

العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإدارة المعرفة

وأثرها في تطوير رأس المال الفكري

" دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية "

إعداد : غادة وحيد مصطفى التميمي

إشراف د. فتحي محمد محمد سليمان

بحث مُقدّم لعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة البحر الأحمر

سبتمبر 2012

المستخلص

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة. وأثر تلك العلاقة على رأس المال الفكري في جامعة البلقاء التطبيقية.

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على عدة مناهج منها المنهج التاريخي للتعريف ببداية ونشوء إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري في العالم. والمنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليلها بهدف فهم مضمونها.

اعتمدت الدراسة في بياناتها على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة، والمقابلات الشخصية والملاحظة، والمصادر الثانوية التي تمثلت في الكتب والدوريات، والتقارير، والبحوث والمنشورات، ومواقع متفرقة من الشبكة العنكبوتية. وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة هذه البيانات وتحليلها، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الثنائي للمعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (82,5 %) من المبحوثين يرون أن المفاهيم الحديثة مثل إستراتيجية الموارد البشرية، ومفهوم إدارة المعرفة ومحتواها، ورأس المال الفكري، لم تتبلور ولم تتضح بعد لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (92,5 %) من المبحوثين يرون بأن الجامعة لا تلجأ إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات، والخبرات الجيدة من سوق العمل، والمنظمات المنافسة مطلقاً.
- أوضحت نتائج الدراسة أن ما نسبته (79,5 %) من المبحوثين أكدوا على أن مستوى التدريب والتأهيل والتطوير بالجامعة ليس بالمستوى المأمول.

أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة استحداث وحدة لإدارة الموارد البشرية بالجامعة ورفدها بقيادات تنظيمية تشجع الإبداع، والابتكار وتحفز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية.
- على الجامعة أن تلجأ إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة للاستفادة منهم في تطوير العمل بالجامعة.
- على الجامعة إعادة النظر في سياسة الصرف المتبعة، مع ضرورة إعطاء أولوية في الصرف على برامج تطوير وتدريب العاملين خاصة في مجال الإدارة المعاصرة.

Abstract

This study aimed to examine the relationship between human resources management strategy, and knowledge management, and the impact of relationship on intellectual capital in the Alballqa Applied University (BAU).

The study used the case study approach, and relied on the analytical and descriptive method to describe the phenomenon under study and analysis in order to understand its content, and historical method to define the beginning and emergence of human resource management, knowledge management and intellectual capital in the world.

Primary data involved questionnaire, personal interviews, and observations, besides the secondary sources which included books, periodical, Journals, reports thesis, and internet.

The Statistical Package for Social Science (SPSS), was used for processing, and analysis was also used Pearson Correlation Coefficient, and Multiple Regression analysis, and analysis of Variance duo of statistical processing and testing hypothesis.

The most important finding of study were: -

- The result showed that the rate of (82.5%) of respondents believed that the modern concepts such as human resource strategy, and the concept of knowledge management and content, and intellectual capital, has not materialized yet clear to those working in the Alballqa Applied University (BAU).
- The result showed that the rate of (92.5%) of respondents believed that the university does not resort to the use of motivational techniques to attract talent, and good experiences of the labor market, and competition organizations adequately.
- The study showed that the rate of (79.5%) of respondents assert that the level of training, rehabilitation and development at the university is not at the level hoped.

The study recommended the following: -

- The need to create a unit to manage human resources at the university and instructive organizational leaderships that encourages creativity, innovation and motivate employees towards development and share the collective vision. -
- The university have to resort to the use of motivational techniques to attract good talent and expertise to take advantage of them in the development work at the university.

- University reconsider the custom policy, with the need to give priority to spending on development programs and the training of personnel, especially in the field of contemporary management.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية.
ب	الإهداء.
ت	الشكر والتقدير.
ث	فهرس الموضوعات.
ط	مستخلص الدراسة
ظ	Abstract.
ز	فهرس الجداول.
ص	فهرس الأشكال.
ض	فهرس الملحقات.
	أساسيات الدراسة
1	المقدمة.
2	مشكلة الدراسة.
3	أهمية الدراسة.
4	أهداف الدراسة.
4	فرضيات الدراسة.
6	منهجية الدراسة.
6	مصادر جمع البيانات.
7	الدراسات السابقة.

