



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر بعنوان:

أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين


دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة هيليوبوليس

-قالمة-

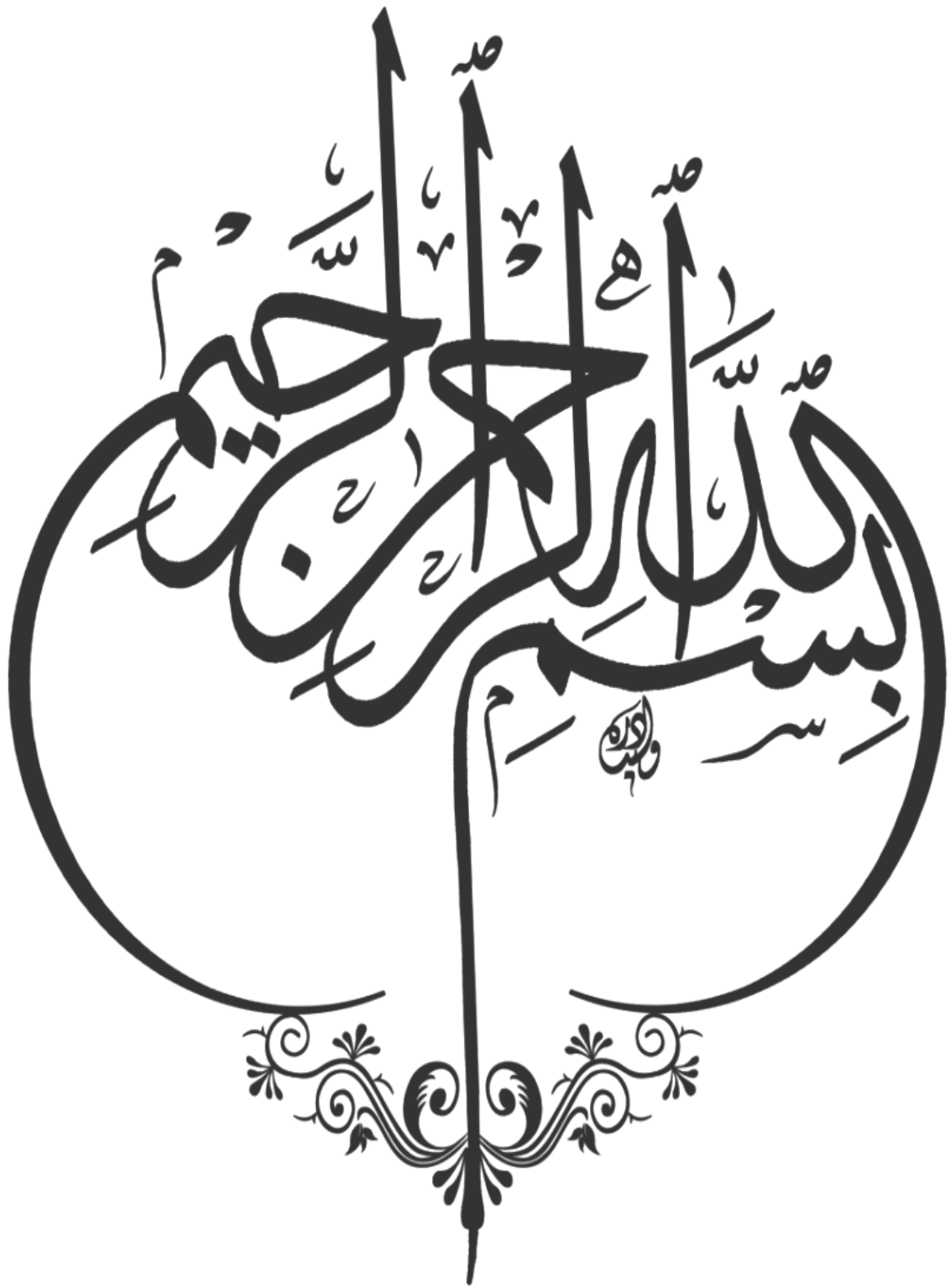
تحت إشراف الأستاذة(ة):

بن صالح كريمة 

من إعداد الطالب:

سليمانى فوزي 

السنة الجامعية 2022-2023م



## شكر وعرفان

أود أن أختتم هذه الفرصة لأشكر

أستاذتي على دعمهم السخي لي للخروج بهذا البحث  
القيم في النهاية، كما أقدم أجمل معاني الامتنان لأسرتي  
والأصدقاء الذين لم يتركونني خلال سنوات دراستي وفي  
فترة كتابة هذا البحث، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى  
كل من كان لهم السبق في ركب العلم والتعليم، ويا من  
بذلتهم جهودكم معي ولم تنتظروا مني شيئاً أهدي لكم  
أسمى عبارات الشكر والتقدير، وأفتخر بأنكم أساتذتي.  
أشكر الأستاذة الدكتورة بن صالح كريمة التي زادتني

من علمها ومنحتني من وقتها الثمين

ولم تتخلي عني حتى أخرج لكم

بالبحث بهذا الشكل اللائق

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
<u>أ-ط</u>	المقدمة
-	الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة
<u>02</u>	تمهيد
<u>03</u>	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
<u>03</u>	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة
<u>07</u>	المطلب الثاني: أهمية ومصادر المعرفة
<u>10</u>	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
<u>13</u>	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المعرفة
<u>15</u>	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة
<u>15</u>	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة
<u>18</u>	المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد ومراحل إدارة المعرفة
<u>21</u>	المطلب الثالث: آليات بناء إدارة المعرفة
<u>25</u>	المطلب الرابع: استراتيجيات ومعوقات إدارة المعرفة
<u>29</u>	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة
<u>31</u>	تمهيد

<u>31</u>	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المهارات
<u>32</u>	المطلب الأول: تعريف وأهمية الموارد البشرية
<u>34</u>	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية
<u>36</u>	المطلب الثالث: تعريف وخصائص المهارات
<u>39</u>	المطلب الرابع: مستويات المهارات وأنواعها
<u>41</u>	المبحث الثاني: علاقة المهارات البشرية بإدارة المعرفة
<u>41</u>	المطلب الأول: أدوار الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة
<u>43</u>	المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية
<u>45</u>	المطلب الثالث: انعكاسات تشخيص اكتساب وتوليد إدارة المعرفة
<u>48</u>	المطلب الرابع: انعكاسات تخزين المعرفة وتوزيع وتطبيق المعرفة
<u>55</u>	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة بقالمة
<u>57</u>	تمهيد
<u>58</u>	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
<u>58</u>	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المركب الصناعي التجاري مرمورة قالمة
<u>61</u>	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري مرمورة
<u>64</u>	المطلب الثالث: منهجية الدراسة وأدواتها
<u>68</u>	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة وصدقها

<u>71</u>	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
<u>71</u>	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول
<u>77</u>	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
<u>85</u>	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
<u>87</u>	المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
<u>95</u>	خلاصة الفصل
<u>97</u>	الخاتمة
<u>101</u>	قائمة المراجع
	فهرس الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقاربة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	01
60	توزيع اليد العاملة حسب الفئات المهنية	02
60	هيكل اليد العاملة حسب النشاط	03
62	الإحصائيات الخاصة بالاستبيان	04
67	درجات مقياس ليكارت الخماسي	05
68	الاتجاه العام حسب المتوسط الحسابي	06
69	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	07
70	معامل الارتباط بين بعدي الاستبيان ككل	08
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
75	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
76	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	13
77	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد توليد المعرفة	14
80	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تخزين المعرفة	15
82	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تشارك المعرفة	16



84	يوضح توزيع عينة الدراسة على بعد تطبيق المعرفة	17
86	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث مهارات الموظفين	18
88	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	19
88	جدول تحليل البيانات ANOVA	20
89	جدول معامل الانحدار	21
90	جدول تحليل البيانات ANOVA	22
92	جدول تحليل البيانات ANOVA	24
93	جدول معامل الانحدار	25
94	جدول تحليل البيانات ANOVA	26
95	جدول معامل الانحدار	27

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
06	هرمية المعرفة	01
34	الاتجاهات المتوفرة لدى الموارد البشرية	02
62	يوضح الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري مرمورة قالمة	03
72	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الجنس	04
73	توزيع إجابات أفراد العينة حسب السن	05
74	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
75	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
76	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	08

# المقدمة العامة

**تمهيد:**

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسة في ظل التطورات الحديثة، هو التمتع بأداء أفضل من منافسيها؛ فالمؤسسات اليوم لا بد أن تضع أهدافا تتناسب والمحيط الذي تعيش فيه وما يحتويه من تغيرات متتالية وسريعة، ومن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هو تحقيق أداء أفضل مما يحققه المنافسون، وتحقيق هذا الهدف ينطلق من محيطها الداخلي وما يتضمنه من موارد مادية، مالية وبشرية ولعل أهم هذه الموارد هي الموارد غير المادية والمتمثلة في المورد البشري أو العاملون في المؤسسة، فالعامل هو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد فهو الذي يستطيع إيجاد التوليفات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، من هذا المنطلق يمكن القول أن العامل الجيد والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة هو ذلك العامل الذي يتمتع بأداء جيد مستمر، ومهارات عالية، ويعني ذلك أن التحسن في مهارات العامل سيساهم بالضرورة في تحسين أداء المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة إلى تحسين مهارات عمالها كي تتمكن من تحقيق أهدافها طويلة المدى منها والقصيرة.

إن المؤسسة تعيش في ظل التغيرات الحديثة أين أصبح المورد البشري يشكل الثروة لها ومصدر لإنشاء القيمة لها فهو الذي يملك المعرفة، هذه الأخيرة التي تعد المورد الأكثر أهمية فهي المورد الذي لا ينضب بل إنه غير قابل للاهتلاك؛ يعني أن المؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة فقد امتلكت ثروة حقيقية إذا ما استطاعت اكتشاف مواقعها والحاملين لها، فالمؤسسة أصبح لها هدف تريد الوصول إليه لتستعمله في النهاية كوسيلة لتحقيق أهدافها النهائية، وهذا الهدف يتمثل في إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة أسلوب جديد تسعى من خلاله المؤسسة إلى التوصل إلى تحسين أداءها والحصول على الميزة التنافسية التي بامتلاكها ترقى وتستمر في محيط سريع التغيرات، وكما تم طرحه أعلاه فإن تحسين أداء المؤسسة من تحسين مهارات العاملين فيها.

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

وعليه واستنادا لما تم طرحه فإن السؤال المطروح هنا والذي يمثل إشكالية الدراسة هو:  
هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين في المركب الصناعي والتجاري  
مرمورة الكائن بهيليوبوليس قالمة؟ وانطلاقا من التساؤل الجوهرى للدراسة تتفرع الأسئلة  
الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر توليد المعرفة على مهارات الموظفين  
بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تخزين المعرفة على مهارات الموظفين  
بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تشارك المعرفة على مهارات الموظفين  
بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تطبيق المعرفة على مهارات الموظفين  
بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؟

فرضيات الدراسة:

تتعلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في إشكالية الدراسة  
ومنسجمة مع الطروحات النظرية لها على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر توليد المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة  
محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تخزين المعرفة على مهارات الموظفين  
بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

☞ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تشارك المعرفة على مهارات الموظفين  
بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

☞ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تطبيق المعرفة على مهارات الموظفين  
بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المزوجة بين التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المهارات لدى الموظفين في المركب الصناعي التجاري مرمورة بقالمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى، تكمن أهمية الدراسة في الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة، كما تقدم الدراسة صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين مستوى مهارات الموظفين في المؤسسات الاقتصادية عموماً، والمركب الصناعي التجاري مرمورة بقالمة خصوصاً.

### أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الأساسية لهذه الدراسة في:

أ. معرفة مستوى الأثر والعلاقة بين إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموظفين بمركب الصناعي التجاري مرمورة بهيليوبوليس قالمة؛

ب. الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية الملحقة، مع إثبات صحة الفرضيات من عدمها؛

ج. الخروج بنتائج وتوصيات في هذا المجال؛

د. تقديم مساهمة علمية وتطبيقية متواضعة لتطوير مستوى الاعتماد على إدارة المعرفة من خلال تتبع المسار المهني للموظفين وتحسن مهارتهم وقدراتهم؛

هـ. تقديم إضافة علمية وتطبيقية لمكتبة الكلية.

### أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

الميل للموضوعات التي لها علاقة بإدارة المعرفة وأداء الموظفين؛  
الفضول لاكتساب معلومات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في المركب التجاري الصناعي مرمورة بقالمة؛

كون هذا الموضوع من مواضيع الساعة التي لقت إقبالا كبيرا من طرف رواد الأعمال؛

توافق موضوع الدراسة وتخصصي (إدارة أعمال).

الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسس وتطوير مهارات الموظفين في المؤسسة الاقتصادية؛

### عرض ومناقشة الدراسات السابقة:

تبرز الأهمية البالغة والكبيرة للدراسات السابقة في التمهيد للموضوع محل الدراسة من خلال تكوين إطار نظري حول البحوث والدراسات والأعمال التي تناولت الموضوع في أحد جوانبه، كما تعد الدراسات السابقة نوعاً من التبرير الموضوعي للموضوع محل الدراسة، وهي حلقة لمجموعة من البحوث تحدد بدقة الإطار العام للموضوع.

### الدراسة الأولى:

دراسة كل من صديقي أمينة، مخيس نفيسة، مجدوب جابرة، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر-ورقلة-، مقال منشور في مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد3، العدد2، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة أبرز معوقات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، على اعتبار أن مؤسساتنا الجزائرية غير متبينة لهذه الإستراتيجية بمفهومها الواسع، حيث ارتأ الباحثون في دراستهم هذه إلى التعرف على مدى إستعداد مؤسساتنا العمومية الجزائرية لتنفيذ إدارة المعرفة، ومن أجل معالجة الاشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تعالج جوانب الموضوع وتوزيعها على العينة المستهدفة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليلها.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها في الدراسة: وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة؛ مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة متوسط؛ مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع؛ مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة متوسط؛ ووجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

### الدراسة الثانية:

دراسة بوقريط فاروق، شرفي منصف، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل" عبارة عن مقال في مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 4، ديسمبر 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد إدارة المعرفة، المتمثلة في تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة. إضافة إلى ذلك الأبعاد المرتبطة بالقدرات الإبداعية للعاملين، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة. وعلى الاستبيان كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة من عينة شملت 65 عامل. تم اختيارهم بطريقة عشوائية.



وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل كان ضعيفا بجميع أبعادها، وأنه هناك أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين بالشركة. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين والعمل على تطويرهما بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

### الدراسة الثالثة:

دراسة حامدي محمد، بعطيش شعبان، تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين باتصالات الجزائر -باتنة-، مقال منشور ضمن مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية -المجلد 07 - العدد 01-جوان 2022.

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والمتغير التابع هو أداء العاملين، هذا وقد شمل مجتمع الدراسة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، اختيرت عينة عشوائية منها تتكون من 50 عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لهذا النوع من الدراسات، وبالاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS .

تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة

على أداء العاملين بنسبة 79.1%، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وتعزيز آلياتها وذلك للرفع من كفاءة العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وتحسين أدائهم.

### منهجية الدراسة:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أداة لتحليل الأبعاد النظرية للموضوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى منهج دراسة حالة يعتبر كأداة لتوصيف الواقع المعيش ومعرفة مدى تبني الفكرة المدروسة وبالتالي الكشف على تأثير إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

### صعوبات الدراسة:

لكل باحث صعوبات وعراقيل تواجهه وتؤول دون الإلمام بالموضوع والوقوف عليه من مختلف جوانبه، ومن الصعوبات التي واجهتنا أذكر:

☞ محدودية المراجع التي تتناول موضع الدراسة بشكل خاص؛

☞ صعوبة الحصول على الموافقة من طرف العديد من المؤسسات بالولاية وخارجها نظرا لحساسية الموضوع خاصة في ما يخص إدارة المعرفة؛

☞ صعوبة استعادة الاستبيانات الموزعة وضمان الإجابة على كل العبارات.

### تقسيمات الدراسة

تنتطق الدراسة في البداية بالإطار العام للإشكالية كمدخل تمهيدي يتضمن إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها، فرضياتها، أسبابها، أهميتها والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، ونختم بذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع، ثم لدينا القسم النظري الذي يحتوي على فصلين نظرين على النحو التالي:

### الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

تناولنا فيه مبحثين المبحث الأول بعنوان: مفاهيم أساسية حول المعرفة تطرقنا فيه إلى المطلب الأول مفهوم وخصائص المعرفة، ثم أهمية ومصادر المعرفة في المطلب الثاني، أما

المطلب الثالث فقد خصصناه إلى أنواع المعرفة، وخصصنا المطلب الأخير إلى العوامل المؤثرة في المعرفة.

في المبحث الثاني أساسيات حول إدارة المعرفة فقد تطرقنا إلى مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة في المطلب الأول، ثم مبادئ وأبعاد ومراحل إدارة المعرفة في المطلب الثاني، وخصصنا المطلب الثالث إلى آليات بناء إدارة المعرفة، والمطلب الرابع إلى استراتيجيات ومعوقات إدارة المعرفة.

### الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

خصصنا في هذا الفصل المبحث الأول المعنون بمفاهيم عامة حول المهارات إلى أربعة مطالب على النحو التالي: المطلب الأول تناولنا فيه تعريف وأهمية الموارد البشرية، المطلب الثاني إدارة الموارد البشرية وضرورة تنميتها، تعريف وخصائص المهارات كان في المطلب الثالث، والمطلب الرابع مستويات المهارات وأنواعها.

في المبحث الثاني المعنون بعلاقة المهارات البشرية بإدارة المعرفة، فقد تطرقنا إلى أدوار الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة، علاقة عمليات إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية، انعكاسات تشخيص، اكتساب وتوليد إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموارد البشرية. على أربعة مطالب فرعية.

### الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هليوبوليس قائمة

تطرقنا فيه إلى مبحثين المبحث الأول تقديم عامة للمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في المركب الصناعي والتجاري مرمورة - هليوبوليس، من خلال ثلاث مطالب المطلب الأول تقديم عام للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - هليوبوليس، المطلب الثاني، الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - هليوبوليس، المطلب الثالث المؤسسات التي يتعامل معها المركب والأهداف المسطرة.

أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة، المطلب الأول منهجية الدراسة، المطلب الثاني، عرض وتحليل محاور الدراسة، المطلب الثالث مناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:  
عموميات حول إدارة  
المعرفة

### تمهيد:

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات، والحفاظ على قدرتها على المنافسة، والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد رأى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملاً من المعارف للاستفادة القصوى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وحل المشكلات، والتعلم... إلخ.

إن إدارة المعرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وتحويلها إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية الأداء، ورفع كفاءة المنظمة، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم المعرفة في المؤسسة، وذلك من خلال جعل هذه المعرفة متوفرة عن طريق المشاركة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

تشكل المعرفة حقيقة لكل من الأفراد؛ الجماعات؛ والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تستطيع المنظمات القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها على أكمل وجه، وكذا تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر تميز المنظمات وأساس مهم من أسس ارتقاءها ونجاحها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة

إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ باعتبارها المصدر الأول للثروة وتحقيق النمو الورقي، ومن خلال الاهتمام بما جاء حديثا بداية من ظهور عبارة مجتمع المعرفة الأمريكي "دانيال بل" سنة 1973 التي كانت بمثابة نقطة تحول وتغير في الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي سنة 1980 كإشارة الانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، حيث أطلق "إدوارد فارينبوم" عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، بالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة إلا أنها لم تكن جدية أو معروفة، وولد بعده حقل أمريكي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة كما استحدث في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها "مهندس المعرفة" لتشهد بداية التسعينات اهتماما متزايدا ومتسارعا بالمعرفة وإدارتها.<sup>1</sup>

### أولا: مفهوم المعرفة:

اختلف الباحثون والمفكرون في تعريف مصطلح المعرفة، وفيما يلي مجموعة من

التعاريف:

<sup>1</sup> فواز واضح، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، العدد الأول، 2017، ص229.

المعرفة تتكون من المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم؛ والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.<sup>2</sup>

المعرفة هي "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وأن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".<sup>3</sup>

المعرفة هي "النتائج المباشرة لفهم المعلومات مما يضيف لها قيمة تسهم في زيادة فعالية القرارات".<sup>4</sup>

يمكننا القول ومن خلال التعاريف السابقة أن المعرفة هي مجموعة البيانات والمعلومات التي تتم معالجتها ومن تم استخدامها من طرف أفراد ذوي قدرات عالية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وهناك من يرى أن مفهوم المعرفة وأوسع من ذلك، ويمكننا بهذا الصدد ادراج التعريفات التالية:

المعرفة هي قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد من ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء معرفة ممكنة في كل جاني من مجالات المنظمة".<sup>5</sup>

<sup>2</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص169.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص21.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص13.

<sup>5</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص30.



المعرفة هي مزيج من الخبرات؛ المهارات؛ القدرات؛ المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين لدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف".<sup>6</sup>

المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الفهم، وتعتبر المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة، كالحدس والتخمين والممارسات الفعلية والأحكام السابقة، فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات، وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها، مع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولا نعبر عنها".<sup>7</sup>

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم المعرفة اتسع واشتمل على معان ومفردات عديدة بما يتناسق مع التطور الحاصل في زمننا هذا، والذي يطلق عليه عصر المعرفة بحيث لم يعد هذا المفهوم مقتصر على كون المعرفة مجموعة بيانات والمعلومات تمت معالجتها أو المحفوظة في عقول البشر والمخزنة في الكتب والمراجع، بل تعدى تعريفها على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمدرجات الحسية والقدرة على الفهم، والتي تشمل معارف ضمنية كامنة أو مصرح بها وواضحة.

تتمثل مستويات هرمية المعرفة فيما يلي:<sup>8</sup>

1- البيانات: هي مجموعة من الحقائق، والقياسات والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحوّل إلي أي معلومات؛

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، إدارة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص25.

<sup>7</sup> بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديث"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص03.

<sup>8</sup> Reiner Egiekk, **Introduction to information systems**, 3eme édition, John Wiley a sons, Ins, 2009, P14.

2- **المعلومات:** تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها أصبحت ذات معنى وبنات مرتبطة بسياق معين.

3- **المعرفة:** وهي الفهم والاهتمامات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم والخبرة، وهي نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية لدى العمال في المنظمة؛

4- **الحكمة:** وهي أرقى درجات المعرفة ويتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد والجماعة والمجتمع، ويتسم هذا السلوك بالدقة واستتباط الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي والمعلوماتي للفرد والمنظمة، فالحكمة تتضمن استعمال المعارف في الفعل أو العمل، من أجل أدائها بأفضل صورة، فتطبيق المعرفة بشكل مكرر يقود إلى التحليل الإضافي للمعرفة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 01: هرمية المعرفة



المصدر: محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص138.

### ثانيا: خصائص المعرفة:

يمكننا تلخيص خصائص المعرفة في العناصر التالية:<sup>9</sup>

**1- المعرفة متجردة في عقول الأفراد:** ليست كل المعار الموجودة في الشركة صريحة، فالكثير

منها ضمني يحتفظ بها في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها

كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة؛

**2- يمكن للمعرفة أن تولد:** إن بعض المنظمات لديها خصوصية ذهنية مما يجعلها قادرة على

توليد معرفة جديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في استدامة

الابتكار وتوليد المعرفة؛

**3- إن المعرفة يمكن أن تموت:** كما تولد المعرفة فإنها يمكن أن تموت أيضا، فالقليل منها

الذي يتكون من خلال التجارب ويسجل في الدوريات والكتب... إلخ، ولكن الغالبية العظمى منها

تموت، ولموت المعرفة خصوصية، فبعض المعار تموت بموت الشخص والأخرى تموت

بإحلال معار جديدة لموت القديمة وتتقاعد عن الاستخدام؛

**4- المعرفة يمكن أن تمتلك:** نظرا لارتفاع قيمتها فإن أغلب الشركات تمارس دور في تحويل

معرفتها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية؛

**5- المعرفة يمكن أن تخزن:** ويتم التخزين على الورق والأشرطة ووسائل التخزين الالكترونية؛

**6- المعرفة يمكن أن تصنف:** حيث يمكن إضافة إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة

تصنيفا آخر للمعرفة مثل معرفة عملية ومعرفة المهارة، والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية؛

### المطلب الثاني: أهمية ومصادر المعرفة:

تحظى المعرفة باهتمام كبير من قبل الباحثين وأصحاب المنظمات المعاصرة نظرا للدور

الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي سنعرض كل من أهمية ومصادر المعرفة.

<sup>9</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2006،

### أولاً: أهمية المعرفة:

للمعرفة أهمية كبيرة في المؤسسات باختلاف حجمها ونوعها، وتكمن أهمية المعرفة فيما

يلي<sup>10</sup>:

– أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

– أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

– أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

– يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

– ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

– تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

– حركة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها إعادة تشكيلها ثانية؛

– المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛

ثانياً: مصادر المعرفة: تنقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين<sup>11</sup>:

1- المصادر الداخلية: تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المنظمة حول مختلف الموضوعات

المتعلقة بالنشاط، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسة ككل، ومن بين الأمثلة على

<sup>10</sup> صلاح الدين لكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>11</sup> جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعرفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2012، ص3.

هذا النوع من المصادر نجد المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، والحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء العقل، الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم، البحث وبراءات الاختراع الداخلية؛

**2- المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر (المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع التي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، والمشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الانترنت، التلفزيون، وجمع المعلومات من الزبائن والموردين والمنافسين، وإنشاء التحالفات، وإقامة مشاريع مشتركة، وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل: التأمل والفهم والتسبيب والحكم يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة والاختلال في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلال في الوسائل والمدركات المذكورة آنفا.

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة:

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة، لذا ارتأينا أن نتناول بعض من الكتاب والباحثين، وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها كما يلي:

#### أولاً: تصنيف ميشيل زاك M.H.ZACK:

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي<sup>12</sup>:

**1- المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة؛

**2- المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية من خلال معرفتها المتقدمة؛

**3- المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه، هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، فامتلاك معرفة ما هو الذي يؤهلها للتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

#### ثانياً: تصنيف نوناك Nonak:

<sup>12</sup> ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص22.

ويصنف في مجلة هارفورد للأعمال المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى صريحة:<sup>13</sup>

**1- المعرفة الضمنية:** المعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات؛ وذلك لاستغلال عمل العاملين وفهم عالمهم، المعرفة الضمنية هي المهارات ومن ضمن ذلك القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة عن الخبرة الفردية والمعتقدات... الخ، وتتضمن ماذا يعر الشخص، وماذا يفعل بهذه المعرفة؛

**2- المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها بشكل واضح وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة على شكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في نظام المعلومات في المنظمة، ومنها الإجراءات والمستندات ومعايير العمليات، وهي أيضا المعرفة الواضحة الأقل درجة في الهيكلية، والتي تبنى على أشكال التفاعل بين الإنسان والآلة، والتي يزداد نصيبها في أنشطتنا اليومية، فالمعرفة الظاهرة تكون مدونة ومن السهل الحصول عليها، وكذلك فإن تكلفة نشرها أقل، ويلخص الجدول التالي أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والصريحة:

الجدول رقم 01: مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	- رسمية؛ - نظامية؛ - يمكن التعبير عنها كمياً وبالرموز والمبادئ؛ - قابلة للنقل والتعليم.	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً؛ - براءات الاختراع؛ - حقوق النشر؛ - الأسرار التجارية؛ - التصميمات الصناعية منتجات المؤسسات وخدماتها
المعرفة الضمنية	- غير رسمية؛ - يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية؛	- عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة

<sup>13</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة قسم المكتبات والمعلومات، جامعة دمشق، سوريا، المجلد، العدد الأول، ص490.

- غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة.

المصدر: فواز واضح، مجدي نورية، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة سطيف، الجزائر، 2017، ص 229.

### ثالثاً: تصنيف جونسون وبلومنتريت Johnston & Blumentritt

ويقوم هذا التصنيف بالتدرج من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض كما يلي<sup>14</sup>:

- 1- **معرفة كيف (Know-How):** وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة؛
- 2- **معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية (Know-What):** وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين؛
- 3- **معرفة لماذا (Know-Why):** وتذهب إلى الأشياء وتسمى أيضاً بالمعرفة السببية وتتضمن فهماً أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد، واستخدام المعرفة هنا يتطلب بناء واستخدام المنظور النظامي وبناء إطار المعرفة؛
- 4- **معرفة من (Know-Who):** وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات؛
- 5- **معرفة الأغراض (Know-Cause):** وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها، وتوجيه الخيارات الاستراتيجية، ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

<sup>14</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص ص 83-84.



### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة

إن المقصود بالعوامل المؤثرة في المعرفة هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ومن أبرزها نذكر ما يلي:<sup>15</sup>

#### أولاً: مدى توافر مراكز البحث والتطوير:

وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإن كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات معدودة ولفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة، وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتولي الإشراف عليها إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابياً في توليد المعرفة، وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

#### ثانياً: مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية

فكلما كان هناك عدد كافي من الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً القدرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد للمعرفة بشكل أكبر، وتشير هذه أيضاً إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

#### ثالثاً: مدى توفر الدعم المادي اللازم:

هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات علاقة ثابتة، زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث

<sup>15</sup> إبراهيم الخلو الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2007، ص 53-54.

والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية.

**رابعاً: الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:**

حيث أن توفرها يؤثر إيجابياً على توليد المعرفة وإنتاج المعار الجديدة كما تساهم أيضاً بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

**خامساً: الإبداع:**

حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في ترقية الإبداع وإنتاج المبدعين.

**سادساً: المؤسسة التعليمية:**

بجميع أنواعها ومراحلها وبما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية المدرسين والطلبة، إذ تحتاج إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومة إلى معرفة تطبيقها في مجالات الحياة العملية المختلفة.

**سابعاً: الأوضاع العامة:**

الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

إن وجود مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار ما يطلق عليه إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة (Knowledge Management) من المواضيع الجديدة في مجال الإدارة، ورغم حداثة هذا الموضوع إلا أن هناك العديد من وجهات النظر حول نشأته، إلا أن المتفق عليه أنه في عام 1997م ظهر مصطلح إدارة المعرفة عند عالم الإدارة الأمريكي "بيتر داركر" لأول مرة، والمورد البشري تغير اسمه تماشياً مع هذا المصطلح ومع مستجدات عصر المعرفة فقام بتسمية تسمية جديدة هي "عمال المعرفة" الذين يمثلون أهم محركات الاقتصاد الجديد وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات.<sup>16</sup>

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

هناك العديد من التعار التي تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة، ونذكر منها ما يلي:

- إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.<sup>17</sup>
- إدارة المعرفة هي العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيك وربط لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> فواز واضح، مرجع سبق ذكره، ص230.

<sup>17</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط01، 2008، ص31.

<sup>18</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2007، ص09.

– إدارة المعرفة هي مجموعة من استراتيجيات الابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز للمهام المنظمة، فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة.<sup>19</sup>

– والمعرفة كذلك هي نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهد رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود.<sup>20</sup> من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن إدارة المعرفة هي مجموع العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها من حيث اختيارها تنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداول بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كبيانات أو معلومات أو معار منفردة.<sup>21</sup>

**ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:**

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وتوليد الأرباح وتكمن أهميتها في النقاط التالية:<sup>22</sup>

<sup>19</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2009، ص78.

<sup>20</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط02، 2015، ص15.

<sup>21</sup> عامر عبد الرازق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء نظم الأعمال، دار اليازوري، عمان، ط01، 2014، ص03.

<sup>22</sup> أسمهان ماجد الظاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2012، ص88.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها فقط؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- توفر الفرصة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال:<sup>23</sup>
  - التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون؛
  - السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعرفة الجديدة؛
  - زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع وانخفاض دورة حياة المنتجات.

### ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>24</sup>

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة ووضع بيانات وأدلة خاصة بالعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول للحاسبات الآلية والانترنت وتقنيات ذات الصلة؛
- تطوير أسس ومعايير تأصيل إدارة المعرفة يساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمختصين في إدارة المعرفة؛
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

<sup>23</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مجلد رقم 26، العدد 02، 2010، ص 69.

<sup>24</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

– خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛  
تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

### المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد ومراحل إدارة المعرفة:

تعد المعرفة من العناصر الأساسية التي تمكن المنظمات الناجحة والرائدة في التميز عن غيرها من المنظمات، لأن المعرفة ضرورية لتحقيق الأهداف والغايات والاستراتيجيات وهي أساس التميز والإبداع، ولتحقيق ذلك وجب علينا الاضطلاع على مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة، وكذا التطرق لأهم مراحلها.

### أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل هي مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها وهي: <sup>25</sup>

- **إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة:** إن المعرفة تعد أصل من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن؛
- **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم حلاً لمشكلات المنظمة لوحدها بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية؛

- **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم

<sup>25</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم النظم التقنية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 51-52.

حلولا لمشكلات المنظمة لوحدها بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية؛

• **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري في المنظمة؛

• **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة؛

• **النفاذ إلى المعرفة:** وهو البداية فقط فلا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة ما وعن استثمار رأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعار والنفاذ السهل والشفاف إليها؛

• **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة ليست كالأيرادات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن النشاط لن يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة تتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>26</sup>

<sup>26</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2010، ص62.

- 1- **البعد الإدراك:** أي يجب تطوير مجموعة من الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لمناقشة المعرفة التنظيمية، وتتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلا بيانيا متعددًا أو مناقشة نظرية لهذه المعرفة، لذلك لا بد أن تتكيف مع حاجات التنظيم؛
- 2- **التغيير:** يرتبط التغيير بالثبات والاستقرار ولذلك يجب أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمنظمات، فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المنظمة؛
- 3- **قياس المعرفة:** يعد القياس ميكانيزم هام للتكامل داخل التنظيمات، لذلك فإن تصميم نظام لقياس المعرفة يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم؛
- 4- **الهيكل التنظيمي:** ينبغي النظر للتنظيمات على أنها عمليات معرفية ومناقشة طرق تطبيقها وهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تحسن من عمليات معالجة المعرفة، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب إدارة فعالة للمعرفة؛
- 5- **محتوى المعرفة:** إذا ما نظرنا للمعرفة على أنها منتج في حد ذاته فإن المنتج النهائي يكون بطرق متعددة، فقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد، وفي حالة إدارة المعرفة يتم استخدام نظم إدارة المهارات والمخاطر المعرفية؛
- 6- **الأدوات:** وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها وأيضًا البنية التحتية التي تتكون من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية وإدارتها.

### ثالثًا: مراحل إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة من المراحل يمكن إيجازها فيما يلي: <sup>27</sup>

- 1- **مرحلة المبادأة:** في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة والإعداد لجهود إدارتها، وتكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، وتعتبر إدارة المعرفة نشاطًا اجتماعيًا يتطلب مشاركة كل

<sup>27</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 171-172.



الأفراد، لذلك يجب بناء فرق عمل في هذه المرحلة للاستفادة من قوى العمل الموجودة في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة؛

2- **مرحلة الانتشار:** تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار ووضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحضير أنشطة المعرفة، وفي هذه المرحلة يركز المديرين على كيفية بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، وتتضمن هذه المرحلة أيضا تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة السياسات المرتبطة بها؛

3- **مرحلة التكامل:** يتم في هذه المرحلة النظر إلى الأنشطة اليومية لدى المنظمة وتركز الإدارة على تكامل المعرفة وعلى أنشطتها، حيث يصبح الأفراد العاملين معتمدين على مثل هذه الأنشطة وينصب الاهتمام الرئيسي في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة؛

4- **مرحلة التداخل:** تعتبر هذه المرحلة آخر ما رحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها، فالمنظمة توفر الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، كما تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.

### المطلب الثالث: آليات بناء إدارة المعرفة

إن نظام إدارة المعرفة يعني الطاقات المتجددة والأفكار المتنوعة والمتدفقة وهو ما يحتاجه العنصر البشري ليوكب هذه المستجدات بطرق مبدعة وقدرة هائلة على توليد هذه المعارف ورسمها ضمن خطط المؤسسة، بحيث أصبح العمال الأكفاء يشكلون الأصول الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة وبالتالي أصبح هد ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة المعارف وتسهيل نشرها.

أولاً: عمليات إدارة المعرفة: لقد تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول عمليات إدارة المعرفة ولم يتفقوا لا على عددها ولا على ترتيبها، وعليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، فمنهم من ذكر أربع عمليات فقط، وهناك من ذكر ثمانية عمليات لها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هذه العمليات متكاملة ومرتبطة فيما بينها ومتسلسلة، أي أن كل عملية تؤدي إلى العملية التي بعدها.<sup>28</sup>

1- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج للعمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد؛

2- **توليد المعرفة Knowledge Generation:** توليد المعرفة يعني إبداع أو إنتاج المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاري مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الممارسات الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

3- **تخزين المعرفة:** بعد تمكن المؤسسات من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن

<sup>28</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2013، ص112.

حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً، ويتم خزن المعرفة في المخازن التي تتسع لكل أنواع المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمروره على مصافي لتكريرها وتنظيمها لتتجسد في النظم الخبيرة وقواعد المعرفة والإجراءات والعمليات الموثقة وشبكات العمل، وكل هذا يشكل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، كما تكون عملية تخزين المعرفة جسراً بينها وبين توليد المعرفة.

**توزيع المعرفة:** توفى المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب الذي يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة وتوزيعها كالأنترنترنت والأنترننت، كما تشمل نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد، ونقل المعرفة عبر المؤسسات إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة على شكل تصميم أو على شكل آلة عن طريق معرفة مكوناتها وكيفية عملها وتصنيفها، أو تنتقل المعرفة عن طرق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى.

**تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائجه يغلق الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وتقوم العديد من المؤسسات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيق على جزء أو قسم من أقسام المؤسسة ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف، وبعدها يعمم التطبيق على باقي إدارات وأقسام المؤسسة.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة: تساهم إدارة المعرفة بجميع عملياتها بدءا من التشخيص إلى التطبيق في توفير كل السبل التي تؤدي إلى المعرفة، فهي تشمل وظائف لوجستية من جانبين وهما<sup>29</sup>:

### 1- الجانب الفكري

ويتعلق بالجانب الإنساني، ويعني أن وظيفة إدارة المعرفة هنا تركز على جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها أو من خارج البلد الذي تتواجد فيه، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي، حيث يطلق عليهم فريق المعرفة، وعلى إدارة المعرفة التعاون مع إدارة المؤسسة لتوفر لهؤلاء سبل كافة النجاح، وتهيئ لهم الظروف المناسبة وينشئ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى، مثل الإدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها؛

### 2- الجانب المادي التقني:

ويتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة. ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة.

<sup>29</sup> سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية قائمة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قائمة، 2018-2019، ص19.

### المطلب الرابع: استراتيجيات ومعوقات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة والمعلومات في نشاطاتها المعلوماتية تركز على مجموعة من العمليات الأساسية التي تشكل جوهر عملية إدارة المعرفة وتمكن المنظمة من تعظيم المنفعة المترتبة على استخدام برامج وأساليب الإدارة المعرفية والمعلوماتية ويرتبط بكل عملية من هذه العمليات الأدوات المناسبة لها، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم استراتيجيات إدارة المعرفة وكذا العوائق التي تواجهها هذه الأخيرة.

### أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك استراتيجيتان كما بينها "مورتن"، هما استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية ونذكرهما فيما يلي<sup>30</sup>:

1- **استراتيجية الترميز**: تعتمد استراتيجية الترميز على المعرفة المعلنة (الصريحة) بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتشارك والتقسام، ويمكن تحويلها إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة، وتعتمد المنظمة في اختيارها لهذه الاستراتيجية بدرجة أساسية على طريقة المنظمة في خدمة زبائنها، وعلى نوعية الأفراد العاملين في المنظمة، ويطلق على هذا النوع من الاستراتيجيات نموذج مستودع كونها تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية على شكل نظام **Knowledge Depository** المعرفة موثق (مستودع)، بحيث تكون المعرفة متاحة للعاملين، ويتبادلها العاملون بطريقة تبادلية، أي يحصل العامل على المعرفة من هذا المستودع وما يملكه العامل من معرفة بنقله إلى المستودع، وتمثل استراتيجية الترميز ما يسمى بالإنتاج الواسع في المنظمات الصناعية التي تنتج ومنتجا واحداً، ويعتمد الإنتاج الواسع على إنتاج منتجات بكميات كبيرة وبنفس النمط،

<sup>30</sup> سارة بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص36.

