



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.2; Apr. 2024

عدد أبريل 2024



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في شركات الادوية التابعة للقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية

إعداد الباحثة

ياسمين محمد عبد النعيم

إشراف

د/ محمد فتحي شلقامى شعراوي

أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أ.د/ هدى محمد عزت صقر

أستاذ إدارة الموارد البشرية
رئيس أكاديمية السادات الأسبق

2023

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة ، لذلك تم تقييم الوضع الحالي لأنشطة وممارسات إدارة المواهب والتعرف علي مستويات تبني المنظمات محل الدراسة لإدارة المعرفة مع تقديم نموذج احصائي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (384) مفردة من الموظفين داخل شركات الادوية المحلية الخاصة الأكثر مبيعاً(محل الدراسة الميدانية) ، لاستقصاء آرائهم حول علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية فى إطار إدارة المعرفة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن جميع أبعاد "إدارة المواهب" المتمثلة فى (الاستقطاب ، الاختيار والتوظيف ، تنمية المواهب ، الحفاظ علي المواهب) توجد بينها علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية وبين إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابيا ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية بإبعادها(التكلفة ، الجودة ، المرونة ، سرعة التسليم) ، وأيضاً من خلال النتائج وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الميزة التنافسية بأبعادها ، كما يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذات دلالة احصائيا لإدارة المواهب على الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها : المزيد من التوجه نحو نشر ثقافة إدارة المواهب والاهتمام بالكفاءات سواء من الداخل أو من خارج المنظمة (سوق العمل) ، والتركيز على أصحاب المواهب واعتبار أن هذا المبدأ ينعكس على إدارة المعرفة الخاصة بشركات الأدوية (محل الدراسة).

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، إدارة المعرفة شركات الأدوية

Abstract

The current study aimed to clarify the relationship between talent management and knowledge management. Therefore, the current situation of talent management activities and practices was evaluated and the levels of adoption of knowledge management by the organizations under study were identified, while presenting a statistical model that clarifies the nature of the relationship between the variables of the study. The field study was conducted on a sample consisting of (384) of employees within the best-

selling local private pharmaceutical companies (the subject of the field study), to investigate their opinions on the relationship of talent management to competitive advantage within the framework of knowledge management. The study reached several results, the most important of which are: that all dimensions of “talent management” represented by (attraction, Selection and recruitment, talent development, talent retention) There is a positive, statistically significant influence relationship between knowledge management in its dimensions (acquisition of knowledge, storage of knowledge, transfer of knowledge, application of knowledge). The results also showed that there is a positive, statistically significant influence of knowledge management on advantage. Competitiveness in its dimensions (cost, quality, flexibility, speed of delivery), and also through the results there is a statistically significant positive effect of talent management on competitive advantage in its dimensions, and there is also a statistically significant positive indirect effect of talent management on competitive advantage through knowledge management, and it was concluded The study made several recommendations, the most important of which are: more direction towards spreading the culture of talent management and paying attention to competencies, whether from within or from outside the organization (the labor market), and focusing on those with talent and considering that this principle is reflected in the knowledge management of pharmaceutical companies (the subject of the study).

Keywords: talent management, knowledge management, pharmaceutical companies

(1-1) المقدمة:-

تعتبر إدارة المواهب نهج استراتيجي لجذب الموظفين (أصحاب المهارات) وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتلبية احتياجات المنظمة، إنه ينطوي على خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومؤيدة للموظفين وهو أمر حاسم للنجاح التنظيمي في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، تتضمن العملية تحديد فجوات المواهب، وتحديد مصادر المرشحين المناسبين، وتطوير مهاراتهم، وتدريبهم على الخبرة وإشراكهم، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف عمل طويلة المدى، يمكن لإدارة المواهب الفعالة أن تساعد الشركات على تحسين الأداء.

يمكن الاستفادة من إدارة المواهب في تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال خاصة في المنظمات التي تعتمد على المعلومات، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وصعوبة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات ومن هنا يأتي دور إدارة المواهب مع إدارة المعرفة، وفي خضم هذا برز مفهوم إدارة المعرفة كعنصر حاسم في إدارة المواهب يتضمن إنشاء المعرفة واكتسابها وتخزينها ومشاركتها لتحسين الأداء التنظيمي. يتضمن هذا كلاً من المعرفة الصريحة والضمنية، والتي غالباً ما يحتفظ بها الموظفين ويمكن أن يكون من الصعب نقلها، وفي هذا الإطار فإن الدراسة الحالية تسعى على تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص.

المبحث الأول

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة :

2/1 - الدراسات التي تتعلق بإدارة المواهب :

1- اعتمدت دراسة (Konstantin's Mitosis, 2021) ، بعنوان " إدارة المواهب في مؤسسات الرعاية الصحية " على تقييم ذاتي لتسعة فئات من عوامل إدارة المواهب على هذه المؤسسات وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لإبعاد إدارة المواهب على أداء الموظفين في قطاع الرعاية الصحية، ويتضمن المقياس الاتي : برمجة ، والجاذبية ، والتطوير ، والحفظ ، وتقييم الأداء ، ومناخ العمل ، والثقافة ، وتخطيط التعاقب ، والقيادة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Munaza (Bibi,2020) بعنوان " تأثير معاملات إدارة المواهب على أداء الموظف : دراسة تجريبية بين موظفي الرعاية الصحية" ويتضمن المقياس الاتي : التوظيف والاختيار لجذب المواهب ، والتدريب والتوجيه من أجل التعلم وتنمية المواهب ، والتعويض عن الاحتفاظ بالموهبة على أداء الموظف ، كما اتفقت نتائج دراسة (konstantions Mitosis, 2021) مع نتائج دراسة (Mulyata, A. Debrah, et al, 2020) بعنوان " استكشاف تأثير تطوير إدارة المواهب في قطاع الرعاية الصحية السعودي"، من حيث الأبعاد التي تتمثل في(الاختيار والتوظيف، التدريب، الاحتفاظ بالمواهب، التعويضات)، وكانت تتبع هذه الدراسة على منهاج نوعياً باستخدام دراسة الحالة.

2- وتوصلت دراسة (Louis, 2021) بعنوان " ممارسات إدارة المواهب لشركات المحاسبة: الأهمية المتصورة وتأثيرها على أداء المراجعين " إلى فحص ممارسات إدارة المواهب التي يعتقد أنها مهمة لأداء المراجعين، تم الحصول على البيانات من 307 استثمارات استقصائية وردت من مراجعي الحسابات والموظفين بالشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة الحجم .

النتائج :- ممارسات إدارة المواهب تؤثر ايجابيا على الأداء لمراجعي الحسابات ،وكانت ممارسات الاشراف والمراجعة هي الاكثر أهمية لأداء مراجعي الحسابات، بينما رأى الموظفون أن التدريب والتطوير أكثر أهمية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Masri&suliman,2019) بعنوان "إدارة المواهب وتقييم الموظفين والأداء في المؤسسات البحثية " في أن إدارة المواهب تؤثر إيجابيا على الأداء،

وتتضمن أبعاد ممارسات إدارة المواهب في هذه الدراسة (الاستقطاب ، الاختيار، التدريب والتطوير) وتعتبر بمثابة أداة مهمة لتحسين الاداء .

3. ناقشت دراسة (DEGEFA,2018) بعنوان " : ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين في بنك أثيوبيا "، استخدمت هذه الدراسة نموذج معتمد من دراسة منشورة من قبل (Prof.M.DHANABHAKYAMA and K.KOKILAMBAL ,2014) وتتمثل في : (تخطيط المواهب والتوظيف والاختيار وتخطيط التعاقب الوظيفي والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وإدارة التعويضات والمكافآت) ، وتم تصميم الاستقصاء مأخوذ من دراسة (Ochieng,2016) ، يتكون المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من فئات مختلفة من العاملين في البنك اثيوبيا، تم أخذ عينات إجمالية 367 موظفًا للمشاركة في . الدراسة تم استخدام طريقة أخذ العينات الطبقية وأخذ العينات العشوائية البسيطة . إجمالاً ، تم استخدام 350 استبانة من أصل 367 استبانة للتحليل. تم استخدام البيانات الأولية والثانوية كمصدر للبيانات ، واستبيان للمراجعة الأولية وثائق للبيانات الثانوية . تم استخدام الحزمة الإحصائية لدراسات العلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20 لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان المغلق، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة (Sourabh Kumar,2021) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة المواهب على معدل دوران الموظفين ونوايا الاحتفاظ بهم"، في وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب مع الاحتفاظ بالموظفين ولكن اختلفت في أبعاد إدارة المواهب التي تتمثل في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ بالموهوبين.

4. حددت دراسة (Yildiz & Esmer,2022) بعنوان " استراتيجيات ووظائف إدارة المواهب : مراجعة منهجية" سبع وظائف أساسية لإدارة المواهب (تخطيط المواهب ، وتحديد المواهب ، وجذب المواهب ، واكتساب المواهب، وتنمية المواهب ، ونشر المواهب والاحتفاظ بالمواهب) ، حيث تعمل هذه الوظائف على هيكلة نظام TM (إدارة المواهب)، والتأثير على بعضها البعض وتعمل كدورة من خلال استراتيجيات كل منها في تحديد وصياغة وتحقيق أهداف العمل (مثل تعزيز أداء الشركة والميزة التنافسية المستدامة) ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Milani & Argentero,2021) بعنوان " مرونة التعلم وإدارة المواهب " في أن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب كانت الموضوع الأكثر مناقشة في هذا المجال بين عامي 2006 و 2022 ، تليها استراتيجيات تخطيط المواهب وتنمية المواهب، ولكن اختلفت في أبعاد إدارة المواهب التي تتمثل في تخطيط المواهب وتنمية المواهب

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Milani & Argentero,2021) بعنوان " مرونة التعلم وإدارة المواهب " والتي تتمثل أبعادها في (تخطيط المواهب ، تنمية المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب)

5- هدفت دراسة (Kimberly Burke,2022) بعنوان "استراتيجيات إدارة المواهب لإدارة التقدم الوظيفي للموظف في شركات (Fortune 500) " إلى استكشاف استراتيجيات إدارة المواهب (TM) التي يستخدمها كبار القادة في شركات (Fortune 500) لإدارة التقدم الوظيفي للموظفين الداخليين. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المقابلات شبه المنظمة ووثائق الشركة. كان المشاركون ستة من قادة (Fortune 500) في منطقة الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الذين نجحوا في إدارة التقدم الوظيفي للموظفين الداخليين، تم استخدام نهج يبين المكون من خمس مراحل لتحليل البيانات . ظهرت خمسة مواضيع : توفير الإرشاد، وإجراء اجتماعات فردية ، ووضع خطط تطوير فردية ، وتشجيع التعليم المستمر، وتوفير التظليل الوظيفي الداخلي . وتم الوصول إلى أهم استراتيجيات إدارة المواهب:- تصميم الوظائف،اختيار وتعيين المهوبين،التدريب والتطوير،الاحتفاظ بالمواهب، وكانت التوصية الرئيسية هي أن يقدم كبار القادة في شركات (Fortune 500) برامج توجيه رسمية تربط الموظفين بالمديرين للمساعدة في تطوير مهاراتهم المهنية. ،واتفقت أبعاد هذه الدراسة مع أبعاد دراسة (عبدالله،2022) بعنوان "دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الأبداع التنظيمي " دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية والتي تتمثل في:- تصميم الوظائف،اختيار وتعيين المهوبين،التدريب والتطوير،الاحتفاظ بالمواهب.