7	الدراسات باللغة العربية.
11	الدراسات باللغة الانجليزية.
13	حدود الدراسة.
14	التعريفات الإجرائية للدراسة.
16	محددات الدراسة.
17	تنظيم الدراسة.
18	أنموذج الدراسة.
	الفصل الأول إدارة الموارد البشرية.
	المبحث الأول
20	1-1-1 نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.
26	1-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية.
27	1-1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية
33	1-1-4 أهمية إدارة الموارد البشرية
	المبحث الثاني
35	1-2-1 وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها.
44	1-2-2 أساليب التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
45	1-2-3 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.
64	1-2-4 العوامل المؤثرة على كفاءة الموارد البشرية.
47	1-2-5 أدوار مدير إدارة الموارد البشرية.
	المبحث الثالث
48	1-3-1 الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
49	1-3-2 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

50	1-3-3 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
52	1-3-4 التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
53	1-3-5 إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة.
54	1-3-6 الأبعاد الإستراتيجية لدور الموارد البشرية.
	الفصل الثاني إدارة المعرفة
	المبحث الأول
58	2-1-1 مفهوم المعرفة.
59	2-1-2 أنواع المعرفة.
60	2-1-3 تعريف إدارة المعرفة.
61	2-1-4 أهمية إدارة المعرفة.
63	2-1-5 أهداف إدارة المعرفة.
63	2-1-6 أبعاد إدارة المعرفة.
	المبحث الثاني
65	2-2-1 مراحل إدارة المعرفة.
70	2-2-2 نماذج إدارة المعرفة.
	المبحث الثالث
74	2-3-1 مصادر إدارة المعرفة.
75	2-3-2 مجالات إدارة المعرفة.
75	2-3-3 العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.
76	2-3-4 استراتيجيات إدارة المعرفة.

	الفصل الثالث رأس المال الفكري
	المبحث الأول
79	1-1-3 مفهوم رأس المال الفكري.
83	2-1-3 خصائص رأس المال الفكري.
84	3-1-3 أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري.
	المبحث الثاني
86	1-2-3 عناصر رأس المال الفكري.
	المبحث الثالث
92	1-3-3 رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية.
92	2-3-3 رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.
	الفصل الرابع جامعة البلقاء التطبيقية
	المبحث الأول
	مقدمة.
95	1-1-4 موقع جامعة البلقاء التطبيقية.
95	2-1-4 نشأة جامعة البلقاء التطبيقية.
95	3-1-4 رؤية جامعة البلقاء التطبيقية.
95	4-1-4 كليات الجامعة - المركز.
97	5-1-4 الكليات الجامعية والجامعية المتوسطة.
	المبحث الثاني
102	1-2-4 الدوائر التي تعنى بتطوير التعليم الجامعي التطبيقي.

102	2-2-4 التخصصات التي تدرس في جامعة البلقاء التطبيقية.
102	3-2-4 انجازات جامعة البلقاء التطبيقية.

	الفصل الخامس الدراسة الميدانية
	المبحث الأول
105	1-1-5 تخطيط الدراسة الميدانية.
105	2-1-5 مجتمع الدراسة.
105	3-1-5 عينة الدراسة
105	4-1-5 مكونات استمارة الاستقصاء (الاستبانة)
106	5-1-5 إجراءات وخطوات تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)
107	6-1-5 البرنامج المستخدم في تحليل بيانات أسئلة الدراسة
108	7-1-5 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
	المبحث الثاني
109	تحليل بيانات الدراسة.
	المبحث الثالث
133	اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.
143	الخاتمة.
143	أولاً: أ - نتائج الدراسة.
144	ب- نتائج خاصة بفرضيات الدراسة.
145	ثانياً: توصيات الدراسة.
146	ثالثاً: توصيات بدراسات مستقبلية.
147	قائمة المراجع والمصادر.
155	ملحقات الدراسة.