وحيث يكون الاعتماد في هذه المنظمات على النظام التشغيلي، وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمالا غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة، لان المعرفة المرمة يعاد استخدامها مرة تلو الأخرى بما يؤدي إلى تحسين في المعرفة في كل مرة يعاد استخدام هذه المعرفة فيها؛

2- **الاستراتيجية الشخصية:** ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، فإنها تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الاستراتيجية التي تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

### ثانيا: معوقات إدارة المعرفة:

إن عملية إدارة المعرفة وبما تتضمنه من تخطيط على المديات المختلفة وما تتطلبه من تنظيم ورقابة وتوجيه تعتبر حاسمة في بناء رأس المال المعرفي وتنميته والاستفادة مما يتولد منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات (سلع وخدمات) أو تحسين هذه المنتجات أو

ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية. إن عملية نقل وهضم وإنتاج المعرفة تشكل دورة جديدة تزامن دورة حياة المنظمة التقليدية المعروفة.<sup>31</sup> وفي الأخير يمكن القول أن إدارة المعرفة تواجه العديد من المعوقات يمكن ذكرها فيما يلي:

1- **العولمة:** ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية الكبرى، حيث لا تستطيع البقاء سوى الأكثر فاعلية، وبرزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية؛

2- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** ذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك، مما زادها تنوعا وتعددا، مما يعني تعقيدها، وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات؛

3- **زيادة حدة التنافس (المنافسة):** تشهد المؤسسات تنافسا شديدا في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطورها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعمل بشكل مستمر وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة؛

4- **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** يسعى الموردون إلى مواكبة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية، لذا تسعى المؤسسات دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الابداع والابتكار لتقديم أفضل

<sup>31</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، 26-28 نيسان، 2004.

المنتجات والخدمات وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

5- **حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المؤسسة تدفق العمل وحجم المعلومات وقدرة المؤسسة في التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بالشكل أفضل، وهذا لن يتم إلا بوجود إدارة معرفة قوية تتنبأ وتخطط بالشكل الملائم؛

6- **تزايد القدرات التقنية:** أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.



### خلاصة الفصل الأول:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي العمليات النظامية لتشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة، والعمل على استغلال المهارات والخبرات لدى المورد البشري في المنظمة، من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة التي تساعد المنظمة في حل المشكلات وتحقيق أهدافها وخلق الميزة التنافسية.

وتعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة وتحظى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات التي تسعى لتبني مفهوم إدارة المعرفة، لما لها من أهمية كبيرة في ظل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة. حيث تكمن القيمة الحقيقية للمنظمات في كيفية إدارتها للمعرفة لأن المعرفة هي الأصل في كل شيء.

الفصل الثاني: عموميات

حول مهارات الموارد

البشرية وعلاقتها بإدارة

المعرفة

### تمهيد:

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في أي مؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فلقد أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل تركيبة من الموارد البشرية، وأصبحت مهارات الموارد البشرية أحد أهم عوامل المؤسسات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل من وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى إطارها الاستراتيجي، كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة، وكذا الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات المعرفة الكامنة والجودة الشاملة وعنصرا فعالا وقادرا على المشاركة الايجابية فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والانجاز.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المهارات:

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري لكونه مورد هام في المؤسسة، فهو يمثل جوهر أداة التنمية والتطوير والوسيلة الأساسية للقيام بذلك، وهذا باعتباره يتميز بأهم مصدر للقيام بذلك ألا وهو عنصر القدرات والمهارات، إذ أن كل الإمكانيات الطبيعية والمالية والفنية مهما تعاظمت تصبح كما قليل الجدوى والفائدة ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها.

### المطلب الأول: تعريف وأهمية الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، فسر نجاح أي منظمة يكمن فيما تمتلكه من عقول مفكرة ومبدعة تمتلك القدرات والمؤهلات على العمل والإنجاز والاستجابة لتحديات ومستجدات، ومعطيات العصر، والموارد البشرية هي الحجر الأساسي والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقي أهدافها.

### أولاً: تعريف الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا جديدا نسبيا في إدارة الأفراد، وتعرف المواد البشرية على أنها:

❖ تعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمس مجموعات: الموارد الاحترافية؛ الموارد القيادية؛ الموارد الإشرافية؛ الموارد الاتحادية؛ الموارد العامية؛ وباقي الموارد المشاركة.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 17.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

❖ "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمات في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية".<sup>33</sup>

❖ والمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومة والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي".<sup>34</sup>

❖ ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين، ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، ومن ذلك نتعرف على صنفين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:<sup>35</sup>

✓ صفة القدرة على أداء الأعمال؛

✓ صفة الرغبة في أداء الأعمال.

والصفتان متلازمتان متفاعلتان، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.

**ثانيا: أهمية المورد البشري في المؤسسات:**

يعد العنصر البشري أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، فسر نجاح أي منظمة يكمن فيما تمتلكه من عقول مفكرة ومبدعة تمتلك القدرات والمؤهلات على العمل والإنجاز والاستجابة لتحديات ومستجدات، ومعطيات العصر، والموارد البشرية هي الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحفي أهدافها.

كما تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح المنظمة، إذ لا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل، أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد

<sup>33</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة للنشر، مصر، 2004، ص18.

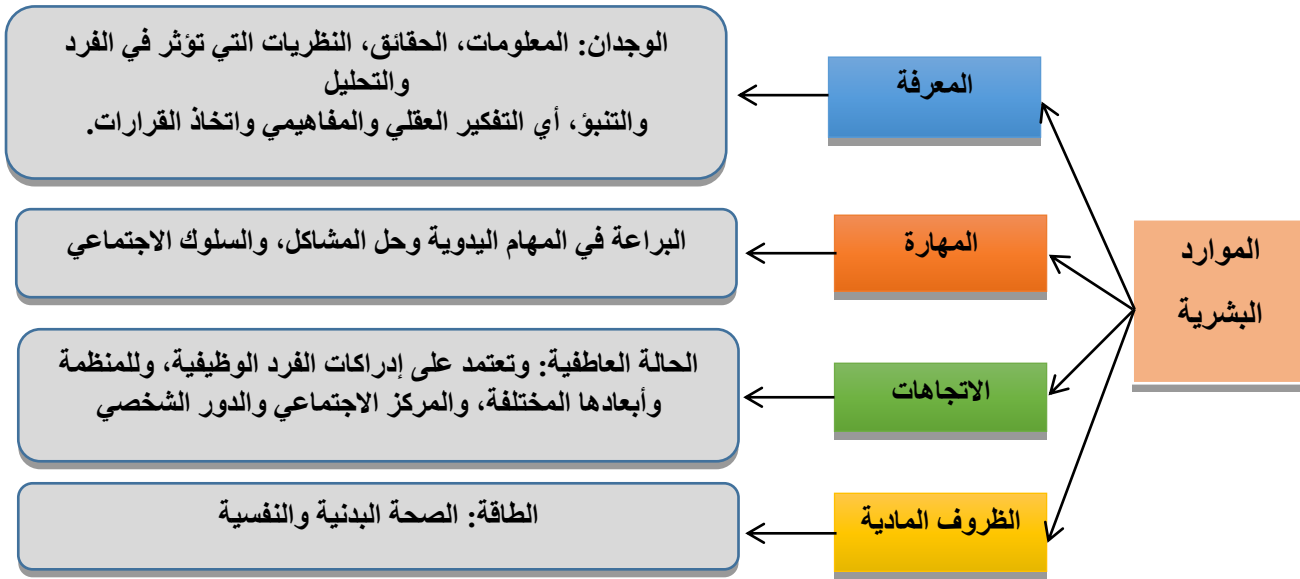
<sup>34</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 34.

<sup>35</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 19.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين القادرين على أداء وظائفهم وتتوقف جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة، المهارات، والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية.<sup>36</sup> والتي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): الاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية



المصدر: رواية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 31.

### المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وضرورة تنميتها:

إن الاهتمام بالموارد البشري ورعايته يعتبر من أهم ما يشغل بال المسؤولين وخاصة في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج، ولذلك لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق بدون توفر الخبرات والمهارات اللازمة، ولهذا انصب اهتمامنا في هذا المطلب على تناول موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

<sup>36</sup> ابراهيم الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة أم القرى، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 51.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط، تنظيم، توجيه، ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، تنميتهم، تعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقي أهداف المنشأ".<sup>37</sup>

تمثل إدارة الموارد البشرية "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقي أهدافها وأهدافهم من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المختلفة".<sup>38</sup>

يعرفها فيصل حسونة بأنها: "عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفا عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقي أعلى مستويات الأداء والإنجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقي اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية".<sup>39</sup>

ومنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة والذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقات داخل التنظيم وكذلك الطرق التي تستطيع المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل النظم، تخطيط قوى العمالة، التدريب والتنمية، العلاقات الصناعية.

### ثانيا: تنمية الموارد البشرية

نقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

من التعريف نجد أن العناصر الأساسية في تنمية الموارد البشرية تنحصر فيما يلي:

الإنتاجية: رفع وتحسين القدرة في الأداء؛ الفعالية: رفع وتحسين الجودة؛ الاستقرار: تحقي الانتماء.

<sup>37</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص25.

<sup>38</sup> منصور محمد اسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط، 2003، ص15.

<sup>39</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2008، ص6.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

ولتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال وضع خطة تنمية متكاملة في عناصرها أو عملياتها، ومن بين هذه العناصر أو العمليات التي تساعد في تحقي ما سب نشير إلى لتخطيط، الاستقطاب، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، وغير ذلك من العمليات المختلفة التي سنعود إليها بالتفصيل لاحقاً.<sup>40</sup>

وهكذا نستخلص أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية ديناميكية، فعالة ومستمرة في المنظمة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، جميع عملياتها تتكامل في عناصرها لتساهم في تنمية الموارد البشرية،<sup>41</sup>

### المطلب الثالث: تعريف وخصائص المهارات:

يعتبر مفهوم المهارات من المفاهيم متعددة الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب تحديد مفهوم مشترك له وسنتطرق من خلال ما يلي إلى تعريف المهارات الشرية وهم خصائصها.

### أولاً: تعريف المهارات:

❖ تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF للمهارات بأنها: "تركيب من المعارف والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".<sup>42</sup>

❖ عرفت كذلك المهارات بأنها: "تحمل مبادرة ومسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، وهي مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد، والمهارات هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي بالحكم في هذا المجال أو ذاك".<sup>43</sup>

<sup>40</sup> فيصل حنونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص136.

<sup>41</sup> علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>42</sup> اسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، نوفمبر، 2006، ص401.

<sup>43</sup> Michel Ferrary, yvon Pesqueux, **Management de la connaissance**, ed : Economica, Paris, 2006, p24.



## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

- ❖ كما عرفت المهارات بأنها: "مجموعة من المعارف، والمعارف العملية ومعارف التحلي التي توضع في ممارسة العمل أو المهنة في وضعية نشاط معينة".<sup>44</sup>
- ❖ ذلك عرفت المهارات بأنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط. وبشكل أوسع المهارات هي استعداد لتجنيد ووضع في العمل الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف (التحلي)، والمهارات لا تظهر إلا أثناء العمل".
- ❖ وهناك من الباحثين من يعرف المهارات بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعارف العملية أو الممارسات.
- ❖ وذلك لارتباطها بوضعيات العمل، ولأن الممارسات قد تكون متضمنة لمعارف نظرية لأن التعلم النظري يسبق التطبيق والممارسة، والمهارات تظهر من خلال ما يمكن للفرد أن يطبقه من معارفه أثناء العمل وليس من خلال ما يمتلكه من معارف، حيث تعرف المهارات هنا بأنها ممارسة عملية صحيحة".<sup>45</sup>
- ومما سبق يمكن القول أن المهارة هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارف حيز التنفيذ.
- وتعرف على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني، وتتمثل في المقاربة بين المهارات المتحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة، وهي خاصة مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.
- فمفهوم المهارة إذا هو مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية وهي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.

<sup>44</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة" المبادئ والمهارات "الدار الجامعية، مصر، 2006، ص37.

<sup>45</sup> Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humains**, ed : Armand Colin, 3émeed, Paris, 2000, p65.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

وبشكل عام فالمهارات هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي يتم اكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتكوين التي يتلقاهما الفرد بالإضافة إلى مجموعة المعارف السلوكية (معارف التحلي) التي تظهر ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ويتم مزج وتنسي هذه المعارف لضمان سلوك موجه نحو تحقيق هدف معين في وضعية معينة وهذه المهارات يمكن أن تكون فردية أو جماعية.

### ثانيا: خصائص المهارات:

إن المهارات عموما تتميز بالخصائص التالية:<sup>46</sup>

- ✓ صعبة التقليد أو النقل؛
- ✓ لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين في سلسلة القيم؛
- ✓ إن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة الدائمة منه؛
- ✓ المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط؛
- ✓ المهارات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته؛
- ✓ إن المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها المهارات لا بد أن يعترف بها من أطراف آخرين؛
- ✓ أن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات؛
- ✓ تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو

<sup>46</sup> نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد، 13 جوان، 2013، ص128.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.

### المطلب الرابع: مستويات المهارات وأنواعها:

للمهارات عدة مستويات وأنواع سنتطرق إليها بشيء من التفصيل فيما يلي:

أولاً: **مستويات المهارات: نظم A. D'irbarne** المهارات إلى ثلاث مستويات هي:<sup>47</sup>

1- **مهارات التقليد:** أو المحاكاة وهي المهارات التي تسمح للفرد بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفيات عمل، أي أنه يتمكن من تنفيذ كل الأنشطة الروتينية المتكررة وفي هذا المستوى ويكتفي الفرد بإعادة الفعل، وهذا لا يستوجب معارف واسعة؛

2- **مهارات الإسقاط أو التحويل:** في هذا المستوى يواجه الفرد مواقف ووضعيات جديدة غير التي واجهها من قبل إلا أنها تشبهها نوعاً ما، فيقوم هنا بإسقاط عمله السابق على الوضعيات الجديدة وذلك بأقلمة أو تعديل هذه الوضعيات حسب الوضعية السابقة بناء على نقاط التشابه بينهما.

3- **مهارات الإبداع:** في هذا المستوى يقوم الفرد بمواجهة وضعيات أو مشاكل أو ظروف جديدة، لذا عليه البحث عن أحسن الطرق لمواجهة هذه الوضعيات، أي عليه التصور أو الإبداع، وتستخدم مهارات الإبداع في حل الإشكاليات الصعبة وإعداد الاستراتيجيات.