6- وجاءت دراسة (صديق موسي ، 2021) بعنوان " أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة ميدانية " ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقب الوظيفي ، الحوافز والتعويضات) ودورها في تدعيم الميزة التنافسية بأبعادها (كفاءة العاملين ، الجودة ، التسليم في الوقت المحدد) بالتطبيق على مصانع الملابس الجاهزة ، وقد بلغ حجم العينة 354 مفردة من (العاملين ، والإداريين) ويتمثل الإداريين في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في 10 مصانع للملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة مصممة لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة ، كما أن الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً، وكفاءة العاملين أكثر ممارسات الميزة التنافسية تأثيراً ، كما تقدم هذه الدراسة توصيات تساعد قطاع الأعمال الاسترشاد بها لتفعيل تلك الممارسات التي تساعد في تدعيم الميزة التنافسية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (David Rachel, N. R.Pavithra& S. Md. Imran,2016) بعنوان " تأثير إدارة المواهب على ثقافة المنظمة" في أبعاد إدارة المواهب التي تتمثل في (استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقد الوظيفي ، الحوافز والتعويضات).

7- تناولت دراسة (شيرين عابدين ، 2019) بعنوان " العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات : دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر" الأطار العام إلى العديد من النتائج إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تم التوصل إلى العديد من الظواهر، والتي من خلالها أيضاً تم تحديد مشكلة الدراسة رفي وجود قصور من جانب الإدارات العليا وذلك الإدارة الوسطى والعاملين بشركات صناعة الدواء في الشركات محل الدراسة) بمصر تجاه الاهتمام بمواهب العنصر البشري والذي أدى بدوره إلى قصور في بعض السياسات المتبعة في إدارة المواهب البشرية ، مع نتائج دراسة (جيهان خليل، 2020) بعنوان " إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية والتشغيلية" تتمثل في الآتي : (جذب وتوظيف المواهب ، تحديد واختيار المواهب ، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، واختلفت دراسة (شيرين عابدين، 2019) عن نتائج دراسة (جيهان خليل ، 2020) في الآتي: إدارة المواهب في دراسة (عابدين، 2019) متغير مستقل، أما في دراسة (خليل، 2020) متغير وسيط .

- وجدت الباحثة أن عدد الدراسات في أدبيات إدارة المواهب في سياق قطاع الرعاية الصحية قليلة كما ذكر في دراسة (Mitosis,2021) ، (Debrah al, 2020) ، (Bibi,2019) .
- تناولت إدارة المواهب من قبل الدراسات السابقة على أنها متغير مستقل كما تم ذكره في دراسة (Kumar,2021) ، (Debrah, al,202) ، (louis,2021) (Mitosis,2021) ، (Bibi,2019) ، (Elmasri & suliman,2019) ، (DEGEFA,2018) .

2/2/1 - الدراسات التي تتعلق بإدارة المعرفة :

1. تبحث دراسة (Abdullah Fahad AlMulhim,2023) بعنوان " تأثير إدارة الاعمال وتقنية المعلومات على نجاح الحكومة الالكترونية : الدور الوسيط لإدارة المعرفة" في تأثير إدارة الاعمال وتكنولوجيا المعلومات على نجاح الحكومة الإلكترونية مع دور الوساطة لممارسات إدارة المعرفة" وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة ، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، كشفت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً حيوياً بين تقنية المعلومات وإدارة الاعمال لجعل نجاح الحكومة الإلكترونية أكثر نجاحاً وتقليل المخاطر. علاوة على ذلك ، تعزز

هذه الدراسة الآثار النظرية والعملية للحكومة الإلكترونية من خلال تطوير ارتباط مع نظرية النظم الاجتماعية والتقنية ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Leon,2022) بعنوان " الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في الاستخدام الفعال للذكاء الاصطناعي في شركة التصنيع" وكانت ابعاد إدارة المعرفة لهذه الدراسة (توليد المعرفة ، تبادل المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة) ، وتتفق أبعاد هذه الدراسة مع أبعاد دراسة (عاطف مناع ، 2016) بعنوان " تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية" أن إدارة المعرفة متغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء لمنظمة، وكانت مقاييس إدارة المعرفة على النحو الاتي (اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

2. هدفت دراسة (George Reid Cooper, 2022) بعنوان " تأثير عمليات إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي" إلى تقييم عمليات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي ، ومعرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي بحد ذاته ، تم اجراء دراسة كمية مقطعية قائمة على المسح، فحصت العاملين في إدارة المعرفة في مؤسسة واحدة ذات مواقع متعددة مع التركيز على أمريكا الشمالية ولكنها شملت مناطق اخرى ايضا، حيث توصلت النتائج إلى أن عمليات إدارة المعرفة الخمس التي تمت دراستها (الاستحواذ ، المشاركة ، الابداع ، التدوين، الاحتفاظ) ، كانت أكثر العوامل تأثيرا على الرضا الوظيفي هي مشاركة المعرفة والاحتفاظ بالمعرفة، بينما تأثير عمليات إدارة المعرفة الخمسة كان لها تأثير إيجابي على الاداء الوظيفي تبعا لكل مستوى وظيفي وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (MESMER A. ADONI,2022) بعنوان "الآثار الوسيطة لابتكارات المنتجات والعمليات على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المنتجات والأداء التشغيلي في شركات التصنيع في كوت ديفوار" تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة وإدارة المنتج كان لهما تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي ، علاوة على ذلك ، كانت ابتكارات المنتج والعملية أيضًا وسطاء أساسيين في العلاقة.

4- توصلت دراسة كل من (ShahmoradI,2019) بعنوان تنفيذ إدارة المعرفة والأدوات المستخدمة في الرعاية الصحية لاتخاذ القرار المبني على الأدلة : "مراجعة منهجية" إلى أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات الرعاية الصحية ، وأضافت دراسة (lonna karamitri &Foits Kitsios,2020) تقديم استبيان صالح وموثوق حول إدارة المعرفة في مؤسسات الرعاية الصحية، يعتمد على استخدام مراجعة شاملة للأدبيات وإجماع المهنيين الصحيين. تم اختبار استبيان أداة إدارة المعرفة

التطبيقية (AKMI) وإعادة اختباره على مجموعة صغيرة من موظفي مؤسسات الرعاية الصحية (ن = 31). بعد العملية التجريبية، يبدو أن الاستبيان الذي تم تطويره موثوق به وصالح ومناسب للاستخدام في دراسة الأبعاد التسعة المقترحة لإدارة المعرفة: تصورات إدارة المعرفة ، والدوافع الجوهرية والخارجية ، وتوليف المعرفة ومشاركتها، والتعاون، والقيادة ، والثقافة التنظيمية ، والحوافز. يمكن أن يساعد الاستبيان المطور صانعي السياسات ومديري المستشفيات في جمع المعلومات حول عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الرعاية الصحية وهذا يمكن أن يؤدي إلى أداء أعلى للمنظمة الصحية .

5- تهدف دراسة (Škudienė, 2020): بعنوان " إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي الملحوظ في المنظمات العالمية " إلى دراسة كيفية ارتباط إدارة المعرفة بالابتكار التنظيمي المتصور في الشركات العالمية العاملة في بلد أوروبا الوسطى وما هو الدور الذي تلعبه في هذه العلاقة محفزات البيئة التنظيمية - الثقة التنظيمية ودعم القيادة والتدريب والوصول إلى الموارد والمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (ICT). استخدمت هذه الدراسة التجريبية نهجًا كميًا مع البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان من الشركات العالمية العاملة في خدمة تكنولوجيا المعلومات (94) وفي خدمة تحويل الأموال (109). كشفت النتائج أن إدارة المعرفة ترتبط بشكل كبير بالابتكار التنظيمي المتصور في سياق المنظمات العالمية، ويمكن اعتبار إدارة المعرفة مكونة من 4 عناصر: مشاركة المعرفة ، خلق المعرفة، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة ، وتتفق أبعاد هذه الدراسة مع أبعاد دراسة (Hira Riaz, 2019) عنوان " دور الوساطة في الابتكار التنظيمي بين نية الموظفين في عملية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجال الأدوية " ، وكانت أبعاد هذه الدراسة (توليد المعرفة والتخزين والنقل والتطبيق) .

6- تتفق نتائج دراسة (Ogunbanwo, A S, 2020) بعنوان " الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا" من حيث أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) مع نتائج دراسة (Tuğba Koç, 2019) بعنوان " ملخص موجز لمجال إدارة المعرفة : 10 سنوات من تاريخ مجلة إدارة المعرفة " إلى تقديم مراجعة عامة لأدبيات إدارة المعارف. للقيام بذلك ، تم تحليل 637 مقالة منشورة في (*Journal of Knowledge Management*) بناءً على الكلمات الرئيسية والعناوين وعدد الاستشهادات والصفحات .

3/2/1) الدراسات التي تتعلق بالعلاقة بين المتغيرين إدارة المواهب وإدارة المعرفة :

1- تسعى دراسة (Maarif&Ramaditya,2022) بعنوان "مراجعة منهجية للأدب لإدارة المواهب وإدارة المعرفة في تحسين أداء التعليم العالي" إلى الكشف عن إدارة المواهب كألية استراتيجية تنظيمية مميزة تؤثر على إدارة المعرفة والتحول الجامعي والبيئة الفكرية في التعليم عالي الأداء ، كان إجمالي عدد المقالات 753 حيث تم اختيار المقالات التي كانت جاهزة للنشر والتي تمت كتابتها باللغة الإنجليزية فقط. وأظهر البحث في بعض هذه المنشورات بالكلمات المفتاحية 'إدارة المواهب' أو 'تخطيط التعاقب' أو 'إدارة المعرفة' أو 'التعليم العالي' 386 نتيجة . للتأكد من عدم تضمين أي نسخ مكررة، قمنا بمراجعة وفحص العناوين والملخصات والمشكلات من هذه الأوراق ، بما في ذلك مقالات مراجعة الأدبيات والتحليلات الوصفية . كان العدد الإجمالي للمقالات في نتائج 73 مقالة لإجراء مراجعة منهجية للأدبيات

النتائج : وقد وجد أن تحديد تنمية المواهب كحلقة وصل محتملة تتقل آثار إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للجامعات الخاصة بمرور الوقت. لتحقيق هذا الهدف ، يصبح تطوير الموظفين المبني على المعرفة الإدارية داخل الجامعات التزاما بتوفير أداء تنظيمي مستدام .

2-هدفت دراسة : (dewi,2022) بعنوان " تأثير إدارة المواهب وإدارة المعرفة على أداء الموظفين في مؤسسة TVRI " إلى اختبار إدارة المواهب على أداء الموظف أجريت هذه الدراسة في TVRI ، كان هذا النوع من البحث كميًا، استخدمت طريقة أخذ العينات عبارة من (57) عينة مشبعة ، أظهرت النتائج أن إدارة المواهب وإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، وأكدت على أهمية دور استقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات بالنسبة لاكتساب المعرفة ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسته (Mengqiong Liu,2021) بعنوان "دراسة تجريبية حول استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات القائمة على المعرفة باستخدام علم النفس الريادي والكفاءة الأساسية " ان الأهتمام بإدارة المواهب واختيار هم ووضعهم في المكان المناسب لقدراتهم يودي إلى الاستغلال الأمثل للعمليات المعرفية وتطبيقها بشكل فعال داخل المنظمة .

3- بحثت دراسة : (Mantow,2022) هو معرفة تأثير إدارة المعرفة وإدارة المواهب على أداء الموظف بواسطة تطوير الموظفين. عينة البحث 225 موظفًا يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات في منطقة جاكرتا. طريقة تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة وإدارة المواهب لها تأثير على أداء الموظف، وقد ثبت أن متغير تطوير الموظف هو وسيط بين إدارة المعرفة وأداء الموظف، لكن متغير تطوير الموظف لا يمكنه التوسط بين إدارة المواهب وأداء الموظف. يجب أن توفر الشركات إدارة المعرفة مثل توفير مرافق الويب الخاصة بالشركة

كذلك يمكن للموظفين مشاركة معارفهم، وكذلك تطوير إدارة المواهب من خلال برامج التدريب والتطوير التي من شأنها تحسين أداء الموظفين .