أولاً: النتائج :

(أ) نتائج الدراسة

1. لم تتبلور المفاهيم الحديثة ولم تتضح لدى الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية من القطاع المبحوث ، سواء الرؤية المستقبلية (إستراتيجية) الموارد البشرية، أو مفهوم إدارة المعرفة، ومحتواها، أو مفهوم رأس المال الفكري، حيث لازالت الإدارات المتعاقبة على الجامعة تنتهج نفس النهج التقليدي الذي لم يعد مقبولا هذه الأيام.
2. عدم وجود الدعم المالي المطلوب من الإدارة العليا في الجامعة لدعم برامج إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري حيث يتسبب هذا في إيجاد بيئة غير ملائمة لتطبيق مثل هذه البرامج، هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم توافر هياكل تنظيمية ملائمة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات المناسبة.
3. لا تولي الجامعة اهتماما كافيا بكادرها العلمي والإداري من خلال اهتمامها بمهاراتهم وخبراتهم، واستخدامهم تقنية المعلومات والاتصالات.
4. إن مستوى التدريب والتطوير وعقد برامج متخصصة وورش عمل ومحاضرات ولقاءات وغيره، في جامعة البلقاء التطبيقية ليس بالمستوى المأمول، وهذا يجعل الموظفين في الجامعة في تراجع مستمر مع مرور الوقت، غير قادرين على مسايرة مستجدات العصر أولا بأول.
5. سياسة التعويضات في جامعة البلقاء التطبيقية لا تتناسب مع النظرة المعاصرة والسياسات الحديثة القائمة على أساس الخبرة، أو معدلات الأداء والإنتاجية، فلا زالت تحكمها قوانين وتعليمات قديمة محددة وصارمة، لا تتناسب مع القفزات الكمية، والنوعية التي طرأت على المؤسسات الراغبة في أخذ موقع قدم لها بين مثيلاتها.
6. ضعف الموازنات المرسودة للأبحاث العلمية، هذا بالإضافة إلى ضعف التجهيزات التقنية الحديثة التي تُعدّ من الوسائل الأساسية لإجراء الأبحاث العلمية، كان سببا في تدني نتائج الدراسات والبحوث في الجامعة.
7. لا تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات، والخبرات الجيدة من سوق العمل، والمنظمات المنافسة بشكل كاف.
8. لا تعتمد الجامعة على الحوافز المادية، والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل.

(ب) نتائج مستخلصة من فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0,05) في جامعة البلقاء التطبيقية.
2. توجد علاقة تأثير معنوية ما بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري عند مستوى معنوية (0,05) في جامعة البلقاء التطبيقية.
3. توجد علاقة تأثير معنوية ما بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري عند مستوى معنوية (0,05) في جامعة البلقاء التطبيقية.
4. توجد علاقة تأثير معنوية ما بين (إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة) ورأس المال الفكري عند مستوى معنوية (0,05) في جامعة البلقاء التطبيقية.

ثانيا التوصيات

- 1- ضرورة المحافظة على أداء الموظفين، وتطويره من خلال الاهتمام بالموظفين ودعمهم معنوياً ومادياً وفق التعليمات، والقوانين الجامعية المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل .
- 2- تشجيع نشر ثقافة العمل كفريق (العمل الجماعي)، والحث على تحفيز الجماعات على حساب العمل الفردي .
- 3- تدريب الموظفين، وتأهيلهم بالوقوف على أحدث ما توصلت إليه الدول المتقدمة كل في مجال عمله، وتخصصه، والأخذ بعين الاعتبار خصوصية المكان والزمان .
- 4- عمل دراسات، وإحصاءات بشكل موسع في مجال العمل الجامعي لتقييم سير التطوير باستخدام الوسائل الحديثة .
- 5- الاهتمام بتهيئة بيئة العمل بما يتناسب مع متطلبات الحاضر، والمستقبل قدر الإمكان .
- 6- العمل على نشر ثقافة الانتماء للجامعة ليسهم ذلك في تحسين أداء موظفيها، ورفع كفاءتهم من كافة الجوانب .
- 7- إيجاد منهج علمي لقياس أداء الموظفين بشكل حقيقي ومن ثم تحفيزهم عليه .
- 8- لا بد من التدقيق في اختيار الكفاءات الإدارية ذات الإستراتيجية الواضحة التي تمكن الجامعات من تحقيق الأهداف المطلوبة.