ثانياً: **أنواع المهارات** يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>48</sup>

1- **المهارات الفنية:** وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طري التكوين أو الخبرة العلمية (الممارسة)، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً

<sup>47</sup> Jacques Aubret et autres, **Les notions de "compétences" dans les différentes disciplines**, sur le site : <http://www.e-rh.org>, consulté le: 11/05/2022.

<sup>48</sup> Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éd: Laisons, Paris, 2002, p78.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

للمهام الواجب أدائها. إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارات إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.

2- **المهارات الإنسانية:** وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة؛ بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي؛

3- **المهارات الفكرية:** تشير هذه المهارات إلى القدرة على التنسيق وتحقي التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر، كما تتضمن المقدرة على التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات؛

4- **مهارات أساسية:** حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه المهارات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.

5- **مهارات تفاضلية:** حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

### المبحث الثاني: علاقة المهارات البشرية بإدارة المعرفة:

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على حسن استغلال المهارات والخبرات التي يكتسبها الأفراد العاملون بالمؤسسة وتعميمها على كل الأنشطة، وهوما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل فيما يلي:

### المطلب الأول: أدوار الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع العمال وكذا أدوارهم المختلفة في ظل إدارة المعرفة.

### أولاً: أنواع الأفراد العاملين داخل مؤسسة المعرفة:

لقد تم تحديد أنواع العمالة داخل المؤسسة، حيث تم التوصل إلى أن هناك أربعة أنواع من الأفراد العاملين داخل منظمة المعرفة وهي كالاتي:<sup>49</sup>

- 1- **المهنيون (صناع المعرفة):** هم الذين يتمتعون بأقصى درجة من المعرفة، وقد تم وصفهم بأنهم مهتمون مفعمون بالدقة والمهارة وهم موجودون في كل مجالات الحياة.
- 2- **المديرون:** وهم ذوو صلاحيات معيقة وموارد معيقة وإن أدوارهم مقيدة ضمن مؤشرات تحدده السلطة الأعلى، وهم على عكس المهنيين، إذ بقينا يتعامل المهتمون مع الزبائن. فقط بالاستفادة من كفاءتهم المهنية، فإن المديرين يراقبون عمل الآخرين، وإذا كان المدراء يتمتعون بالعمل مع أنواع مختلفة من الناس، فإن المهنيين يتمتعون بالعمل مع المهنيين الآخرين، والمديرون رؤساء وظيفيون لهم دور مهم في منظمات المعرفة، ولهم دور قياسي ثانوي مضافاً إلى دورهم المهني.

- 3- **موظفو الدعم:** ويتألف من المساعدين وحفظة الأرشيف، والسكرتارية وموظفو الاستعلامات والعاملون في مجلس الإدارة، ولهم معرفة قليلة حول فلسفة عمل المؤسسة مقارنة بالمهنيين، وهم يساعدون المهنيين والمديرون وليس لهم مؤهلات خاصة، لتمنحهم مكانة في

<sup>49</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص112.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

مؤسسة المعرفة، وهم ذو وجود ضروري لترباط العلاقة بين النسيج الكلي لمؤسسة المعرفة والمحافظة على القانون والنظام.

**4- القادة:** وهم أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة، لذلك فهم من يرغب الآخرون في إتباعهم، وبشكل غير رسمي هم الذين يعيقونهم أو يوظفونهم، والقيادة هي التي تحدد أين يجب أن تذهب المؤسسة وتدفع الآخرين للذهاب معهم، كذلك فإن أكثر القادة نجاحا هم أكثرهم خبرة.

**ثانيا: الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة:**

ويمكن تلخيصها في النقاط التالي:<sup>50</sup>

- ✓ تسهم بصيرة الإنسان في اغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
- ✓ تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى المعرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه؛
- ✓ قوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببقاء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بقاء الاستراتيجية منذ البداية؛ تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تذل الأفكار اللامعة؛
- ✓ تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا (سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى).

<sup>50</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للقشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص160.

### المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية:

يسعى الأفراد داخل المؤسسة إلى التعلم المتواصل في حل المشكلات ومواجهتها بأبسط الوسائل، أي تحول المورد البشري من مورد منتج بسيط إلى مورد منتج مبدع ومبتكر في حل المشكلات، كما إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة في أقصر وقت وبأقل تكلفة من خلال عمليات إدارة المعرفة.

### أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين:

إن العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين هي علاقة تكاملية وتتضح من خلال النقاط التالية:<sup>51</sup>

- ❖ إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وهاماً في بناء المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق، وهذا من خلال تحسين أداء الموارد البشرية وتمكينها من تقديم ما هو أفضل للمؤسسة، أي أن العامل أو المورد البشري يصبح أكثر مرونة وقدرة على حل المشكلات؛
- ❖ تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على حسن استغلال المهارات والخبرات التي يكتسبها الأفراد العاملين بالمؤسسة وتعميمها على كل الأنشطة، وعموماً يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاث أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محلياً أو عالمياً، وهي: توسيع الخبرات لدى العاملين؛ دعم وزيادة رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة؛ زيادة أرباح وعوائد المؤسسة؛
- ❖ إن تعظيم أداء العاملين يعتمد على زيادة العاملين لمعارفهم وخبراتهم ومدى دافعيتهم دوماً للأداء الأفضل.

يستنتج مما سبق أن العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين هي علاقة تكاملية، حيث كلما زادت عملية نجاعة إدارة المعرفة كلما زاد أداء العاملين بشكل كبير ودافعية أكبر، لأن نجاح

<sup>51</sup> حمود حمير، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات والجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017-2018، ص 127.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

العاملين في أداء مهامهم وأعمالهم من أهم عوامل تحقي أهداف المؤسسة والقدرة على مواجهة التهديدات أي كان مصدرها وطبيعتها.

### ثانيا: علاقة عمليات إدارة المعرفة بأداء العاملين:

لقد ساهمت عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير وواضح في تنمية أداء العاملين، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال عرض تأثيرات عمليات إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة:<sup>52</sup>

**1- علاقة عملية تشخيص المعرفة في أداء الموارد البشرية:** تعتبر أهم مهمة للمؤسسة لأن فيها يتم معرفة وتحديد ما هو الزاد المعرفي المتوفر ومقارنته بما يجب أن يتوفر، وهنا تساهم هاته العملية في بناء ما يحتاجه الفرد العامل ليصبح مورد فعال ومبدع وخال للقيمة المضافة.

**2- علاقة عملية توليد المعرفة في أداء الموارد البشرية:** لقد أدى الاهتمام المتزايد لتوليد المعرفة من قبل المؤسسة إلى زيادة الزاد والخبرات المعرفية (مكدسة ومتراكمة) بشكل كبير لدى مواردها البشرية، وهذا ما أدى إلى تنمية المهارات والمعارف والخبرات وتطويرها وتحسينها بشكل كبير، وهنا تصبح المؤسسة ملزمة بالعمل على جذب أكبر قدر من ذوي الكفاءات والخبرات، لأن عامل جذب ذوي الكفاءة مهم جدا في عملية توليد المعرفة.

**3- علاقة عملية تخزين المعرفة في أداء الموارد البشرية:** تمتلك المؤسسات عادة زاد معرفي ضخم، وهنا تأتي مساهمة هاته العملية من خلال التخزين المستمر لهذا الكم الهائل من المعرفة لمواجهة أي تهديدات مستقبلية للمؤسسة، خاصة ما تعلق بالحصص السوقية، الأسعار... الخ، كما تساعد في اقتناص أي فرص تحسين مستقبلا، ولن يكون ذلك من

<sup>52</sup> واضح فاطمة الزهراء، العمرابي أحلام، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2016، ص20-21.



## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

خلال أفراد عاملين ملمين بكل هذه المعلومات وتوظيفها في الوقت والمكان المناسبين وبأقل الكلف.

**4- علاقة عملية توزيع المعرفة في أداء الموارد البشرية:** بعد عملية تخزين الكم المعرفي المناسب يأتي دور عملية توزيع المعرفة داخل المؤسسة على جميع أفرادها وعلى جميع المستويات، وهي عملية تشارك المعارف، أي كلما كانت المعلومة واضحة يكون من السهل توزيعها والاحتفاظ بها، وعملية التوزيع الجيد تكون أسرع وأسهل كلما كانت المسافة قصيرة، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر وسريع في تنمية أداء العاملين على مختلف المستويات، كما أن عملية تشارك المعرفة بواسطة وسائل الاتصال الحديثة تكون ناجعة أكثر في تداول المعلومات الضرورية والمساعدة على تنمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة.

**5- علاقة عملية تطبيق المعرفة في أداء الموارد البشرية:** هاته العملية تعتبر هدف إدارة المعرفة، ويسهم التطبيق المتواصل لهاته العملية في حل المشكلات المستهدفة للمؤسسة بشكل سلس، وهذا ما يسهل على الأفراد داخل المؤسسة التعلم المتواصل في حل المشكلات ومواجهتها بأبسط الوسائل، أي تحول المورد البشري من مورد منتج بسيط إلى مورد منتج مبدع ومبتكر في حل المشكلات، كما تهدف هذه العملية إلى تحقي الأهداف المسطرة للمؤسسة في أقصر وقت وبأقل الكلف.

**المطلب الثالث: انعكاسات تشخيص، اكتساب وتوليد إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموارد البشرية.**

**أولاً: انعكاسات تشخيص إدارة المعرفة على تحسين مهارات العاملين:**

يمكن تبيان أثر تشخيص المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:<sup>53</sup>

**1- تمكين العاملين:** ويكون عن طريق تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤديون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على

<sup>53</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للقشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص154.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

المستوى الأدنى حيث يسمح ذلك للمنظمة بتكوين صورة نمطية عن طبيعة المعرفة الموجودة أو ستكون عند الموظفين من خلال التفاعل الذي يبذونه، بمنحهم حرية لإبداء آرائهم ونظرتهم مما يسمح لهم باكتساب الثقة ومحاولة بدل أقصى جهد والذي يتجلى في تكوين معارف جديدة لهم.

**2- خارطة المعرفة:** وهي في الأصل عبارة عن مجموعة من الآليات هدفها الأساسي التعرف على مصادر المعرفة في المنظمة وأنواع المعرفة ومواقع المعرفة المختلفة، وتستخدم خرائط المعرفة في تحديد المعارف المتوفرة حالياً وأماكن وجودها، شكل تخزينها، والمعارف المطلوبة توفرها وتتعرض هذه الآليات على الموارد البشرية بالنفع فهي تعتبر خارطة طري تكون لدى الموظفين صورة واضحة عن طبيعة المعرفة الموجودة لديهم.

**ثانياً: انعكاسات عملية اكتساب إدارة المعرفة على تحسين مهارات العاملين:**

يمكن تبين أثر اكتساب المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:<sup>54</sup>

**1- باستخدام برامج التدريب:** يؤدي التدريب إلى زيادة وتعميق المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين وفي الجانب الآخر يؤدي التعلم والتعليم معاً إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل كما أن التدريب والتنمية يساهمان في تقديم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة للفرد ويعطيه مهارات وقدرات وينمي مداركه ودافعيته للعمل ويضيف معلومات متنوعة، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب ويعمل على التطوير الذاتي للفرد فيرفع من مستوى طموحه وينمي دوافعه ويجدد نظرتهم للدور الذي يلعبه ويحسن من معدلات أدائه والشكل التالي يوضح هذه الفكرة ذات الصلة بالتدريب والتنمية، إن المعرفة تتطلب التدريب مدى الحياة كما تتطلب مستوى علمي وتكنولوجي للموارد البشرية لاكتساب التعلم مما يتوجب المنظمة الاهتمام بها من خلال إدانة عملية التدريب.

<sup>54</sup> لخضر مصباح اسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،

2- **تشجيع الحوار والعمل الجماعي:** إن الفوائد المحققة من تشارك المعارف عادة تتحقق على مستوى فردي ومستوى تنظيمي، فعلى المستوى الفردي إدارة المعرفة توفر الفرص أمام العاملين مهاراتهم من خلال العمل الجماعي وتشارك المعرفة مما يسمح بتحسين أدائهم وأما على المستوى التنظيمي فإدارة المعرفة تحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين الأداء التنظيمي وتحقي الابتكارات، بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ قرارات أفضل تحسين العمليات ودمج البيانات والتعاون الواسع، وحسب بعض المفكرين فإن الحوار والعمل الجماعي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء كون أن المعارف المتشاركة بين الأفراد لا تفيد فقط في المؤسسة، ولكنها كذلك ترفع من كفاءات الأفراد المشاركين في عملية تشارك المعرفة من خلال تنمية معارفهم، قدراتهم ومهاراتهم في العمل بصورة ذاتية ومستمرة.

**ثالثاً: انعكاسات عملية توليد المعرفة على تحسين مهارات العاملين:**

يمكن تبيان أثر توليد المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:<sup>55</sup>

1- **تعلم العاملين:** حيث تمتلك إدارة المعرفة القدرة على مساعدة العاملين على التعلم ومن ثم الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم، ويكون ذلك من خلال تجسيد المعرفة وجعلها متاحة للجميع، وكذلك من خلال دمج المعرفة أي من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، ويكون كذلك عن طري جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة لأنها تساعد على اكتساب المعرفة لدى العمال كما تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة منها التبرير، العلاقات الاجتماعية، الممارسات والتطبيق العملي.