4- تهدف دراسة (N. A. Saira Banu & A. Parvathi, 2021) بعنوان " تأثير إدارة المواهب وإدارة المعرفة على أداء الموظفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات الهندية: بحث تجريبي" إلى استكشاف تكوين 'تأثير إدارة المواهب ومحددات إدارة المعرفة على أداء الموظف'. تتعلق مقالة البحث باختبار الموثوقية وتقليل البيانات باستخدام تحليل عامل الاستكشاف (EFA) والانحدار الخطي المتعدد على عينة من 395 مستجيباً وتختصر مجموعة من 19 عنصراً في قائمة من ستة محددات لإدارة المواهب وإدارة المعرفة . تقترح الدراسة الحالية نموذجاً لتأثير إدارة المواهب ومحددات إدارة المعرفة على أداء الموظف. يثبت هذا التحقيق أن تنمية المواهب وتحديد المواهب واستراتيجيات المواهب وتخزين المعرفة وتنظيم المعرفة واكتساب المعرفة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف. لذلك، يمكن لشركات تكنولوجيا المعلومات تحسين إدارة المواهب ومحددات إدارة المعرفة. سيساعد هذا على تحسين أداء الموظف . الكلمات المفتاحية : تنمية المواهب ، تحديد المواهب ، استراتيجيات المواهب ، مخزن المعرفة ، تنظيم المعرفة ، اكتساب المعرفة وأداء الموظف .

5- كما اتفقت نتائج دراسة (Ruiz-Jiménez, J, 2019) مع دراسة (Sindakis, 2018) على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في قطاع النقل العام والقطاع التكنولوجي الإسباني .

6- أكدت نتائج (Baig , 2019) أن هناك تأثير إيجابي قوي وملحوظ لإدارة المواهب على إدارة المعرفة في قطاع التعليم الاسترالي .

7- ظهرت نتائج دراسة (faisal, 2019) بعنوان " كيف تتوسط إدارة المعرفة الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب في تعزيز رضا العملاء" إن كل استراتيجية لإدارة المواهب لها علاقة مهمة وإيجابية مع كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة ، كما كشفت هذه الدراسة عن الدعم القوي للدور الوسيط لإدارة المعرفة بين استراتيجيات إدارة المواهب ورضا العملاء .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

(2-1) المشكلة البحثية:-

بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية في شركات الادوية الثلاثة (شركة Aug pharma ، شركة جلوبال نابي ، شركة ماش برايمر) ، يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي : نقص الجهود المبذولة لتنمية المواهب بالاضافة إلى قصور في تنمية المعرفة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى معظم العاملين بالشركة في تطبيق ممارسات إدارة المواهب وإدارة المعرفة - الامر الذي ينعكس بالسلب على تحقيق الميزة التنافسية للشركة- وكيف يمكن الوصول إلى نموذج عام يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للشركات من خلال تبني فكرة ادارة المواهب وتطبيقها بالإضافة إلى التطبيق السليم لإدارة المعرفة ،يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :هل توجد علاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في الشركات محل الدراسة ؟

(3-1) أهمية البحث:-

➤ الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية للبحث في:

التعرف على أهم ممارسات إدارة المواهب ، وكذلك إدارة المعرفة وأهم مراحلها وما الأثر النسبي لممارسات إدارة المواهب على إدارة المعرفة في شركات الأدوية المحلية (محل الدراسة).

➤ الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للبحث في:

• تساهم في الاستفادة من استراتيجيات إدارة المواهب في قسم إدارة الموارد البشرية للقطاع

الخاص بمنظمات الادوية في مصر، من نتائج وتوصيات الدراسة بما يعود بالفائدة على

المجتمع ككل

• المساعدة في وضع استراتيجيات في شركات الادوية محل الدراسة ا وفق لما تقدر تملكه

تلك الشركات من مواهب وعقول متميزة ومعارف بما يتوافق وأهداف الشركات

(4-1) أهداف البحث:

1. التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في شركات الأدوية محل البحث.

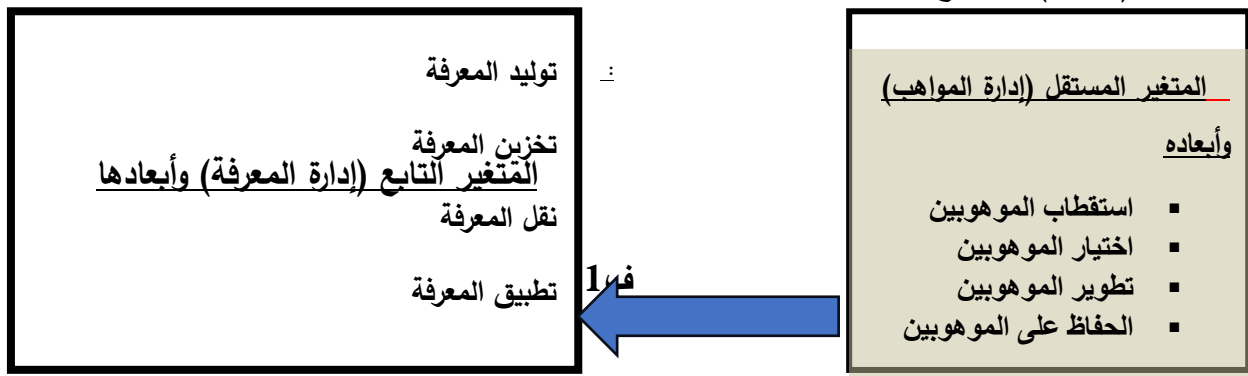
2. الوصول إلى نموذج احصائي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

3. التوصل إلى برنامج عمل تنفيذي استرشادي للشركات الأدوية محل البحث.

(5-1) متغيرات البحث:-

- إدارة المواهب : (المتغير المستقل) وتشمل : الاستقطاب - الاختيار والتعيين -التطوير-الحفاظ على الموهوبين.(kumar, 2021)
- إدارة المعرفة :- (المتغير التابع) وتشمل: توليد المعرفة- تخزين المعرفة- نقل المعرفة- تطبيق المعرفة (Cooper,2022) .

(6-1) نموذج البحث:-



(تم تصميم نموذج الدراسة وذلك بعد تحليل الدراسات السابقة التي أعدتها الباحثة)

- 1-Kumar, Sourabh,(2021),” The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions”, international journal, Global Business and Organizational Excellence (GBOE).
- 2- Cooper, George Reid,(2022),” Impact of Knowledge Management Processes Upon Job Satisfaction and Job Performance”, a Dissertation PHD, Nova Southeastern University.

(7-1) منهجية البحث:-

اعتمد البحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الاطار النظري بالرجوع إلى الادبيات المتخصصة في مجال إدارة المواهب ، إدارة المعرفة من حيث الكتب، الابحاث ، والدراسات العلمية ، واعتمدت أيضا على الجانب الميداني من خلال مساعدات خصيصة للحصول على المعلومات المطلوبة باستخدام مقياس ليكرت ذى النقاط الخمسة، وقد تضمنت الدراسة إطار منهجي واطار نظري ، بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات . .

(8-1) مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث عدد الموظفين في شركات الأدوية المحلية الخاصة الأكثر مبيعاً في مصر في الفترة بين (2021-2022) ويبلغ عددهم (23,738) ألف موظف ، حيث وصل عدد الشركات الأكثر مبيعاً في الفترة بين (2021-2022) إلى 10 شركات على التوالي وذلك طبقاً إلى التقرير التي أصدرته المؤسسة العالمية للمعلومات والاستشارات الدوائية «IMS» لعام (2021-2022) وسوف يتم عرض ترتيب شركات الادوية المحلية الأكثر مبيعاً وفقاً لتقرير المؤسسة العالمية للمعلومات والاستشارات الدوائية (IMS) كالآتي :

جدول رقم (2)

الاحصائيات الخاصة بشركات الأدوية المحلية الخاصة
الأكثر مبيعاً في الفترة ما بين (2021-2022)

الترتيب	الشركات محل الدراسة	حجم المبيعات (بالجيئة)	عدد الموظفين
1.	أمون	5 مليار	2369
2.	إيفا	3.9 مليار	2210
3.	جلوبال نابي للأدوية (GNP)	2,7 مليار	3000
4.	فارما AUG	2.6 مليار	538
5.	ماركيرل فارما	2.5 مليار	580
6.	إيبكو	2.5 مليار	5000
7.	إيبكس	2.3 مليار	2500
8.	ماش برايمير	1,6 مليار	1100
9.	راميدا	1,3 مليار	1400
10.	سيدكو	1.2 مليار	5000
المجتمع الخاص بالدراسة (10 شركات الأكثر مبيعات)		23,738	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع تقرير سوق الدواء

(9-1) عينة البحث:-

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة الاحصائية (معادلة ستيفن ثامبسون)، تم توزيع الاستشارات على حسب عدد الموظفين في كل شركة ، حيث بلغ عد

الاستثمارات الموزعة (430) استثماراً ، وقد بلغ عدد الاستثمارات المفقودة (56) استثماراً ، حيث أصبح عدد الاستثمارات المستبعدة (35) ، حيث أصبحت الاستثمارات المستلمة (384) استثماراً ، وذلك يتضح من خلال الجدول الآتي جدول (3) عينة الدراسة (من إعداد الباحثة).

جدول (2) عينة الدراسة

الشركة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الغير صالحة
أمون	45	5
إيفا	40	10
جلوبال نابي للأدوية (GNP)	45	5
فارما AUG	20	لا يوجد
ماركيرل فارما	25	لا يوجد
إيبكو	70	6
إيبكس	43	5
ماش برايمير	35	لا يوجد
راميدا	27	لا يوجد
سيدكو	80	15
الإجمالي	430	46
عدد الاستثمارات المستلمة	384	

10/1 مبررات اختيار مجتمع الدراسة:-

(1) الشركات محل الدراسة من أكبر الشركات العاملة في قطاع الدواء، وذلك تبين من خلال بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء هذه الشركات يستحوذ حجم انتاجها على 43% من حجم الإنتاج الدوائي في مصر.

(2) الاعلى مبيعات من الفترة (2021-2022) وذلك بواقع تقرير من المؤسسة العالمية للمعلومات والاستشارات الدوائية من أكبر المؤسسات العالمية في مجال تقديم المعلومات والاستشارات

الدوائية، وتقوم المؤسسة بتقديم تقارير دورية حول سوق الأدوية في مصر، وتحليل أداء هذا السوق، وذلك لقياس نسبة النمو في حجم المبيعات، وتحديد أفضل الأدوية التي يتم استخدامها في مصر.

(3) من الشركات ذات الكثافة العمالية المرتفعة وذلك بواقع تقرير من واقع تقرير سوق الدواء 2022، تبين الاحصائيات الخاصة بشركات الادوية المحلية الخاصة كما هو واضح في الجدول رقم (2).

11/1 أساليب جمع البيانات :-

أ- البيانات الثانوية :- (الدراسة النظرية):-

أعتمدت الدراسة في جمع البيانات الثانوية على البحوث والدراسات السابقة والكتب والمراجع والدوريات والمقالات الاكاديمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (إدارة المواهب ، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية).

ب- البيانات الاولية:- (الدراسة الميدانية):-

اتبعت الدراسة في حصولها على البيانات الاولية على الاساليب التالية لجمع البيانات.

● المقابلات الشخصية: بكافة أقسام الشركات محل الدراسة.

الاستبيان (قائمة الاستقصاء): والذي تم تطبيقه بهدف قياس الاتجاهات حول متغيرات الدراسة.