- 9- ضرورة استحداث وحدة لإدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية، ورفدها بقيادات تنظيمية تشجع الإبداع، والابتكار تحفز الموظفين نحو التطوير، والمشاركة بالرؤية الجماعية، توفر لهم الفرص للمشاركة في الحوار، والبحث، والنقاش، وتطلع، على كل ما يتعلق بالموظفين، والتعامل معه كوحدة واحدة مما يمنع تشتت الجهود، وبعثرة المعلومات، وبالتالي عدم التوصل إلى نتائج إيجابية تدفع بالعمل إلى الأمام .
- 10- التدقيق في اختيار الكفاءات الإدارية كرؤساء الـوحد ومدرء الدوائر ورؤساء الاقسام بوضع أسس محايدة تضمن وصول من يتمتعون بالكفاءة والخبرة والقدرة على التعامل مع الغير، و الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والجامعة.
- 11- عقد دورات، وورش عمل، وبرامج متخصصة؛ لتطوير خبرات الإداريون في التركيز على الحالات المتميزة في الجامعة أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعملياتها بقصد المقارنة والتعلم.
- 12- تهيئة وإيجاد بيئة ملائمة من حيث الأماكن، والأجهزة، وتكنولوجيا المعلومات، والموازنات ، لدعم البحث العلمي في الجامعة.
- 13- على الجامعة أن تلجأ إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات، والخبرات الجيدة ،ولتحافظ على الكفاءات الموجودة فيها .
- 14- على الجامعة أن تخصص موازنة مالية ما أمكن لتدريب، وتطوير أداء الموظفين لديها، والاستعانة ببعض العاملين في الجامعة من موظفين ذوي خبرة، وأعضاء هيئة تدريسية لتغطية جزء من هذا الجانب
- 15- ضرورة تشجيع الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون بل، وإتاحة الفرص لهم ليبدو وجهات نظرهم، وأفكارهم، ودعمهم بكافة الإمكانيات المتاحة .
- 16- خفض العبء التدريسي للأستاذ الجامعي ، لتوفير الوقت الكافي له للعمل في الأبحاث.
- 17- إلحاق موظف الجامعة ببرامج تدريب، وتطوير وورش عمل ومحاضرات، ولقاءات مدروسة، ومتخصصة في مجال الإدارة المعاصرة، للعمل على تطوير مهاراته، وإطلاعه على كل ما هو متطور حتى ينعكس ذلك على أدائه في عمله.
- 18- إعادة النظر في سياسات الصرف المتبعة في الجامعة، وإعطاء أولوية في الصرف على برامج تطوير و تدريب الموظفين، والمكافآت التحفيزية للمتميزين من أصحاب المعرفة .

19- إعادة النظر في البعد التشريعي الذي يحتوي على تعليمات قد تحد بطريق مباشر أو غير مباشر من تفعيل وتعظيم إيرادات الجامعة .

20- البحث عن مصادر لتعظيم إيرادات الجامعة لتغطي نفقاتها وعدم الاكتفاء بمصادر الإيرادات المالية الحالية بتفعيل بعض البنود المتعلقة بالموضوع من خلال موظفين لديهم القدرة على الاضطلاع بهذا الدور.

ثالثا: التوصيات بدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسات حول العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وأثرهما في تطوير الموارد البشرية .
2. إجراء دراسات حول العلاقة بين إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، وأهميتهما في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمات.
3. إجراء دراسات حول إدارة المعرفة ، وطرق توظيفها في استثمار رأس المال الفكري، وتعزيز العلاقات مع الزبائن .