2- **دعم الأفكار الإبداعية والابتكار:** تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات

<sup>55</sup> سليمان فارس، دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص73.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار كما تساعد إدارة المعرفة الى تحقي الإبداع والإلتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى الموظفين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

**المطلب الرابع: انعكاسات تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة على تحسين مهارات العاملين:**

**أولاً: انعكاسات عملية تخزين المعرفة على تحسين مهارات العاملين:**

يمكن إبراز أثر تخزين المعرفة في أداء الموارد البشرية خلال العناصر التالية:<sup>56</sup>

1- **توثيق البيانات والمعلومات:** إن قيام المنظمة بتجميع المعرفة الداخلية والخارجية المترتبة عن الندوات والمؤتمرات والخبرات السابقة في موقع واحد بغرض إدارتها بشكل فعال واستثمارها، يساعد المنظمة في تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها وجعلها أكثر فاعلية وقوة، وذلك باستعمال أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات الشركة أو المنظمة المعنية، وقد أصبح باستطاعة كل من الرؤساء والمرؤوسين أو أي شخص في المنظمة مستخدم لهذه المعلومات والمعارف أن يستخدمها بشكل مؤثر وفعال أيضاً، باستخدام الأدوات المتاحة حيث يمكنهم من الوصول إليها عند الحاجة، فقد أصبحت تعد مرجع يستند إليه، ومن فوائد قيام المنظمة بتجميع المعلومات والبيانات بشكل منظم ومفهرس هو مساعدة في تسيير أمور العمال والمنظمة حيث تساعد العمال على حل المشاكل التي تصادفهم خلال قيامهم بمهامهم اليومية.

2- **توفير قواعد البيانات:** إن توفير قواعد البيانات اللازمة لتخزين المعرفة بكل صورها في المنظمة، وتوثيقها بشكل جيد وسليم يسمح للعاملين بالرجوع إليها كلما تطلب الأمر ذلك. والاستفادة منها وتوظيفها من أجل زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم، من خلال الاستغلال الأمثل لهذه المعارف والمعلومات، كما أن تخزين المعارف بشكل دقيق وبالصورة المناسبة يمكن العاملين من توفير الوقت المستغرق في عملية البحث، وتقليل الجهد المبذول نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها، وهذا ما يسمح للعامل بالرفع من

<sup>56</sup> حمود حمير، مرجع سابق، ص150.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

مستوى أدائه من خلال استغلال طاقاته واستخدام المعارف المتاحة في الوقت المناسب، وبهذا يكون باستطاعة العامل توسيع إنجازاته وتأدية مهامه بأكثر كفاءة.

### ثانياً: انعكاسات توزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية:

يمكن إبراز أثر توزيع المعرفة في أداء الموارد البشرية خلال العناصر التالية:<sup>57</sup>

1- **تحفيز العاملين:** تلعب الحوافز دوراً فاعلاً في عملية تخزين المعرفة وحفظها بطريقة تسهل استخدامها والرجوع إليها، وأيضاً ينعكس إيجابياً على توزيعها وتقاسمها وهذه العملية مهمة وتتطلب ممارسة تحفيزية مناسبة تشجع العاملين على تقاسم المعرفة واستخدام معارف الآخرين، حيث تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين ذوي المعرفة على نشر معارفهم الكامنة في عقولهم وإتاحتها للمؤسسة من خلال جعلهم أكثر مرونة وقد تلجأ بعض المنظمات إلى ربط عملية التقييم والترقية بمدى تقاسم المعرفة.

2- **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** إن تنمية وسائل الاتصال أدى إلى سهولة توزيع المعلومة، وانتشارها وتدفقها المستمر لمعالجتها إن دعم المنظمة لنشر وتوزيع المعرفة من خلال تشجيع الحوار لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات، وتسهيل الاتصالات بين المنظمات، فضلاً عن تشكيل فرق عمل تتضمن مجموعة من الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات العالية والاستعانة بخبراء ومستشارين بهدف مناقشة المواضيع المختلفة والمسائل المطروحة والسعي لإيجاد الحلول الممكنة، بالإضافة إلى تقديم التوجيهات والاستشارات وهذا كله يسهم بشكل كبير في تحسين مهارات وقدرات الموظفين واكتسابه مهارات جديدة وتنمية رصيده المعرفي، ومن ثم الارتقاء بمستوى أدائهم.

<sup>57</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 120.

ثالثاً: انعكاسات تطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية:

يمكن إبراز أثر تطبيق المعرفة في أداء الموارد البشرية خلال العناصر التالية:<sup>58</sup>

1- القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة: عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الاستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإن الموظفين يميلون إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك وأيضاً عندما يدرك الموظفون التغييرات الممكنة والمستمرة في المستقبل فإنه من غير المحتمل أن يفاجئوا بالتغييرات الجديدة.

إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلاً وهذا يساعد الموظفين أيضاً للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للموظفين داخل المنظمة.

2- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين: يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الموارد البشرية بصورة مباشرة وذلك بغية تحقي فوائد عدة أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة أفضل خصوصاً لدى المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛

- التهيئة الأفضل للعاملين لأجل التعامل مع مختلف المتغيرات؛

- إن العاملين أصبحوا أفضل استعداداً للتغيير، هذه التأثيرات تؤدي إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي وذلك بسبب اكتسابه للمعرفة وبسبب تحسين قيمتهم في السوق نسبة إلى غيرهم من موظفي الشركات؛

ومن خلال تحقي هذه الفوائد يشعر العامل بالرضا نظراً لتدعيم المعرفة لديه وزيادة قدراته ومهاراته، كما أن إدارة المعرفة القدرة على جعل العامل يتصدى لمختلف المشاكل التي

<sup>58</sup> سليمان فارس، مرجع سابق، 80.

تقف في طريقه كونه قد قسما من المشاكل قد واجهه من قبل مما يؤهله لمعالجتها بصورة فعالة مما تولد لديهم القدرة من أداء عملهم بصورة فعالة.

**رابعاً: آثار عمليات التشخيص والاكتساب إدارة المعرفة على تحسين مهارات العاملين:**

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الواجب القيام بها لتوليد المعرفة، ويتف الباحثون في هذا المجال على أن العمليات وأن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة من تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير وتطبيق، وهذا من أجل رفع مستوى أداء أفرادها، وعليه سيتم فيما يلي تناول أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين.<sup>59</sup>

### 1- آثار عملية التشخيص على تحسين مهارات العاملين:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، كما أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، فإذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها من خبرات ومعلومات ذات فائدة للمنظمة، وثانياً التعرف عليها من مصادرها

<sup>59</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص233.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

الخارجية التي تتمثل في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفق لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط معها.

ومن ثم توجب على المنظمة تكليف الأفراد أصحاب الخبرة واعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية، وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة أيضا إنشاء دليل للعاملين بها لتحديد ما لديهم من معارف وخبرات، يمكن التعبير عن هذا الدليل في شكل جدول محوره الرأسي يمثل أسماء العاملين، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة ما يلي:<sup>60</sup>

– الاتصال بمراكز الخبرة التي تتخصص في مكتبة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي؛

– الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة؛

– مراكز الاستماع وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد.

### 2- آثار عملية الاكتساب على تحسين مهارات العاملين:

في المرحلة الثانية بعد تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، كما أن عملية اكتساب المعرفة تركز على عناصر التعلم والابتكار، التجديد والتحديث المستمر وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر، قدراتهم الفكرية، ويؤدي اكتساب المعرفة إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى متميز.<sup>61</sup>

كما أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون من مصادر داخلية من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات، والنقاش

<sup>60</sup> ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص51.

<sup>61</sup> نفس المرجع، ص52.



## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، وأمن بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات كالمؤتمرات الفيديوية والانترنت وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، وكذلك من الاندماج والاستحواذ واستقطاب العمال الجدد.

### 3- آثار عملية توليد على تحسين مهارات العاملين: تتمثل فيما يلي:<sup>62</sup>

- استثمار طاقات الأفراد من أجل تحسين أدائهم؛
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد التفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين؛
- خلق جو اجتماعي مما يسهل التفاعل بين الأفراد والجماعات وبذلك يتم نقل الخبرات ومناقشتها وتبادلها؛
- التخطيط لتدفق المعلومات بحيث تصل إلى العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة؛
- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين.

### 4- آثار عملية التخزين على تحسين مهارات العاملين:

إن تخزين المعرفة الجيدة والمفيدة يسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالمعرفة والتشجيع على استثمارها يؤدي:<sup>63</sup>

<sup>62</sup> جمال يوسف ندير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص26.

<sup>63</sup> غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص44.

## الفصل الثاني: عموميات حول مهارات الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة

---

- ❖ تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر وتكاليف سوء التعامل مع وسائل العمل؛
- ❖ زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للبيع؛
- ❖ إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات، وأن تطبيق المعرفة المفيدة التي تم تخزينها في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى الابتكارات وطرق أكثر فعالية؛
- ❖ يقود تخزين المعارف إلى تحقيق الابتكار والإبداع وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

### خلاصة الفصل:

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية.

إن إدارة الموارد البشرية "هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل.

إن عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفا عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز هي من المهام الرئيسية لكل منظمة، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث: دراسة  
حالة المركب الصناعي  
التجاري مرمورة  
هيليوبوليس قائمة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

---

### تمهيد:

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية للمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة - هيليوبوليس بقالمة، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة معرفة على تحسين مهارات الموظفين، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته في الجانب النظري للدراسة حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نبذة تاريخية حول المركب محل الدراسة ومعرفة أهم وظائفها كما سيتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث بالإضافة إلى عرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشة فرضيات الدراسة على ضوء نتائج الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

المبحث الأول: تقديم المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

يعتبر المركب الصناعي والتجاري مطاحن مرمورة من أهم المؤسسات العمومية الجزائرية في تحويل الحبوب وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمركب وكيفية تنظيمه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة-

أولاً: لمحة تاريخية

✍ **مجمع السميد قسنطينة:** انبثق رياض قسنطينة سنة 1982 في بادئ الأمر عن شركة سامباك التي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم وتهيكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع إلى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها تحويل الحبوب، الإنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكسي، وتكعيب النخالة حيث من بين الشركات التابعة لها مطاحن مرمورة بقالمة والتي اخترنا لإجراء الدراسة التطبيقية.

✍ **مطاحن مرمورة قالمة:** في إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية سامباك، أجرى مجمع السميد بقسنطينة تقسيماً لوحداته في نهاية 1997م، والتي تضم وحدتين لإنتاج هما:

☞ مطاحن بوشقوف والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 850 قنطار في اليوم؛

☞ مطاحن هيليوبوليس والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 650 قنطار في اليوم.

وفي سنة 2016 انتقل اسمها من مطاحن مرمورة إلى المركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة- حيث أن الشركة الأم (قسنطينة) كانت مركب والآن أصبحت شركة فرعية تابعة لمجمع (أقروديف).

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليبوليس

تقع وحدة مطاحن مرمورة بحي بروق حسين دائرة هيليبوليس على بعد 5 كلم شمال ولاية قالمة، وعلى بعد 70 كلم من مطار عنابة و70 كلم من مينائها، و120 كلم من ولاية قسنطينة، تتربع على مساحة 125000 متر مربع مقسمة على عدة هياكل منها الإدارة ورشة الصيانة ورشة الإنتاج مركز التخزين...

مطاحن مرمورة هي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية متوسطة، تم اكتتاب جزء من أسهمها فتحوّلت إلى شركة ذات أسهم حيب يبلغ رأس مالها الاجتماعي 135000000 دينار جزائري.

نشاط الوحدة يقتصر على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز، وذلك باستخدام المادة الأولية الوحيدة وهي القمح الصلب، بالإضافة إلى الزوال (النخالة)، والتي تعتبر كفضلات مباعة، أما مجال نشاطها فهو وطني، ولكن حالياً يقتصر في الغالب على الولايات: قالمة وسوق أهراس.

تبلغ اليد العاملة 152 عاملاً وذلك حسب إحصائيات 31 ديسمبر 2021. حيث يوضح

الجدول التالي توزيع اليد العاملة حسب الفئات المهنية:

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الجدول رقم 2: توزيع اليد العاملة حسب الفئات المهنية

الفئة المهنية	العدد	%
إطار مسير	01	1.52
إطار سامي	09	5.92
إطار متوسط	14	9.21
السلطة	43	28.29
التنفيذ	85	55.06
المجموع	152	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

كما يوضح الجدول التالي توزيع اليد العاملة حسب مجال النشاط:

الجدول رقم 3: هيكل توزيع اليد العاملة حسب النشاط

النشاط	العدد	%
الإنتاج	85	56
الدعم التقني	16	11
الإدارة	51	33
المجموع	152	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة



## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

---

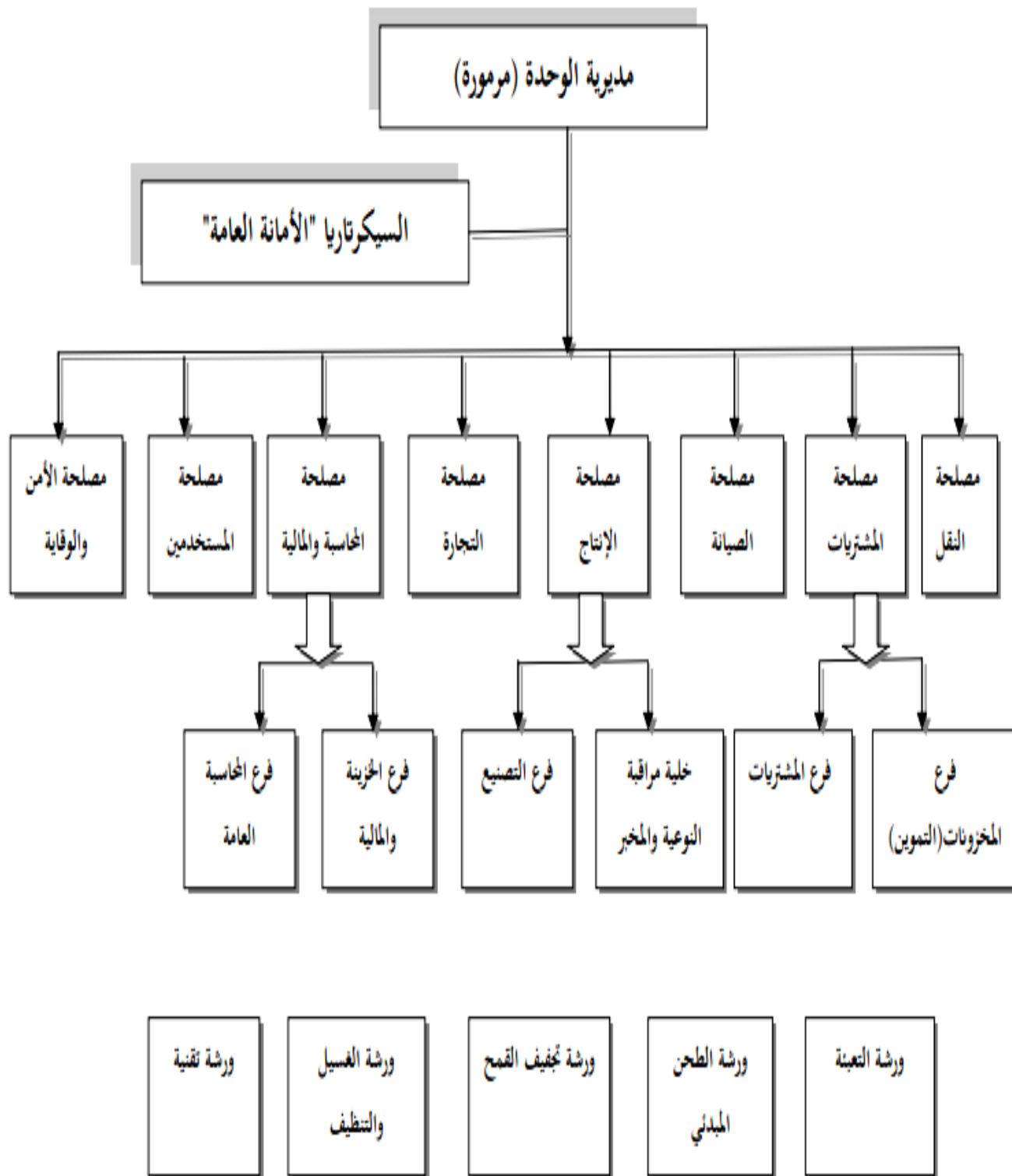
### ثانيا: الآفاق المستقبلية للمجمع

- ☛ توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها؛
- ☛ التحكم في السوق بالمواد المستهلكة من خلال الاهتمام ببحوث السوق؛
- ☛ التقليل من التكاليف؛
- ☛ الإنتهاء من عملية هيكلية المجمع، وتحويله إلى مجمع صناعي كبير.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري مرمورة



## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيلوبوليس

### 1. مديرية الوحدة: تشمل مايلي:

☞ مدير الوحدة: يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، حيث يقوم بمتابعة سير عمل الوحدة يوميا وكذا وضع القرارات ومراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى المصادقة على الوثائقي التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها؛

☞ الأمانة العامة: وهي الرابطة بين العملاء والمدير، تقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيعه وتحرص على الاجتماعات الإدارية وتستقبل الاتصالات.

2. مصلحة النقل: تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

3. مصلحة المشتريات والمخزونات: يشرف على هذه المصلحة بهذا التقسيم رئيس فرع المشتريات ورئيس فرع المخزونات ومن مهامها:

☞ توفير كافة الآلات وقطع الغيار الماكينات الشغالة، معمر إعادة كمية ونوعية ومدى صلاحية الآلة؛

☞ شراء وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالوحدة من مواد أولية ومواد التغليف والتعليب؛

☞ القيام بعملية تخزين المواد المشتراة وكذلك عملية صرفها من المخازن.

4. مصلحة الإنتاج: إن من أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها مصلحة الإنتاج هي توفير المادة الغذائية (السميد)، للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعية المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتجات تامة الصنع (السميد) ولا شك أن هذه العملية تسير وفق خطة إنتاجية مسطرة من طرف المديرية ويقوم على رأس مصلحة الإنتاج رئيس المصلحة الذي يعمل على المراقبة المستمرة لفرع المخبر ومراقبة النوعية، فرع التصنيع.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

5. **مصلحة الصيانة:** تعتبر هذه المصلحة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات، والصيانة تحدد مسؤولية كل قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به، ويلحق بالقسم عدد من الفنيين والعمال المختصين في الصيانة كما يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه من قطع غيار.

6. **مصلحة التجارة:** تلعب هذه المصلحة دورا أساسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

7. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم المصالح حيث تقوم بمختلف العمليات المحاسبية والمالية ومراجعتها، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى نوعين:

✍ **فرع المحاسبة العامة:** تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات؛

✍ **فرع الخزينة والمالية:** تعالج هذه المصلحة العمليات من خلال التسجيل في 14 يومية.

8. **مصلحة المستخدمين:** هي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال بالوحدة حيث تحرص على تسوية وضعية عامل عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة وما شابه ذلك ويوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال، كما تهتم بكل الجزئيات التي تتعلق بالأجور والعلاوات، وتقدم كشوف الأجور لإمضائها، إضافة إلى كل هذا فهي تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المتربصين والعمال.

9. **مصلحة التسويق:** هي فرع من مصلحة التجارة ويقوم هذا الفرع بالإشراف على القيام بعمليات التسويقية للمنتج، حيث بدأ الاهتمام بمصلحة التسويق في مطاحن مرمورة أكثر منذ 2012، حيث تقوم بمجموعة من المهام التالية:

✍ متابعة مصلحة التجارة في الوجدتين (هيليوبوليس، بوشقوف)؛

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

☞ متابعة عمليات البيع، المخزون، المدخلات، المخرجات؛

☞ متابعة نقاط البيع والأسعار؛

☞ رقم الأعمال اليومي والسنوي؛

☞ متابعة عملية الإنتاج والكمية المنتجة؛

☞ إعداد التقارير الشهرية.

**المطلب الثالث: منهجية الدراسة وأدواتها**

**أولاً: منهجية الدراسة**

يستند موضوع بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياته.

ومن خلال دراستنا المتمثلة في "أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة، قالمة، اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينهما، ويهدف للوصول إلى وصف علمي متكامل لها ويهدف إلى دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة الأوضاع وذلك بهدف الحصول إلى معلومات كافية ودقيقة عنها وتهدف إلى التعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات و يظهر استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع البيانات حول إدارة المعرفة وتسيير الموارد البشرية من خلال تتبع مهارات الموظفين وذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض وتأثرهما ببيئة الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

### ثانيا: أدوات ومجتمع الدراسة

تعتبر الاستثمارة تقنية منهجية مباشرة في البحث تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته والتي تسمح أيضا، بجمع المعلومات وإجراء الدراسة في أقرب وقت ممكن وبتكاليف أقل جهد أوفر وتعرف الاستثمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم تنفيذ الاستثمارة عن طريق المقابلة الشخصية.

بعد قراءة الأدبيات المتعلقة بموضوع دراستنا والاستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة لها، قمنا ببناء أسئلة وتوزيعها على عينة متكونة من 40 مستجوب هم من موظفي وعمال المركب الصناعي والتجاري مرمورة هيليوبوليس قائمة، ومرت الاستثمارة قبل صياغتها النهائية بعدة خطوات منهجية، فمن المهم أن يتحقق الباحث من مدى قابليتها للتطبيق من أجل الوصول إلى النتائج الدقيقة التي تمكنه من الإجابة على الإشكالية، وفيما يلي توضيح خطوات بناء الاستثمارة.

❖ **مرحلة إعداد الاستثمارة:** وتم فيها التركيز على التصميم والصياغة الجيدة لأسئلة حتى تكون واضحة غير مبهمة يستطيع من خلالها المستجوبين الإجابة على الأسئلة بسهولة.

❖ **مرحلة تجريب الاستثمارة:** تسبق عملية توزيع الاستثمارة على المستجوبين، وفي هذا الصدد تم عرض الاستثمارة على أساتذة مختصين من أجل تحكيمها والاستفادة من خبرتهم وملاحظتهم لتقديم الصياغة النهائية للاستثمارة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس، رؤساء المصالح، وعمال مهنيون.

لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 40 استمارة، حيث شملت العينة مسؤولي المؤسسة ورؤساء المصالح بها، وعمال مهنيون. كما أعتمد في عملية توزيع الاستثمارة طريقة التسليم والاستلام المباشر تم استلام 40،

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

كما تم إلغاء استمارتين (2) بسبب عدم صالحيتها للدراسة ونقص في الإجابات. فالجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 4: الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

البيان	الاستمارة	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستثمارات غير المستلمة	00	00%
عدد الاستثمارات الملغاة	2	5%
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	38	95%

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد استخدمنا مقياس " لكارتر الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: درجات مقياس لكارتر الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد طول خلايا مقياس لكارتر الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى  $(4=1-5)$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.80 = 4/5)$ ، وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

في المقياس وهي (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهذا ما وضعه الجدول التالي:

الجدول رقم 6: الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي

الدرجة	المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

➤ التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (الصفات الشخصية)؛

➤ المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم، استخدمته لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة.



## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

☞ الانحراف المعياري، استخدم للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط لكل عبارة ولكل محور؛

☞ معامل الثبات " ألفا كرونباخ" وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة؛

☞ تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط محور إدارة المعرفة (المحور الأول المتغير المستقل) بالمحور مهارات الموظفين (المحور الثاني المتغير التابع)

**المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة وصدقها**

**أ- ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبيان)**

يقصد بثبات أداة الدراسة هو مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذ أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، وللتحقق من درجة ثبات الاستبيان قمت بإجراء دراسة على العينة وهذا للتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال حساب قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة والذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي لا يتأثر أو ينقص معامل الثبات بحذفها هي عبارة جيدة لا يتم الاستغناء عنها والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها بشكل كبير ومؤثر يمكن حذفها لكي لا تبتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم 7: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة**

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.748	24	المحور الثاني
0.723	10	المحور الثالث
0.810	34	اجمالي فقرات الاستبيان

**المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.**

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الاعتماد على قيمة ألفا كرونباخ للتحقق إلى أي مدى بتحسين معامل ثبات بحذف كل عبارة من عبارات المحور، حيث لخصت قيم ألفا كرونباخ في الجدول رقم 7 أعلاه، وبالتالي تم اعتماد كل عبارات الاستبيان ولم يتم حذف أي عبارة، وقد تبين أن ثبات الدراسة (ألفا كرونباخ) للمحور الثاني المتعلق بإدارة المعرفة فقد بلغ 0.748، أما المحور الثالث المتعلق بمهارات الموظفين فقد بلغ 0.723، وهي قيم أكبر من 60% مما يعني أن عبارات محاور الدراسة صالحة للتطبيق، بينما وصل ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان إلى 0.81% وهي نسبة أكبر من 0.60% مما يجعل أداة الدراسة ككل صالحة للتطبيق.

### ب- صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان)

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث اعتمدت على ما يلي:

➔ **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على الأستاذة المشرفة لإبداء رأيها فيها من خلال عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج. (ينظر الملاحق قائمة المحكمين لأداة الدراسة)

### العلاقة بين محاور الدراسة صدق الأداة (معامل الارتباط)

#### الجدول رقم 8: معامل الارتباط بين لبعدى الاستبيان ككل

المحاور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.86	0.000
المحور الثاني	0.52	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

حيث يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في بعدى الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول دراسة أثر إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموظفين في المركب الصناعي التجاري مرمورة بقالمة، وسأعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول

ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 من فقرات متمثلة في

(الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)

السؤال 1: إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الجنس

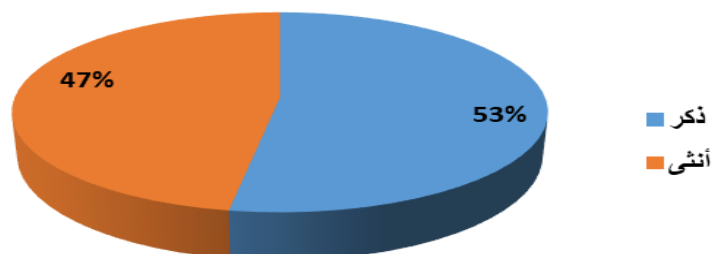
الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
52.6 %	20	ذكر
47.4 %	18	أنثى
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الشكل رقم 04: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بقراءة أولية لمعطيات الجدول أعلاه والشكل المرفق به يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة هي من جنس ذكور بنسبة 53% أي ما يعادل 20 ذكر، أما الإناث فقد بلغت نسبتهم 47% أي ما يعادل 18 أنثى، ويرجع هذا التباين في توزيع العينة إلى طبيعة المهنة التي يشغلونها.

السؤال 2: إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير السن

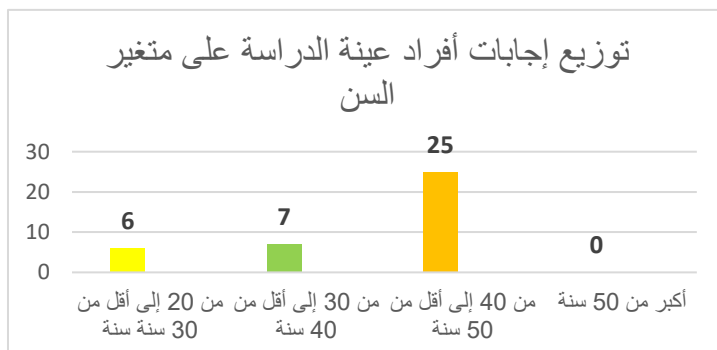
الجدول رقم 10: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	6	15.8 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	18.4 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	65.8 %
أكبر من 50 سنة	-	-
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الشكل رقم 5: توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه والشكل المرافق الذي يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير السن أن الفئة العمرية لعينة الدراسة مقسمة إلى أربعة مجالات على النحو التالي:

[ 20 إلى أقل من 30 سنة]: ينتمي إلى هذه الفئة العمرية 6 من أفراد العينة أي ما نسبتهم 15.8% من إجمالي أفراد العينة.

[ 30 إلى أقل من 40 سنة]: ينتمي إلى هذه الفئة العمرية 7 من أفراد العينة أي ما نسبتهم 18.4% من إجمالي أفراد العينة.

