**	.396*	.538**	.678**	-.069	.190	.523**	.455**	Pearson Correlation	Q14
.103	.000		.000	.004	.018	.001	.000	.692	.274	.001	.006	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
-.022	1	.621**	.450**	.219	.104	.199	.290	.166	.113	.284	.420*	Pearson Correlation	Q15
.900		.000	.007	.207	.554	.251	.091	.341	.518	.099	.012	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	
1	-.022	-.280	-.215	-.168	-.374*	-.295	-.203	-.049	.038	-.168	-.171	Pearson Correlation	Q16
	.900	.103	.214	.335	.027	.086	.242	.778	.826	.335	.327	Sig. (2-tailed)	
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	N	

\*. -\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### جدول ٢٦ معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

من الملاحظ أن هناك ارتباط قوي بين أسئلة الاستبيان، وأن هذا الارتباط دال عند مستوى الدلالة المعنوي ٠,٠١ و ٠,٠٥.

### نتائج الدراسة

قدمت هذه الدراسة نظرة معمقة حول واقع ممارسات إدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز، وتأثيرها على تطوير مهارات الموظفين. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عبر استبيان شارك فيه ٣٥ موظفاً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تسلط الضوء على نقاط القوة والتحديات في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز فيما يلي عرض لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود تشجيع للبحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملهم، وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام.
- أكد أغلب المشاركين على إمكانية الوصول بسهولة إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة عن طريق السؤال، وتشجيعهم على طرح أفكار وحلول جديدة.
- أظهر المشاركون موافقة عالية على أن المعرفة المكتسبة تساهم في تحسين مهاراتهم في العمل، وتمكنهم من تطبيقها في حل مشاكل العمل اليومية.
- أبدى المشاركون آراءً متفاوتة حول توفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة، والشعور بتحسين مستمر في المهارات بسبب ممارسات إدارة المعرفة في المركز.
- أكد غالبية المشاركين على أن التقنيات المستخدمة تساهم في حفظ ومشاركة المعرفة بشكل فعال.
- أظهر المشاركون موافقة على وجود تحديات تقنية وثقافية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز.
- أكد أغلب المشاركين على حاجة المركز إلى تطوير أساليب إدارة المعرفة وتحديث التقنيات المستخدمة.

### توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي سلطت الضوء على واقع ممارسات إدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز، يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة العمل على تعزيز ثقافة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين في المركز، وذلك من خلال تشجيعهم على المشاركة والتفاعل بشكل مستمر، وتوفير البيئة المناسبة لذلك.
- أهمية توفير فرص تدريبية وتطويرية مهنية كافية للموظفين، مع التركيز بشكل خاص على تطوير المهارات المرتبطة بإدارة المعرفة، بما يساهم في تحسين قدراتهم على تطبيق المعارف المكتسبة في عملهم.
- الاستمرار في تشجيع الموظفين على البحث عن معلومات جديدة والمساهمة بأفكار وحلول ابتكارية، وذلك من خلال توفير الدعم والحوافز اللازمة لتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

- العمل على معالجة التحديات التقنية والثقافية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المركز، وذلك من خلال توعية الموظفين بأهمية إدارة المعرفة، وتوفير الدعم التقني اللازم لتسهيل عمليات حفظ ومشاركة المعرفة.
  - ضرورة العمل على تحديث وتطوير التقنيات المستخدمة في حفظ ومشاركة المعرفة في المركز، بما يضمن تحسين فعاليتها وكفاءتها في دعم عمليات إدارة المعرفة.
  - أهمية إجراء تقييم دوري لممارسات إدارة المعرفة في المركز، والعمل على تطويرها بشكل مستمر بناءً على نتائج التقييم والتغذية الراجعة من الموظفين بما يضمن التحسين المستمر لهذه الممارسات.
  - ضرورة تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين الموظفين في المركز، وتشجيعهم على تطبيق المعارف المكتسبة في حل مشكلات العمل اليومية، بما يساهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
- يرى الباحث أن تطبيق هذه التوصيات قد يساهم في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في مركز تنمية القدرات البشرية بجامعة الملك عبدالعزيز، وتحسين تأثيرها على تطوير مهارات الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على أداء المركز وتحقيق أهدافه.

## المراجع العربية والأجنبية

### المراجع العربية

أبو جمعة، محمود والمغربي، دينا (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الاردن. \*مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية\*، ٢٩(٤)، ٩٩-١١٤.

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.4/2021/5>

المطيري، نواف والمطيري، جابر والرشيدي، فالح والمطيري، محمد. (٢٠٢٢). تأثير إدارة المعرفة على كفاءة تدريب وتطوير الموظفين في مدينة الملك سعود الطبية. مجلة الدراسات الإدارية والإنسانية، ٣٧، ٣٦٨-٣٨٥. سليمان، فوزي (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة هيلوبوليس - قالملة [رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالملة]. المستودع الرقمي المؤسسي.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢١). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥. مسترجع من

[https://www.vision2030.gov.sa/media/es1pkuvo/hcdp-delivery-plan\\_ar.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/media/es1pkuvo/hcdp-delivery-plan_ar.pdf)

### المراجع الأجنبية

Coursera. (2024, February 19). The importance of skill development and where to start. Coursera.