الأطار النظري للبحث

أولاً) إدارة المواهب

1-11) المقدمة:

ظهر مفهوم إدارة المواهب منذ أكثر من 100 عام ، ولا يزال الباحثون يحاولون فهم فعاليتها في العمل ، تدور عملية إدارة المواهب حول جذب الموظفين وتطويرهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة مع إفادة المنظمات ، تستخدم بعض الشركات إدارة المواهب للتركيز فقط على الأشخاص الموهوبين داخل مؤسستهم وكيفية إكمال أهداف العمل ، كما يركز بعض المديرين في الشركات على التطوير الوظيفي للموظفين الموهوبين ، لكن إدارة المواهب تتطلب من المديرين التركيز على التطوير الوظيفي لجميع الموظفين، هناك عدة طرق تحدد بها أدبيات إدارة المواهب كيفية استخدام استراتيجيات إدارة المواهب للموظفين ، لا يزال تحديد مفهوم إدارة المواهب وكيف تنظر المنظمات إلى الموظفين على أنهم موهبة غير واضح في الأدبيات .

1-12) التطور التاريخي لإدارة المواهب للشركات :

جدول رقم (3)

يوضح التطور التاريخي لإدارة المواهب للشركات

الفترة	أهم ما يميزها
مطلع القرن العشرين	يمكن إرجاع تاريخ إدارة المواهب في الشركات إلى أوائل القرن العشرين. بدأت ممارسات إدارة المواهب المنهجية المبكرة في عشرينيات القرن الماضي، عندما بدأت الشركات في إدراك الحاجة إلى توظيف وتدريب الموظفين بناءً على أدائهم والقيمة التي يمكن أن يضيفوها إلى المنظمة (تم تطوير تحليل الوظيفة (D.Kammeyer-Mueller,2007)، وتقييمات الأداء وتخطيط التعاقب كنهج استراتيجي .
الخمسينات والستينات وحتى نهاية القرن العشرين	شهدت الخمسينيات ظهور برامج تدريب الشركات حيث أدركت الشركات أهمية تطوير مهارات وقدرات موظفيها (Kraatz & Rousseau,1994) ، شهدت الستينيات تركيزًا متزايدًا على عملية التوظيف والاختيار، حيث سعت الشركات إلى توظيف المرشحين الأكثر قدرة وملائمة (Björkman, I., Ehnrooth,2013). شهدت السبعينيات ظهور استراتيجيات إدارة المواهب الأكثر تعقيدًا، مثل التطوير الوظيفي (Boudreau,2006) وإدارة الكفاءات (Boam,1992) ، واستخدام التكنولوجيا لإدارة عملية التوظيف والاختيار والتعريف.

الفترة	أهم ما يميزها
من القرن الـ21	أصبحت إدارة الأداء (McDonnell,2012,) محور التركيز في التسعينيات ، حيث سعت المنظمات إلى ضمان قدرة موظفيها على تحقيق أهدافهم. شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مزيداً من التطور في إدارة المواهب، مع إدراك المزيد من المنظمات لأهمية وجود استراتيجية فعالة لإدارة المواهب (Boudreau,2012) وقد أدى ذلك إلى اتباع نهج أكثر شمولية وتكاملاً لإدارة المواهب، مع التركيز على تطوير أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، يتم ذلك من خلال مجموعة متنوعة من مبادرات التعلم مثل التدريب الوظيفي.

14/1 - المفاهيم والأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب :

قامت الباحثة بعرض آراء الباحثين والخبراء من وجهات نظر مختلفة:-

- عرفت (DEJENE DEGEFA, 2018) إدارة المواهب انها عملية منهجية لجذب وتحديد وتطوير ونشر والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين الذين يمكنهم المساهمة في نجاح المنظمة ، وأتفق معها (Bader Obeidat ,Haneen Yassin & Ra'ed (Masa'de,2018) إن إدارة المواهب عبارة عن نهج استراتيجي لجذب وتحديد وتطوير ونشر والاحتفاظ بالموهوبين لتحقيق الفعالية التنظيمية،
- وتناول (Mulyata , 2020) إدارة المواهب بشكل أكثر تفصيلا على أنها المنهج الاستراتيجي للمنظمات لتحديد الأشخاص المناسبين والإعداد لهم والاحتفاظ بهم وإشراكهم في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب ،كما عرفها إنها عملية متعددة الخطوات تركز على التخطيط ، وجذب ، واختيار ، وتطوير ، وإشراك المرشحين المناسبين لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة المدى ، وأتفق معاه (kumar,2021)، (Ramazan Ozkan Yildizr &Soner Esmer,2022)، (Kimberly (Burke,2022), ان إدارة المواهب هي تحديد واختيار وتطوير الأشخاص المناسبين بعناية لدعم أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية
- بينما جاء مفهوم إدارة المواهب وفقاً لمنظمة العمل الدولية (2021) ، نهجاً إستراتيجياً لإدارة رأس المال البشري للمؤسسة والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يعتمد نموذج إدارة الموارد البشرية العالمي على فكرة أن الأشخاص هم أهم الأصول في أي منظمة وأنه ينبغي إدارتهم بشكل استراتيجي وإمكاناتهم من خلال التوظيف الفعال والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وأنظمة المكافآت والتقدير. يقترح النموذج أن المنظمات يجب أن تركز على تعظيم أداء الموظفين ، وأتفق معاه (جاد الرب ، 2022) في أن لابد من تقييم احتياجات المواهب الحالية والمستقبلية، وتطوير استراتيجيات إدارة المواهب، وتنفيذ برامج لجذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم. تتطلب إدارة المواهب الناجحة

التركيز على إنشاء ثقافة عالية الأداء تدعم أهداف المنظمة، وسوف يعرض وجهات النظر السابقة الخاصة بإدارة المواهب بشكل مفصل في الجدول الآتي:-

جدول رقم (4)

يوضح مصفوفة التعريف المفاهيمي للمتغير المستقل " إدارة المواهب "

الدراسة	المجالات	تقييم المواهب الحالية والتفكير في المستقبل	جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية	تطبيق ممارسات إدارة المواهب، أستقطاب، اختيار، تعيين، تنمية، الحفاظ)	التركيز على تعظيم أداء العاملين	تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب	نهج استراتيجي
(DEJENE DEGEFA, 2018)				✓			✓
Mulyata,2020				✓			✓
kumar,2021		✓		✓		✓	
منظمة العمل الدولية (2021)		✓	✓	✓	✓		✓
(جاد الرب، 2022)		✓		✓			✓
(Ramazan Ozkan Yildizr &Soner Esmer,2022)		✓		✓		✓	
(Kimberly Burke,2022),				✓	✓	✓	

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسات السابقة.

وبناء على ما هو موضح في الجدول السابق تمكنت الباحثة تحديد أهم مجالات التي تناولها الباحثين حول مفهوم إدارة المواهب والمتمثلة في تطبيق ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين، التنمية ، الحفاظ) ، باعتبارها أكثر المجالات شمولاً والتي أجمع عليها جميع الباحثين

- أتفق كل من (kumar,2021)، (منظمة العمل الدولية،2021)،(جاد الرب،2022)، (Ramazan Ozkan Yildizr &Soner Esmer,2022) على تقييم المواهب الحالية والتفكير في المواهب المستقبلية .
- اتفق كل من (منظمة العمل الدولية،2021)،(،(Burke,2022) على أن إدارة المواهب الناجحة تتطلب التركيز على تعظيم أداء العاملين.
- أتفق كل من (Mulyata,2020)، (kumar,2021)، (Ramazan Ozkan Yildizr &Soner Esmer,2022)،(،(Kimberly Burke,2022) على أن إدارة المواهب تقوم بتحديد الأشخاص المناسبين والإعداد لهم والاحتفاظ بهم وإشراكهم في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب .

ومن خلال التعاريف السابقة تستنبط الباحثة مفهوم إدارة المواهب استناداً للمفاهيم السابقة عبارة عن نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوفرة بها،

وتحديد العجز منها والعمل على استقطابها من خارج المؤسسة، والعمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات الحفاظ عليها .

15/1 - مقياس إدارة المواهب :-

1 - مقياس إدارة المواهب لدراسة (Tarique, I., & Schuler, R. S,2010)

هو مقياس مكون من 24 عنصراً يقيس مدى تنفيذ ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة، يتضمن المقياس ستة أبعاد لممارسات إدارة المواهب ، وهي :

1. جذب المواهب: يقيس هذا البعد مدى استخدام المنظمة للاستراتيجيات المختلفة لجذب الأفراد الموهوبين .
2. تطوير المواهب: يقيس هذا البعد مدى استثمار المنظمة في تطوير مهارات وقدرات موظفيها .
3. نشر المواهب: يقيس هذا البعد مدى استخدام المنظمة لموظفيها بالطرق التي تستخدم مهاراتهم وقدراتهم على أفضل وجه .
4. الاحتفاظ بالموهبة: يقيس هذا البعد إلى أي مدى تتخذ المنظمة خطوات للاحتفاظ بموظفيها الموهوبين .
5. إدارة الأداء : يقيس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة لنظام رسمي لإدارة الأداء يتم استخدامه لتقييم أداء الموظف .
6. تخطيط التعاقب الوظيفي : يقيس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة لعملية تخطيط تعاقب.

2 - مقياس آخر شائع الاستخدام هو مؤشر إدارة المواهب الذي طوره Berke و Erensel في عام 2018 :

قياس ممارسات إدارة المواهب عبر خمسة أبعاد: جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ونشرها ومكافأتها . تم العثور على المقياس ليكون موثقاً وصالحاً لقياس ممارسات إدارة المواهب في مختلف الصناعات والإعدادات .

1. قياس بعد جذب المواهب من خلال العلامات التجارية لصاحب العمل ، ووجود وسائل التواصل الاجتماعي، وجهود التوظيف .
2. قياس بُعد التطوير من خلال استثمار المؤسسة في تطوير الموظفين ، بما في ذلك برامج التدريب والتوجيه .
3. قياس بُعد الاحتفاظ من خلال قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال ثقافة عمل إيجابية وفرص للنمو الوظيفي .

4. يقيم بُعد النشر من خلال قدرة المؤسسة على مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات مع الموظفين وأصحاب المصلحة .
5. يقيس بُعد المكافأة فعالية المنظمة في تقدير ومكافأة أداء الموظفين ومساهماتهم .
- تم استخدام المقياس في دراسات مثل :
1. ممارسات إدارة المواهب والأداء التنظيمي : دليل من قطاع التصنيع الخاص التركي" بقلم Ozcelik (2019 and Aydin) .
 2. إدارة المواهب وإشراك الموظفين : دراسة قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي" بقلم Sengupta and Gupta (2020) .
 3. أثر إدارة المواهب على أداء الموظف : دليل من القطاع المصرفي السعودي"، بواسطة الحارثي (2021) .
- ساهمت هذه الدراسات وغيرها في تطوير والتحقق من صحة مقاييس إدارة المواهب التي تم استخدامها على نطاق واسع في البحث والممارسة .

3 -مقياس إدارة المواهب الذي تم تطويره للدراسة بواسطة *Ramazan Ozkan Yildiz & Soner Esmer, 2022*

- حددت الدراسة سبع أبعاد أساسية لإدارة المواهب ضرورية بشكل فعال . هي :
1. **تخطيط المواهب:** تتضمن هذه الوظيفة تحديد احتياجات العمل المستقبلية وتحديد المواهب المطلوبة لتلبية تلك الاحتياجات. ويشمل تحليل مجموعة المواهب الحالية للمؤسسة، والتنبؤ باحتياجات المواهب المستقبلية، ووضع خطط لمعالجة فجوات المواهب.
 2. **تحديد المواهب:** تتضمن هذه الوظيفة تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين لديهم القدرة على النمو والتطور داخل المنظمة . ويشمل تقييم مهارات الموظفين وقدراتهم وإمكانياتهم، وتحديد أولئك الذين من المرجح أن ينجحوا في الأدوار القيادية.
 3. **جذب المواهب:** تتضمن هذه الوظيفة جذب أفضل المواهب إلى المنظمة من خلال استراتيجيات التوظيف المختلفة. ويشمل تطوير علامة تجارية قوية لصاحب العمل، وخلق عرض قيمة جذابة للموظف، وتنفيذ عمليات توظيف واختيار فعالة.
 4. **اكتساب المواهب:** تتضمن هذه الوظيفة اختيار وتوظيف أفضل المرشحين للوظائف المتاحة . ويشمل تطوير توصيف الوظائف، وتحديد مصادر المرشحين، وإجراء المقابلات والتقييمات، وتقديم عروض العمل.

5. **تنمية المواهب** : تتضمن هذه الوظيفة تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم لإعدادهم لأدوار مستقبلية داخل المنظمة . ويشمل توفير فرص التدريب والتطوير ، والتوجيه والتدريب ، والتخطيط الوظيفي .
6. **نشر المواهب** : تتضمن هذه الوظيفة نشر الموظفين في أدوار تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم . ويشمل تخطيط القوى العاملة وتصميم الوظائف وتخطيط التعاقب .
7. **الاحتفاظ بالموهبة** : تتضمن هذه الوظيفة الاحتفاظ بأفضل المواهب داخل المنظمة . ويشمل تطوير بيئة عمل إيجابية ، وتقديم تعويضات ومزايا تنافسية ، وتوفير فرص النمو الوظيفي ، والاعتراف بمساهمات الموظفين ومكافأتهم .

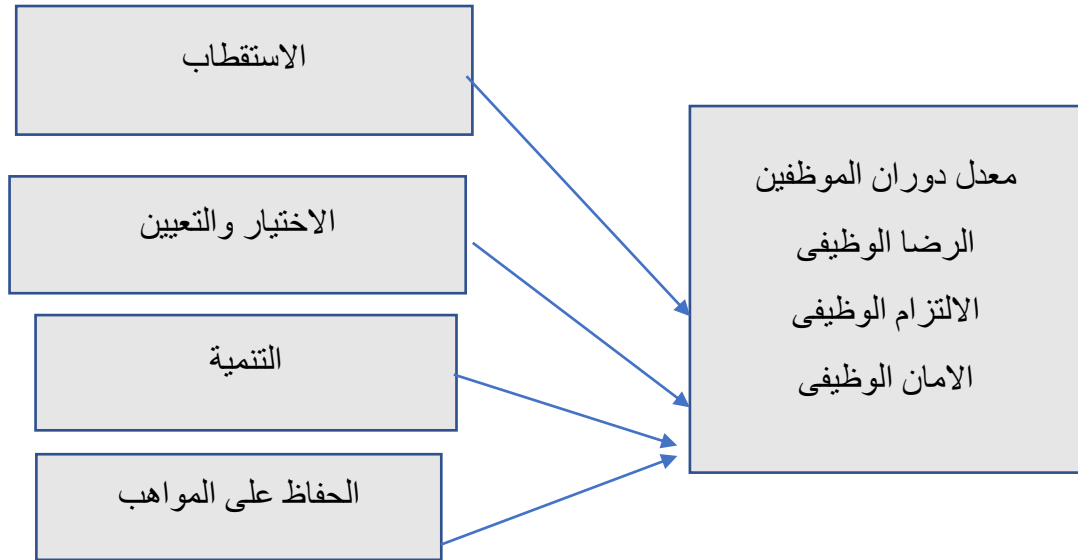
4 - مقياس إدارة المواهب في دراسة (Sourabh kumar,2021) :

- استخدمت الدراسة الحالية هذا المقياس وأبعاده تتمثل فيما يلي يتكون من 16 عنصرًا لقياس ممارسات إدارة المواهب. تم تجميع المقياس إلى أربعة أبعاد، وهي استقطاب المواهب ، والاختيار والتوظيف المواهب ، وتنمية المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب .
1. اشتمل بُعد استقطاب المواهب في المقياس على عناصر تتعلق بجهود المنظمة لجذب الأفراد الموهوبين للانضمام إلى المنظمة .
 2. يتكون بُعد الاختيار والتوظيف المواهب من عناصر تتضمن : اختيار وتوظيف أفضل المرشحين للوظائف المتاحة. ويشمل تطوير توصيف الوظائف، وتحديد مصادر المرشحين ، وإجراء المقابلات والتقييمات، وتقديم عروض العمل .
 3. تضمن بُعد تنمية المواهب عناصر: تتعلق بجهود المنظمة لتطوير مهارات وقدرات موظفيها
 4. تضمن بُعد الاحتفاظ بالمواهب عناصر : تتعلق بجهود المؤسسة للاحتفاظ بموظفيها ، مثل تقديم تعويضات ومزايا تنافسية ، وتوفير فرص النمو الوظيفي، وتوفير بيئة عمل إيجابية .

مبررات استخدام مقياس (kumar,2021) :

- وجدت دراسة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية أن المنظمات التي تدير مواهبها بفعالية لديها معدل دوران أقل بنسبة 40% من تلك التي لا تفعل ذلك (تم الاستشهاد به في كومار، 2021).
- يمكن تعميم الدراسة على قطاعات أخرى .
- المنهجية العلمية: تم تطوير المقياس بناءً على مراجعة نظرية وبحثية واسعة، مما يضمن دقته وموضوعيته.

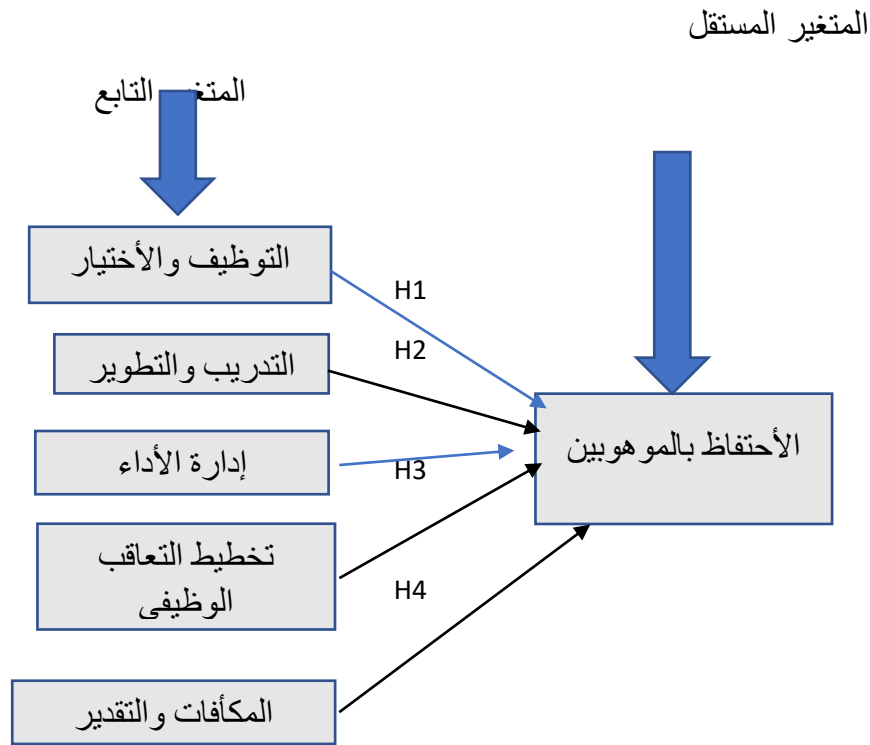
- الباحث في هذه الدراسة ارسل 400 رسالة بريد إلكتروني، وتم إرجاع 236 استبيانياً كاملاً واستخدامها في التحليل في مؤسسة كبيرة تعمل في الهند في قطاعات تكنولوجيا المعلومات مما يعكس قوة النتائج وأهميتها للبحث وإمكانية تعميم النتائج .



(Sourabh kumar,2021) شكل رقم (2) نموذج إدارة المواهب

5- مقياس إدارة المواهب الذي تم تطويره للدراسة بواسطة ((*Dejene Degefa,2018*)) استخدمت الدراسة مقياس إدارة المواهب الذي طوره البروفيسور (*M. Dhanabhakym* و *K. Kokilambal*، 2014) لقياس ممارسات إدارة المواهب كالاتي:-

1. **التوظيف والاختيار:** يتضمن ذلك جذب واختيار المرشحين المناسبين بالمهارات والقدرات المطلوبة .
2. **التدريب والتطوير:** ويشمل ذلك توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراته.
3. **إدارة الأداء:** يتضمن ذلك تحديد أهداف الأداء وتقديم ملاحظات منتظمة للموظفين لتحسين أدائهم.
4. **تخطيط التعاقب الوظيفي:** يتضمن تحديد وتطوير قادة المستقبل داخل المنظمة
5. **المكافآت والتقدير:** يتضمن ذلك تقديم المكافآت والتقدير للموظفين لمساهماتهم وإنجازاتهم .



شكل رقم (3) النموذج المقترح ل(Dejene Degefa, 2018)

جدول رقم (5)
مصفوفة التعريف الاجرائي للمتغير المستقل " إدارة المواهب "

عدد الباحثين	مناع 2018	Bibi 2018	عابدين 2019	Owtram, 2019	Elmasri, 2019	Degefa, 2018	خليل 2020	موسى, 2020	O'Dayel, 2020	Kumar, 2021	Mitosis, 2021	الدراسة الإبعاد
10		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	الاستقطاب
13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		التوظيف والاختيار
13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		التنمية والتطوير
11	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	الأحفاظ بالمواهب
4		✓			✓	✓						التدريب
4					✓	✓				✓	✓	تقييم الاداء

3						✓					✓	التعاقب الوظيفي
4					✓	✓				✓		الحوافز والتعويضات
	3	5	4	4	7	7	4	4	4	7	4	عدد الأبعاد

المصدر: اعداد الباحثة

مما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول أبعاد إدارة المواهب، ولكن أتفق كثير من الباحثين منهم (Dayel,2022)، (موسي، 2020)، (خليل، 2020)، (owtram,2019)، (عابدين، 2019)، (مناع، 2018)، على الأبعاد الأتية (الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، الاحتفاظ)، بالإضافة إلى باقي الباحثين اشتركوا بصورة متكررة في تلك الأبعاد ولكن مصاحبة لأبعاد أخرى كالآتي (Mitosi,2021)، (Elmasri&sulim,2019، Bibi,2018)، وهنا تعتمد الباحثة على الأبعاد الأكثر اتقافاً بين الباحثين وتتمثل في الآتي: (الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، الاحتفاظ).

1. وجدت الباحثة أن عدد الدراسات في أدبيات إدارة المواهب في سياق قطاع الرعاية الصحية قليلة
2. يتم تناول إدارة المواهب من قبل الدراسات السابقة على أنها متغير مستقل كما تم ذكره في دراسة (Mitosi,2021، Bibi,2018)، (مناع، 2016)، (موسي، 2021)، (عابدين، 2019).

3. قامت الدراسات السابقة بتناول بعض الممارسات لإدارة المواهب والتي اعتبرتها المكون الاساسي لها مثل الاختيار، التوظيف، الجذب، التطوير، تخطيط التعاقب الوظيفي، المكافآت، التخطيط، التدريب، التحفيز، المشاركة، تحديد المواهب، والدراسة الحالية تتبنى من تلك الممارسات (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة (باعتبارها الممارسات الأكثر شيوعاً واتفقاً مع معظم وجهات النظر الادبية والبحثية مثل دراسة (خليل، 2020)، (عابدين، 2019)، (Dayel,2020)، (مناع، 2018)، (Bibi,2018)، (owtram&Brittain,2019).