<https://www.coursera.org/enterprise/articles/importance-of-skill-development>

Drexel University. (2021, August 16). Knowledge management is growing in importance. <https://drexel.edu/cci/stories/knowledge-management-is-growing-in-importance/>

Ermawati. (2023). The effect of knowledge management on employee performance. JKA: Journal Kendali Akuntansi, 1(2), 47-58. <https://doi.org/10.31603/jka.v1i2.9945>

Ermiana, I., Agustini, K., Sujatha, I. G. W., & Warpala, I. W. S. (2022). The influence of knowledge management on employee performance in MIPA department. Journal Penelitian Pendidikan IPA, 8(5), 2272-2278. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v8i5.1799>

IBM. (2024). What is knowledge management?

<https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>

Mantow, H. A. D., & Nilasari, B. M. (2022). The effect of knowledge management and talent management on employee performance. Journal Manajemen, 26(1), 51-66.

<http://dx.doi.org/10.24912/jm.v26i1.834>

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Oracle. (2024). What is Knowledge Management? Oracle.  
<https://www.oracle.com/cx/service/knowledge-management/what-is-knowledge-management/>
- Robinson, S., & Amsler, S. (2024, April). What is knowledge management (KM)? Definition from TechTarget. TechTarget.  
<https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/knowledge-management-KM>
- Starmind. (2023, April 5). What is knowledge management and why is it so important? <https://www.starmind.ai/blog/what-is-knowledge-management-and-why-is-it-so-important>

#### الملاحق

- استبانة رقم (١) بعنوان أثر إدارة المعرفة في تطوير مهارات موظفي مركز تنمية القدرات البشرية  
بجامعة الملك عبدالعزيز: دراسة حالة

أثر إدارة المعرفة في تطوير مهارات موظفي مركز تنمية القدرات البشرية
بجامعة الملك عبدالعزيز: دراسة حالة
*تشير إلى أنّ السؤال مطلوب
نقدر جهودكم المستمرة في تطوير وتحسين بيئة العمل في مركزنا ولأننا نؤمن بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأداء وتطوير المهارات، نود دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان للبحث والتطوير.
من خلال إجاباتكم سنتمكن من فهم واقع إدارة المعرفة في مركزنا بشكل أفضل، وتحديد نقاط القوة والتحديات التي نواجهها، كما ستساهم مشاركتكم في وضع

<p>الخطط والمقترحات لتحسين أساليب إدارة المعرفة، مما ينعكس إيجاباً على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل بإذن الله.</p>	
<p>شاكرين لكم حسن تعاونكم،</p>	
<p><b>المعرفة</b> :مجموعة من المعلومات والحقائق والمهارات والخبرات التي يكتسبها الإنسان من خلال التعلم والتجربة والممارسة .</p>	
<p><b>إدارة المعرفة</b> :هي عملية جمع وتنظيم وتخزين ومشاركة واستخدام المعرفة والخبرات والمعلومات داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية واتخاذ القرارات الصائبة.</p>	
<b>الجنس*</b>	
ذكر	
أنثى	
<b>العمر*</b>	
أقل من ٣٠	
من ٣٠ - ٣٥	
من ٣٦ - ٤٠	
من ٤١ - ٤٥	
أكبر من ٤٥	
<b>الدرجة العلمية*</b>	
ثانوية	
دبلوم	
بكالوريوس	
دراسات عليا	
<b>سنوات الخبرة في الجامعة*</b>	
أقل من ٥ سنوات	
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
أكثر من ١٥ سنة	

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحاور:
					<b>Q1 ممارسات إدارة المعرفة</b>
					Q1.1 يتم تشجيعي على البحث عن معلومات جديدة تتعلق بعملتي.
					Q1.2 يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بانتظام.
					Q1.3 يمكنني الوصول بسهولة إلى الدروس المستفادة والممارسات الجيدة عن طريق السؤال.
					Q1.4 يتم تشجيعي على طرح أفكار وحلول جديدة.
					<b>Q2 تأثير إدارة المعرفة على تطوير المهارات</b>
					Q2.1 تساهم المعرفة التي أكتسبتها في تحسين مهاراتي في العمل.
					Q2.2 أستطيع تطبيق المعرفة التي اكتسبتها في حل مشاكل العمل اليومية.
					Q2.3 تتوفر فرص كافية للتدريب والتطوير المهني المرتبطة بتطوير المعرفة.
					Q2.4 أشعر بتحسين مستمر في مهاراتي بسبب ممارسات إدارة المعرفة في المركز.
					<b>Q3 التحديات والمقترحات</b>
					Q3.1 تساهم التقنيات المستخدمة في حفظ ومشاركة المعرفة بشكل فعال.
					Q3.2 توجد تحديات تقنية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز.
					Q3.3 توجد تحديات ثقافية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز.
					Q3.4 يحتاج المركز إلى تطوير أساليب إدارة المعرفة.