ثانياً) إدارة المعرفة

16/1- المقدمة :

كانت إدارة المعرفة سابقاً تخصصاً فرعياً ، ولكن في الواقع قام الباحثون بفحص أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ، وجدوا أن هذا المجالين يساهمان في بعضهما البعض ، ولكن تختلف إدارة المعرفة على إدارة المعلومات في أنها تعتمد على الأفراد داخل المنظمة نظم المعلومات معا وليس فقط على تكنولوجيا نظم المعلومات ، وبالتالي من الخطأ القول أن إدارة المعرفة هي فرع من فروع إدارة المعلومات ، ومع ذلك يمكن التأكيد أن علماء نظم المعلومات الإدارية هم أول من يجرى دراسات في مجال المعرفة .

يُعد موضوع إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة ، ففي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال ، كما استطاعت العديد من الشركات من ترجمة الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع عملي ، هذا الأمر انعكس بالإيجاب عليها وأدى إلى زيادة كفاءة الإيرادات والعمليات، وبالتالي أكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها .

17/1- المفاهيم والأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة :

أتفق واختلاف كثير من الباحثين حول تحديد مفهوم لإدارة المعرفة وقامت الباحثة بعرض مفاهيم مختلفة كالآتي:-

• عرفها (Kim,2010) أنها تجميع وتحديد المعلومات المفيدة وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ثم تخزينها في مستودعات ثم نشرها في جميع أنحاء المنظمة لتسهيل استعادتها وتطبيقها والاستفادة منها ، وأتفق معاه،(Shehata,2015) ،(جاد الرب،2013) في أن إدارة المعرفة تتكون من خلق ونشرو تخزين وتطبيق المعرفة، بينما أختلف معاهم كل من (Barley,W.C&, Treem,J.W,) (2018) على أنها : الوعي بثقافة المنظمة، والمقدرة على كسب ، ومشاركة الخبرة الجماعية ؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ، ورسالتها، كما أتفق كل من (Koç, Tuğba, 2019) إدارة المعرفة على أنها : مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة ، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة ، وتوليدها ، واستخدامها ، وتنظيمها ، ثم المقدرة على نشرها ، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة ، واتخاذ القرارات ، وحلّ المشكلات ، واتفق معاه (colnar,2020) عرفها بأنها عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة و تخزينها، ونشرها وتوليدها وتطبيقها، لتحسين التعلم والابداع وتحسين الاداء واتخاذ القرار .

• وفي تعريف آخر ذكر (الصبحي، 2020) إن إدارة المعرفة إلى مجموعة الجهود التي يتم بذلها ؛ لإنجاز الوظائف ، والخطوات المتتالية في قسم واحد، أو عدة أقسام ، ووحدات؛ ولتحقيق الميزة

التنافسية على المدى الطويل، وتُركِّز إدارة المعرفة على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تُساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، واتفقت معاه (Skudiene,2021) في أن إدارة المعرفة فرصة حاسمة وتحدي للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية ومورد تنظيمي أساسي.

• وجاء مفهوم (George Reid Cooper,2022) كمفهوم أكثر شمولاً وهي عبارة عن عملية الحصول على المعرفة والخبرة داخل المنظمة ومشاركتها والاستفادة منها لتحقيق أهدافها، وتبين من خلال المفهوم توضيح خطوات بناء إدارة المعرفة بشكل فعال كالآتي :-

تحديد أصول المعرفة الرئيسية

ووضع سياسات وإجراءات لإدارة المعرفة ومشاركتها تطوير ثقافة تقدر وتشجع تبادل المعرفة والتعاون، من خلال تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة والخبرة ذات الصلة وتطبيقها، وتعزيز الابتكار والتعلم المستمر داخل المنظمة، وسوف يعرض وجهات نظر الباحثين السابقة الخاصة بإدارة المعرفة بشكل مفصل في الجدول الآتي:-

جدول رقم (6)

مصفوفة المفاهيم " لإدارة المعرفة "

الدراسة	المجالات	تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة	مجموعة من العمليات المنهجية	مورد تنظيمي	مجموعة من الجهود والخبرات	توليد المعرفة ونشرها	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	ثقافة المنظمة
(Kim,2010)		✓				✓		✓	
(جاد الرب،2013)			✓			✓	✓	✓	
(Shehata,2015)		✓	✓			✓	✓	✓	
(Barley,W.C&, Treem,J.W, 2018)					✓	✓		✓	✓
(Tuğba, 2019)			✓			✓	✓	✓	
(الصبحي، 2020)					✓	✓		✓	✓
(colnar,2020)			✓			✓	✓	✓	
(Skudiene,2021)				✓		✓		✓	
(George Reid Cooper,2022)					✓	✓	✓	✓	✓

المصدر : من إعداد الباحثة من الدراسات السابقة

وبناء على ما هو موضح في الجدول السابق تمكنت الباحثة تحديد أهم مجالات التي تناولها الباحثين حول مفهوم إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، ونشرها، وتخزينها، وتطبيقها في وجود بيئة ملائمة)، باعتبارها أكثر المجالات شمولاً والتي أجمع عليها غالبية الباحثين أتفق كل من George Reid Cooper,2022)، (الصبحي، 2020)، (Colnar,2020)، (Tugba,2019) (Barley,W.C&Treem,J.W,2018 2018)، (Shehata,2015)، (جاد الرب،2013)، كما أتفق كل من (الصبحي، 2020)، (Skudiene,2021)، (Cooper,2022) ان إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة الجهود والخبرات وفرصة حاسمة، وتحتاج لبيئة ثقافية ملائمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، ولكن اختلفت (Skudiene,2021) عنهم في أن إدارة المعرفة مورد تنظيمي،

أختلف (Cooper,2022) عن الباحثين في وضع كيفية تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال للاستفادة منها وتطبيقها.

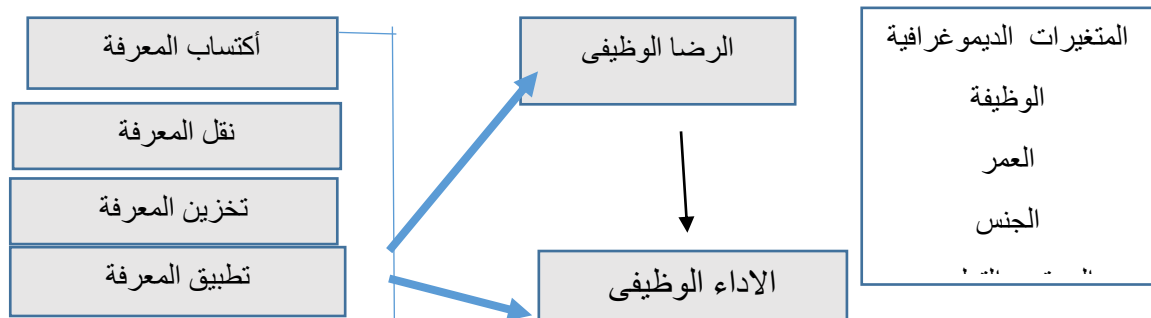
ومن خلال التعاريف السابقة تستنبط الباحثة مفهوم إدارة المعرفة استنادا للدراسات :
(George Reid Cooper,2022) ، (الصبحي، 2020) ، (Barley,W.C&, Treem,J.W, ، (2018) هي عملية تعنى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية والتي من خلالها يتم استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري او الحاسوب وتحويلها ونشرها لتحقيق مزايا تنافسية .

18/1 - مقاييس إدارة المعرفة:-

1 - المقياس المستخدم في دراسة (George Reid Cooper,2022) :

استخدمت الدراسة الحالية المقياس الاحدث والمستخدم في دراسة (George Reid Cooper,2022)

1. اكتساب المعرفة :- هي عملية الحصول على معرفة جديدة من مصادر خارجية وداخلية. يمكن أن يشمل ذلك حضور المؤتمرات أو إجراء أبحاث السوق أو التعاون مع المنظمات الأخرى .
2. نقل المعرفة:- هي عملية نشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة ، وتمكين الآخرين من الاستفادة من المعلومات المكتسبة . يمكن القيام بذلك من خلال برامج التدريب أو الإرشاد أو استخدام أنظمة إدارة المعرفة
3. تخزين المعرفة :- عبارة عن عملية تنظيم المعرفة وتصنيفها بطريقة تجعلها سهلة الوصول ومفهومة لجميع أعضاء المنظمة . يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام قواعد البيانات وغيرها من أدوات إدارة المعرفة .
4. تطبيق المعرفة وجعلها متاحة للاستخدام في المستقبل . يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أنظمة إدارة المعرفة أو النسخ الاحتياطية للبيانات أو من خلال الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة .



شكل رقم (1-4) النموذج المقترح لدراسة (Cooper,2022)

- مبررات استخدام مقياس : (George Reid Cooper,2022)
 - تناول الباحث دراسة عينه لـ323 مفردة من المديرين والموظفين في مؤسسة واحدة كبيرة في أمريكا ذات مواقع متعددة مما يعكس قوة النتائج وأهميتها وإمكانية تعميم النتائج .
 - تطبيق وبناء نموذج أصلي لمصادر إدارة المعرفة للشركات ، وهو ما استقادت منه الدراسة الحالية من تصميم المقياس .
 - تم تطبيقه على العديد من الدراسات : (Pruzinsky , (Kianto et al., 2016) &Mihalcova,2017

1- المقياس المستخدم في دراسة-: (MESMER A. ADONI,2022)

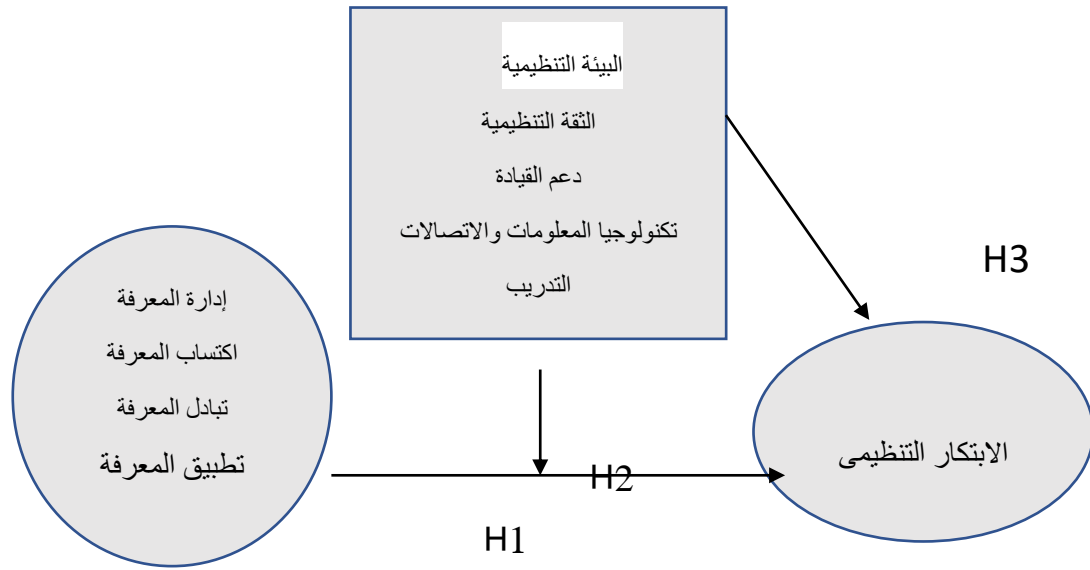
- 1- اكتساب المعرفة : يشير هذا البعد إلى عملية تحديد واكتساب المعرفة ذات الصلة من المصادر الداخلية والخارجية . في سياق شركات التصنيع، قد يشمل ذلك المعرفة بالتقنيات الجديدة والموردين والعملاء واتجاهات السوق .
 - 2- مشاركة المعرفة : وهذا ينطوي على نشر المعرفة والخبرة في جميع أنحاء المنظمة، باستخدام أدوات مثل برامج التدريب، ومنصات تبادل المعرفة. يمكن أن تؤدي مشاركة المعرفة الفعالة إلى تحسين التنسيق والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات .
 - 3- الاستجابة للمعرفة : يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئة المعرفة . قد يتضمن ذلك تكييف العمليات أو المنتجات أو الخدمات استجابةً للمعرفة الجديدة ، أو تطوير استراتيجيات جديدة للاستفادة من الفرص المتاحة .
- تتبنى هذه الدراسة الإطار الذي اقترحه (Kuo & Ye,2010)، (Nnabuiife et a,2015) لاستكشاف دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التشغيلي .
- يقترح (Kuo & Ye,2010) إطارًا يحدد إدارة المعرفة كمحرك رئيسي للابتكار والميزة التنافسية في قطاع التصنيع. تسلط دراستهم الضوء على أهمية اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء العام للأعمال .
- وأتفق (Nnabuiife et al,2015) أيضا أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء التشغيلي في قطاع التصنيع . تركز دراستهم على تأثير إدارة المعرفة على إدارة سلسلة التوريد وتسلط الضوء على أهمية مشاركة المعرفة والتعاون والتنسيق في تحسين أداء سلسلة التوريد .

2- مقياس دراسة (Vlado Dimovski & Simon Colnar, 2021) :

- تحدد الدراسة أربعة أبعاد لإدارة المعرفة تساهم في الميزة التنافسية لمنظمات العمل الاجتماعي :
1. **الدعم الإداري** : يشير إلى المدى الذي يقدم فيه المديرون الموارد والتوجيه لدعم أنشطة إدارة المعرفة . ووجدت الدراسة أن الدعم الإداري يرتبط بشكل إيجابي بتنفيذ المعرفة .
 2. **الحوافز** : يشير هذا إلى المكافآت والتقدير المقدم للموظفين للمساهمة في إدارة المعرفة. وجدت الدراسة أن الحوافز مرتبطة بشكل إيجابي بتنفيذ المعرفة .
 3. **تنفيذ المعرفة** : يشير إلى المدى الذي يتم فيه تطبيق المعرفة بشكل فعال في صنع القرار وحل المشكلات . تشير الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال للمعرفة يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية .
 4. **تمكين الموظف** : يشير إلى درجة الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار الممنوحة للموظفين فيما يتعلق بأنشطة إدارة المعرفة . تشير الدراسة إلى أن تمكين الموظف يمكن أن يعزز مشاركة المعرفة وتنفيذها، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية .

3- مقياس دراسة (Vida Škudiene, 2020) :

- تحدد الدراسة أربعة أبعاد لإدارة المعرفة تساهم في الابتكار التنظيمي المدرك :
1. **اكتساب المعرفة** : يشير هذا إلى عملية تحديد وجمع المعرفة ذات الصلة من المصادر الداخلية والخارجية . تشير الدراسة إلى أن اكتساب المعرفة الفعال يمكن أن يعزز الابتكار التنظيمي المتصور .
 2. **تبادل المعرفة** : يشير إلى عملية تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق داخل المنظمة. تشير الدراسة إلى أن المشاركة الفعالة للمعرفة يمكن أن تعزز الابتكار التنظيمي المتصور .
 3. **تطبيق المعرفة** : يشير إلى عملية تطبيق المعرفة لإنشاء منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. تشير الدراسة إلى أن التطبيق الفعال للمعرفة يمكن أن يعزز الابتكار التنظيمي المتصور .
 4. **حماية المعرفة** : يشير هذا إلى عملية حماية الملكية الفكرية للمنظمة ومعرفة الملكية. تقترح الدراسة أن حماية المعرفة الفعالة يمكن أن تعزز الابتكار التنظيمي المتصور .



شكل رقم (5-1) النموذج المقترح لدراسة (Vida Škudienė, 2020)

4- مقياس دراسة (Hira Riaz, 2019) :

تحدد الدراسة أربعة أبعاد لعملية إدارة المعرفة :

1. **خلق المعرفة** : يشير هذا البعد إلى عملية توليد معرفة جديدة داخل المنظمة. تسلط الدراسة الضوء على أهمية خلق معرفة جديدة لتعزيز الأداء التنظيمي.
2. **تخزين المعرفة** : يشير هذا البعد إلى عملية تخزين المعرفة بطريقة يسهل استرجاعها والوصول إليها من قبل الموظفين. تقترح الدراسة أن التخزين الفعال للمعرفة يمكن أن يحسن الأداء التنظيمي.
3. **نقل المعرفة** : يشير هذا البعد إلى عملية تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق داخل المنظمة. تقترح الدراسة أن نقل المعرفة الفعال يمكن أن يعزز الأداء التنظيمي.
4. **استخدام المعرفة** : يشير هذا البعد إلى عملية تطبيق المعرفة لحل المشكلات واتخاذ القرارات . تسلط الدراسة الضوء على أهمية استخدام المعرفة بشكل فعال لتحسين الأداء التنظيمي .

جدول رقم (7)
مصنوفة التعريف الإجرائي "إدارة المعرفة"

عدد الباحثين	Barker,2015	Ba'il 2016	مناع2018	2019Oliva	ماهر2020	2020Colnar	Rasula2021	Nassar2021	Vida2021	Ogunbaanwo 2021	الدراسة الإبعاد
9	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	توليد المعرفة
9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	تخزين المعرفة
4				✓			✓	✓	✓		مشاركة المعرفة
8	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	نشر المعرفة
1									✓		الكفاءة الذاتية للمعرفة
8	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	تطبيق المعرفة
1				✓							تقييم المعرفة
1								✓			صياغة أهداف المعرفة
	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	عدد الأبعاد

المصدر : إعداد الباحثة (2/2)

اعتمدت الدراسة الحالية في قياس إدارة المعرفة على الأبعاد الآتية (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) معتمدة على الدراسات الآتية :

(Kitsios,2020) ، (Cooper ,2022) ، (Ogunbaanwo,2021) ، (Colnar,2020) ، (Riaz,2019) ، (Škudienė,2020) ،

أكثر شيوعاً بين الباحثين .

مما سبق يتضح اختلاف بعض الباحثين حول أبعاد إدارة المعرفة ، ولكن أتفق كثير من الباحثين منهم (Ogunbaanwo,2021 ، Colnar,2020 ، ماهر ، 2020 ، مناع ، 2018 ، Ba'il,2016) على الأبعاد الآتية (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، بالإضافة إلى أن بعض الباحثين اشتركوا في تلك الأبعاد بصورة متكررة ولكن مصاحبة لأبعاد أخرى (Nassar,2021 ، Rasula,2021 ، Oliva,2019) ، وهنا تعتمد الباحثة على الأبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين .

نتائج البحث الميداني

(19/1) تحليل الارتباط :

Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* بين متغيرات الدراسة . وتشير النتائج بين 0.3 ± 0 إلى ارتباط ضعيف ، وبين 0.7 ± 0.3 إلى ارتباط متوسط، وبين 1 ± 0.7 إلى ارتباط قوي ، أيضا تشير الارتباطات الموجبة إلى علاقات طردية والارتباطات السالبة إلى علاقات سالبة . فيما يخص المعنوية الإحصائية ، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05 فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية ، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% ، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99% ، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.001 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99.9% . تظهر النتائج الموضحة في جدول (4-8) وشكل (4-4) أن جميع الارتباطات بين إدارة المواهب وأبعادها طردية قوية وذات دلالة إحصائية قوية عند 0.001 ، وتراوحت هذه الارتباطات بين (0.773) و(0.936).

جدول (8)

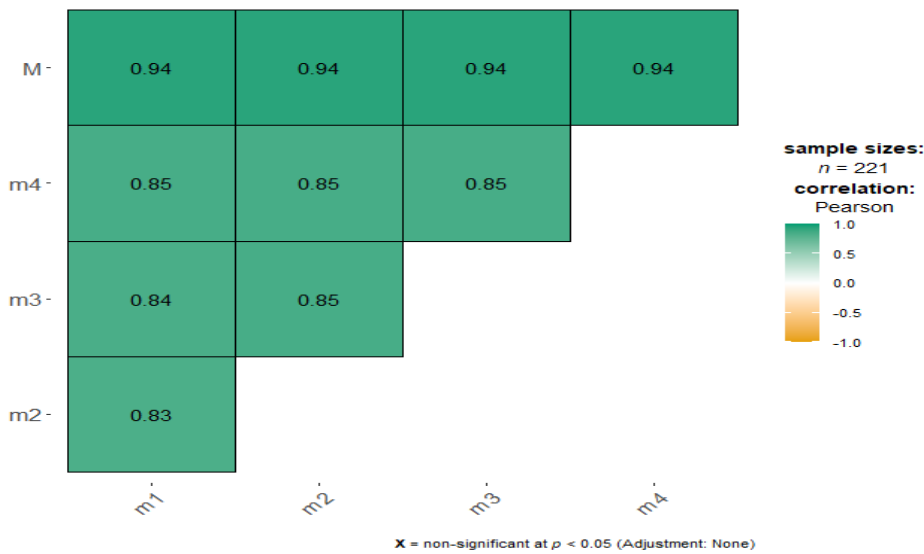
ارتباط بيرسون بين إدارة المواهب وأبعادها

إدارة المواهب	الحفاظ على المواهب	تنمية المواهب	الاختيار والتوظيف	الاستقطاب		
				--	ارتباط بيرسون	الاستقطاب
				221	العدد	
			--	.871**	ارتباط بيرسون	الاختيار والتوظيف
				<.001	الدلالة	
			221	221	العدد	
		--	.800**	.773**	ارتباط بيرسون	تنمية المواهب
			<.001	<.001	الدلالة	
		221	221	221	العدد	
	--	.840**	.809**	.799**	ارتباط بيرسون	الحفاظ على المواهب
		<.001	<.001	<.001	الدلالة	

	221	221	221	221	العدد	إدارة المواهب
--	.928**	.922**	.936**	.926**	ارتباط بيرسون	
	<.001	<.001	<.001	<.001	الدلالة	
221	221	221	221	221	العدد	

شكل (6)

رسم لمصفوفة الارتباطات بين إدارة المواهب وأبعادها

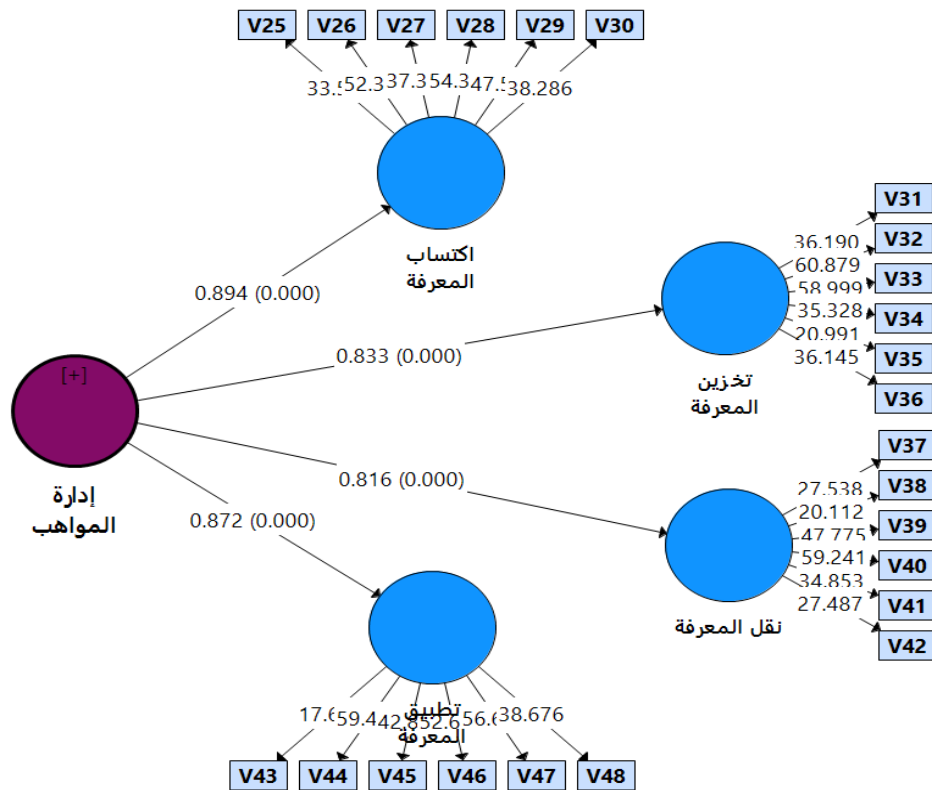


جدول (9)

ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وأبعاده

إدارة المعرفة	تطبيق المعرفة	نقل المعرفة	تخزين المعرفة	اكتساب المعرفة		
				--	ارتباط بيرسون	اكتساب المعرفة
				221	العدد	
			--	.829**	ارتباط بيرسون	تخزين المعرفة
				<.001	الدلالة	
			221	221	العدد	
		--	.851**	.835**	ارتباط بيرسون	نقل المعرفة
			<.001	<.001	الدلالة	

		221	221	221	العدد	
	--	.846**	.846**	.850**	ارتباط بيرسون	تطبيق المعرفة
		<.001	<.001	<.001	الدلالة	
	221	221	221	221	العدد	
	--	.943**	.939**	.936**	ارتباط بيرسون	إدارة المعرفة
		<.001	<.001	<.001	الدلالة	
221	221	221	221	221	العدد	



شكل رقم (7) رسم لمصفوفة الارتباطات بين جميع المحاور والأبعاد

أيضا ، تظهر النتائج الموضحة في جدول (4-9) وشكل (4-5) أن جميع الارتباطات بين إدارة المعرفة وأبعادها طردية قوية وذات دلالة إحصائية قوية عند 0.001، وتراوحت هذه الارتباطات بين (.829) و(.943).

جدول (10)

ارتباط بيرسون بين المحاور الرئيسية

إدارة المعرفة	إدارة المواهب		
	--	ارتباط بيرسون	إدارة المواهب
	221	العدد	
	.907**	ارتباط بيرسون	إدارة المعرفة
	<.001	الدلالة	
221	221	العدد	

فيما يخص العلاقة بين المحاور الرئيسية، نستنتج أن هناك ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة حيث كان معامل الارتباط والدلالة كما يلي $(r(221) = .907, P < .001)$.

20/1) تقييم النموذج الهيكلي :

Assessment of Measurements Model

بعد أن تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحيّة نموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي ، وهذا ينطوي علي مجموعة من المؤشرات نستعرضها فيما يلي :

21/1) تقييم مشكلة الإزدواج الخطي :

Multicollinearity Problem

يتم في هذه الخطوة التأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر علي دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية . ويتم اختبار هذه المشكلة عن طريقة معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor (VIF)* والقيم الجيدة لهذا المعامل أقل من 5 ويمكن قبول القيم أقل من 10 (Gujarati, 2022)، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا علي وجود المشكلة (Hair et al., 2017). وتشير النتائج في جدول (4-12) أن جميع القيم كانت أقل من 10 مما يدل علي عدم وجود المشكلة .

22/1). أظهرت النتائج صحة الفرض:-

أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لإدارة المواهب علي إدارة المعرفة حيث أن $(\beta = 0.907, t = 57.71, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.874, 0.936])$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الأول للدراسة. وكانت نتيجة الفروض الفرعية المنبثقة عن هذا الفرض جميعها مقبولة من الناحية الإحصائية كالتالي:

- نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد اكتساب المعرفة حيث $(\beta = 0.894, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.
- أيضاً، نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد تخزين المعرفة حيث $(\beta = 0.833, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.
- بالمثل، نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد تطبيق المعرفة حيث $(\beta = 0.872, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.
- أخيراً، نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد نقل المعرفة حيث $(\beta = 0.816, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

وهذا يفسر العلاقة الإيجابية والإرتباط الطردى بين إدارة المواهب وبين إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة بالترتيب الآتى (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة ، نقل المعرفة) وما هي يعنى أن كل ما زاد الاهتمام بإدارة المواهب وتفعيلها كلما هناك تاثير إيجابى على إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة:-

- أسفرت نتائج الفرض تائير استقطاب المواهب أو أصحاب الكفاءات سواء من بيئة المنظمة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة أي من خلال التركيز على أصحاب المواهب المتواجدين في سوق العمل (خارج بيئة المنظمة). وتأتى هذه النتيجة متفقه مع كتابات ودراسات (Dewi,2022,Louis,2019) التي أكدت على أهمية ودور استقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات بالنسبه لأكتساب المعرفة.
- اشارت النتائج ان الاهتمام بإدارة المواهب واختيارهم ووضعها فى المكان المناسب لقدراتها يودى ذلك إلى تخزين المعرفة بشكل سريع و فعال والاستغلال الامثل من أجل أثراء العمليات المعرفية، وتأتى هذه النتيجة متفقه مع (Serban,2019)، (Mengqiong Liu,2021)،
- كما يتبين تاثير بإدارة المواهب وتطويرهم إلى تطبيق المعرفة بشكل فعال ومستمر وذلك وتصبح المعرفة داخل المنظمات على قدر من التحديث والتطوير، وتأتى هذه النتيجة متفقه مع دراسة (Ramaditya&Maarfi,2022)،(parvathi,2021)،(Mantow,2022) ولكى يتم ذلك بصورة أكثر فاعلية ، يجب اختيار برامج التطوير الملائمة لقدرات المواهب ومهام العمل المستهدفة داخل المنظمة
- كما يودى الاحتفاظ بالمواهب إلى تفعيل ممارسات إداره المعرفة ونشرها على نطاق أوسع وتمكن المنظمة من إحتفاظ بأصحاب المعارف والخبرات ،وتأتى هذه النتيجة متفقه مع دراسة ((Ogbu Edeh,2022).

23/1) التوصيات:

توصيات الدراسة واليات التنفيذ (برنامج تنفيذى مقترح – Action plan)

توصيات الدراسة واليات التنفيذ (برنامج تنفيذي مقترح – Action plan)

دلالات النتائج	التوصية	الهدف من التوصية	اليات التنفيذ	جهة التنفيذ
توصلت الدراسة أن إدارة المواهب توجد بينها علاقة تأثير موجبة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة	نشر ثقافة الاستغلال الامثل والجمع بين ممارسات إدارة المواهب والمعرفة داخل المنظمة .	حتى تتمكن الشركات محل الدراسة من تحقيق الاهداف المطلوبة وتتمثل فى انتقاء افضل العناصر البشرية التى تتميز بالكفاءات والمهارات المطلوبة	• تحديد الاحتياجات من الموهوبين • أنتقاء أفضل المواهب من خلال المقابلات الشخصية ووضعهم تحت التدريب لمدة 3 شهور لقياس نسبة الانجاز والانتاجية من خلال المراقبة عن بعد وإعطاء مهام صغيرة محددة المدة . • وضع برامج تدريبية لأصحاب المواهب والخبرات والمهارات الفريدة مع تنوع تلك البرامج وتكرارها لمتابعة التطورات أول بأول .	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية

المراجع:-

المراجع العربية :

1. الحميدي ، منال ، (2019) ، دور إدارة المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط .
2. الرقب ، محمد صادق ، (2019) ، أثر تطبيق إدارة المعرفة على الممارسات الأخلاقية في شركات الأدوية الفلسطينية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة .
3. الزياىدى ، بسنت ، (2016) ، " أثر إدارة المواهب على تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية : دراسة مقارنة لبن البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس .
4. الصبحى ، أحمد ، (2020) ، فرص ومعوقات إدارة المعرفة فى دعم اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ .
5. جاد الرب ، سيد ، (2013) ، " نظم المعلومات الادارية : الساسيات والتطبيقات الادارية" ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مطابع الدار الهندسية .
6. جيهان ، خليل ، (2020) ، " إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية "دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد .
7. زيدان ، أسماء ، (2017) ، " إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية فى كليات التعليم الصناعي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس
8. سالم ، رولا ، (2020) ، " أثر قدرات تحليلات البيانات الضخمة على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية العاملة في الاردن " ، جامعة البتراء ، الاردن .
9. عابدين ، شيرين ، 2019 ، " العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات : دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس .

المراجع الأجنبية :

1. Abioro, M. A., Olabisi, J., Onigbinde, I. O., & Adedeji, A. M. (2020). Skill mapping, talent pool management and organisational development: Evidence from professional bodies in Nigeria. *Economics and Business*.
2. Adoni, M. A. (2021). The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire. *Journal of Economics and Business Research*, 27(1), .52-41
3. Adoni, M. A. (2021). The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire. *Journal of Economics and Business Research*, 27(1), .52-41
4. ADONI, MESMER A,(2022),” The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire”, the Glenn R. Jones CollegeBusiness,Trident University International
5. ADONI, MESMER A,(2022),” The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire”, the Glenn R. Jones CollegeBusiness,Trident University International
6. Al Mamun, Abdullah,(2018),” Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*
7. Amollo Ochieng, Phelister,(2016),” Relationship Between Talent Management Practices And Employee Retention At Dhl Supply Chain Kenya Limited”, *University Of Nairobi*
8. and future prospects, *European Journal of International Management*, Vol. 11, No. 1., pp 86- .128
9. Atan,T., Alfawaire,F,(2021),” The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation”, *Sustainability*.
10. Ba'il,H,(2016),”The Role of information Technology Supporting Knowledge Management increating acompetitive Advantage,case study,Samples of banks,university of Mohamed khadir,Biskra
11. Barley,W.C, Treem,J.W, Kuhn,T,(2018),” Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research”, *The Academy of Management Annals*.
12. Barley,W.C, Treem,J.W, Kuhn,T,(2018),” Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research”, *The Academy of Management Annals*
13. Berke, Ö., & Erensel, A. (2018). A new talent management index: Measurement and validation. *Journal of Business Research*, 89, 398-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.01>

14. Bibi, Munaza, (2018), "Impact Of Talent Management Practices On Employee Performance: An Empirical Study Among Healthcare Employees working in healthcare organizations of Pakistan", journal of management
15. Burke, Kimberly, (2022), "Talent Management Strategies for Managing Employee Career Advancement at Fortune 500 Companies", College of Management and Technology, Walden University.
16. Chawla, C., & Agarwal, M. (2021). An acute review of talent management in workplace. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3), 793–798. <https://doi.org/10.47750/CIBG.2021.27.03.111>
17. Colnar, Simon, (2020), "Knowledge Management in Social Work: Management Support, Incentives, Knowledge Implementation, and Employee Empowerment", ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW.
18. Colnar, Simon, (2021), "Knowledge Management in Social Work: Management Support, Incentives, Knowledge Implementation, and Employee Empowerment", ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW.
19. Cooper, George Reid, (2022), "Impact of Knowledge Management Processes Upon Job Satisfaction and Job Performance", a Dissertation PHD, Nova Southeastern University
20. Cooper, George, (2022)
Cross Walker, T. (2020). Inclusive talent management in the public sector: Theory and practice. Transnational Corporations Review / Kuaguo Gongsi, 12(2), 140–148. <https://doi.org/10.19186444.2020.1741296/10.1080>