[ 40 إلى أقل من 50 سنة]: ينتمي إلى هذه الفئة العمرية 25 من أفراد العينة أي ما نسبتهم 65% من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة لحجم العينة

[ أكبر من 50 سنة]: لم تحتوي العينة على عمال وموظفين تتجاوز أعمارهم سن 50 سنة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

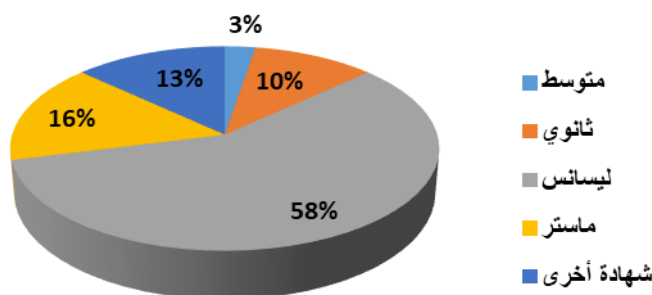
السؤال 3: إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	2.6 %
ثانوي	4	10.5 %
ليسانس	22	57.9 %
ماستر	6	15.8 %
شهادة أخرى	5	13.2 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 6: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المستوى التعليمي إذ تبين تباين المستوى التعليمي لعينة الدراسة، وغلبت على العينة المستوى التعليمي العالي من حملة شهادات الليسانس وماستر حيث بلغت نسبة حاملي شهادة الليسانس 58%، بينما حملة الماستر 16%، وهما أعلى نسبة في العينة تليهم شهادات أخرى وشهادة الثانوي على الترتيب 13% و10%، وأخير الذين لهم مستوى المتوسط بنسبة 3%.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

يتضح من النتائج المتوصل إليها أن مجتمع الدراسة الذي اخذت منه عينة الدراسة والمتمثل في موظفي وعمال المركب الصناعي التجاري مرمورة لهم مستويات عالية من التعليم.

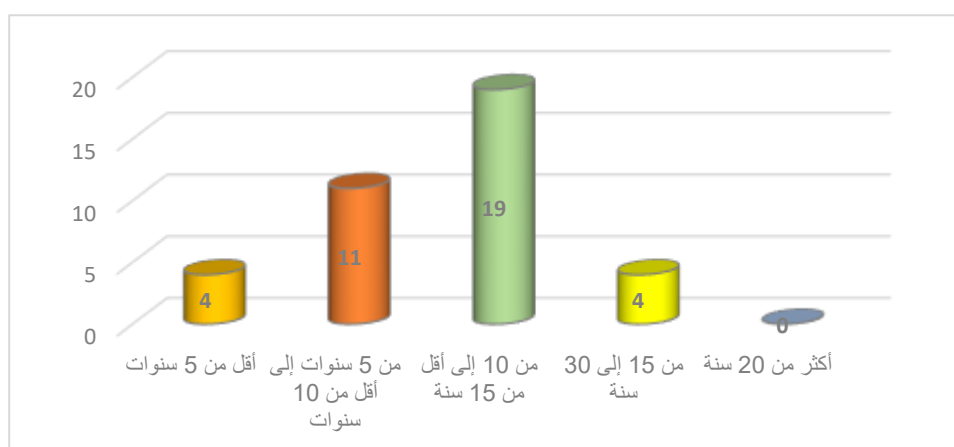
السؤال 4: إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 12: توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	10.5%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	28.9%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	50.0%
من 15 إلى 20 سنة	4	10.5%
أكثر من 20 سنة	-	-
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 7: توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

بقراءة أولية لمعطيات الجدول أعلاه والشكل المرفق به اللذان يلخصان إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال الخبرة المهنية يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة يسجلون خبرة مهنية من 10 إلى أقل 15 سنة وهي أعلى فئة في عينة الدراسة توافق 19 مبحوث مستجوب، تليه الفئة التي لها خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ما يعادل 11 مبحوث، أما الفئة التي لها خبرة تقل عن 5 سنوات والفئة التي لها خبرة مهنية ما بين 15 سنة و30 سنة فقد تساوت عند 4 مبحوثين لكل فئة، بينما لم نسجل أي إجابة للأفراد الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 20 سنة.

### السؤال 5: إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم 13: توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المنصب الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار سامي	4	10.5 %
إطار	15	39.5 %
مهنيين	17	44.7 %
منفذين	2	5.3 %
المجموع	38	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 8: توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح المناصب الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة حيث تبين أن 17 مبحوث يشغلون منصب عمال مهنيين، بينما 15 موظف يشغلون منصب إطارات في المركب الصناعي التجاري مرمورة، قالمة، و4 إطارات سامين، وفي الأخير مبحوثين فقط يشغلون منصب منفذين، من خلال الإجابات يتبين لنا أن عينة الدراسة غلبت عليها المناصب العليا والإطارات السامية.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

الجدول رقم 14: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد توليد المعرفة من المحور الثاني

الرتبة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
01	موافق بشدة	0.079	4.37	يسعى المركب لتوظيف موارد بشرية تناسب معارفها مع المناصب الشاغرة	توليد المعرفة
04	موافق	0.037	4.05	يقوم المركب بتحصيل المعرفة من عدة مصادر داخلية وخارجية	
06	موافق	0.079	3.76	يعتمد المركب على آراء الزبائن لتوليد معارف وأفكار جديدة	
03	موافق	0.044	4.08	يشجع المركب موظفيه على مواصلة التكوين خاصة في مجال العمل	
02	موافق	0.050	4.11	يقوم المركب بتنظيم دورات تدريبية للموظفين لاكتساب معارف جديدة	
05	موافق	0.075	4.00	يميل الموظفون إلى تنمية قدراتهم المعرفية من خلال التعليم الذاتي	
		<b>0.061</b>	<b>4.06</b>	<b>المجموع الكلي للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

نستعرض في هذا الجزء التحليلي الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لبعء توليد المعرفة من المحور الثاني، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على بعد توليد المعرفة من المحور الثاني.

ويظهر الجدول أعلاه رأي أفراد العينة على أثر إدارة المعرفة من خلال بعد توليد المعرفة على تحسين مهارات الموظفين، حيث أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.76 و4.37)، وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0,037 و0,079) بدرجة تقديرية موافق، وعليه سيتم شرح عبارات المحور الثاني كل واحدة على حدى.

يسعى المركب لتوظيف موارد بشرية تناسب معارفها مع المناصب الشاغرة: أجمع أفراد عينة الدراسة على الموافقة الشديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة الأولى 4,37 و0.079 على التوالي، وبالتالي كان اتجاه الإجابة موافق وبتشتت مقبول حول المتوسط الحسابي، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث ترتيب العبارات على القبول من طرف العينة، ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف الفعالة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تولي للشهادات والمؤهلات العلمية أهمية بالغة في التوظيف.

يقوم المركب بتحصيل المعرفة من عدة مصادر داخلية وخارجية: أجمع أفراد عينة الدراسة على الموافقة الشديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 4.05 أي أن اتجاه الإجابة هو موافق، وقيمة الانحراف المعياري 0.037 تعبر عن تشتت ضعيف حول المتوسط الحسابي للإجابات. وترتب هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث القبول من طرف العينة.

يعتمد المركب على آراء الزبائن لتوليد معارف وأفكار جديدة: بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.76 فإن اتجاه الإجابة كان موافق، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.079، وهي قيمة منخفضة ترجع لتجانس وتوافق إجابات أغلبية أفراد العينة. جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة السادسة والأخيرة ضمن أولويات عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيلوبوليس

التسلسل الهرمي للموظفين في التطوير وبناء أفكار جديدة من مهام المسؤول الأول على المركب.

✍ يشجع المركب موظفيه على مواصلة التكوين خاصة في مجال العمل: أجمع كل أفراد العينة على الموافقة على هذه العبارة حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات 4.08 و0.044، على التوالي، وبالتالي كان اتجاه الإجابة موافق وبتشتت مقبول حول المتوسط الحسابي. وترتبت العبارة في المرتبة الثالثة ضمن أولويات عينة الدراسة.

✍ يقوم المركب بتنظيم دورات تدريبية للموظفين لاكتساب معارف جديدة: بالرجوع إلى المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.11 فإن اتجاه الإجابة كان موافق، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.050، وهي قيمة متوسطة ترجح لتجاني النسبي وتوافق الإجابات لأغلبية أفراد العينة. ورتبت هذه العبارة في المرتبة الثانية على أساس أولويات عينة الدراسة، وهذا ما يثبت أن المركب الصناعي والتجاري مرمورة يثوم بتنظيم دورات من أجل صقل مهارات الموظفين.

✍ يميل الموظفون إلى تنمية قدراتهم المعرفية من خلال التعليم الذاتي: بلغ المتوسط الحسابي 4.00 مبينا اتجاه الإجابة كان موافق بشدة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.075، وهي قيمة جيدة ترجح لتجانس وتوافق الإجابات لأغلبية أفراد العينة، ورتبت هذه العبارة في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة في الأولويات عند عينة الدراسة.

يبين المتوسط الحسابي لإجابات بعد توليد المعرفة من المحور الثاني الذي بلغت قيمته 4.06 وانحراف معياري قدر ب 0.75 تأييد أفراد العينة لجل عبارات المحور الثاني وبالتالي موافقتهم على عبارات المحور الثاني.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الجدول رقم 15: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد خزن المعرفة للمحور الثاني

الرتبة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
02	موافق	0.056	4.13	تخزن المعلومات بالطريقة الورقية التقليدية (أرشيف، مستندات)	خزن المعرفة
03	موافق	0.050	4.11	يعتمد المركب ففي خزن المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة	
05	موافق	0.084	3.95	يحرص المركب على المحافظة على موظفيه ذوي الكفاءات العالية	
06	موافق	0.116	3.76	يتوفر المركب على نظام حوافظ لتشجيع انتقال المعرفة	
04	موافق	0.107	4.00	انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم	
01	موافق	0.071	4.16	يسعى المركب لتحديث قاعدة بياناته بشكل مستمر	
		<b>0.081</b>	<b>4.02</b>	<b>المجموع الكلي للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن درجة موافقة المبحوثين على البعد الثاني المتمثل في خزن المعرفة ضمن المحور الثاني إدارة المعرفة حسب آراء العاملين بالمركب الصناعي التجاري مرمورة جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 4.02 وانحراف معياري منخفض قدر بـ 0.081.

حيث نجد العبارات رقم (6-1-2-5) على الترتيب جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافق، ففي العبارة السادسة التي نصها " يسعى المركب لتحديث قاعدة بياناته بشكل مستمر " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري 0.071، مما يدل على أن المركب الصناعي التجاري مرمورة يولي أهمية لقاعدة بياناته وتحديثها، تليها العبارة الأولى

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

التي تنص على أن المركب يخزن المعلومات الورقية التقليدية (أرشيف، مستندات)، بلغ متوسط حسابها 4.13 وانحراف معياري قدر بـ 0.056، مما يدل أن المركب ينتهج سياسة الأرشيف الورقي بدل التخزين الإلكتروني للمستندات، وفي العبارة الثانية بلغ المتوسط الحسابي 4.11 وانحراف معياري 0.050، أي أفراد عينة الدراسة أجمعوا بدرجة موافق جدا على أن المركب الصناعي التجاري مرمورة يعتمد في تخزين المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة، مما يجعلنا نستنتج أن المركب ينتهج أسلوبين في تخزين المعرفة التخزين الورقي المستندي الأرشيفي، والتخزين الإلكتروني. كذلك العبارة رقم 5 التي بلغ متوسط حسابها 4 وبانحراف معياري 0.107، ويعتبر انحراف معياري عالي مقارنة بسابقه مما يدل على تشتت آراء عينة الدراسة حول عبارة الخامسة التي مفادها انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم، مما يعني أن انتقال المعرفة والخبرات يخضع للسلم الوظيفي وتسلسل المناصب الوظيفية.

أما العبارتين الثالثة والرابع فقد كانت إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه إلى الاتجاه الموافق بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 3.95 و 3.76 للعبارتين الثالث والرابعة على الترتيب كما بلغ الانحراف المعياري 0.084 و 0.116 على التوالي للعبارتين، ومنه إجماع نسبي للمبحوثين على أن المركب يحرص على المحافظة على موظفيه ذوي الكفاءات العالية تسعى من خلالهم إلى تحقيق أهداف معينة كالوصول إلى كمية إنتاج معينة بمواصفات محددة، هذا ما يجعلها تسهر على ضمان توفير بعض ظروف العمل الفيزيائية المادية وحتى المعنوية لضمان ولائهم، وأخيرا العبارة الرابعة التي مفادها يتوفر المركب على نظام حوافز لتشجيع انتقال المعرفة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الجدول رقم 16: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تشارك المعرفة للمحور الثاني

الرتبة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
04	موافق	0.053	4.05	ينظم المركب اجتماعات عمل مستمرة ودورية لتبادل المعارف بين العاملين	تشارك المعرفة
05	موافق	0.118	3.47	يشجع المركب الموظفين على تقديم اقتراحاتهم والمناقشة لحل المشكلات	
06	محايد	0.153	3.39	يقبل الموظفون فكرة التشارك المعرفي ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	
02	موافق	0.086	4.13	يحرص المركب على الاستفادة من المعارف المخزنة ورقيا والكترونيا	
03	موافق	0.050	4.11	يوفر المركب بيئة عمل مريحة تشجع على تبادل المعارف	
01	موافق	0.064	4.18	يستخدم الموظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل المعارف	
		<b>0.087</b>	<b>3.89</b>	<b>المجموع الكلي للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بقراءة أولية لمعطيات الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لبعد تشارك المعرفة قد بلغ 3.89، مع انحراف معياري بلغ 0.087 واتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة الاتجاه الموافق وكان ترتيب العبارات على أساس أولويتها عند المبحوثين المتمثلين في عمال وموظفي المركب الصناعي التجاري مرمورة على النحو التالي:

العبرة رقم 6: والتي مفادها "يستخدم الموظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل المعارف" حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.18 وانحرافها المعياري 0.064 مما يدل على عدم

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

تشنت آراء العينة حول مضمون العبارة وبالتالي نتأكد من أن المركب الصناعي التجاري يعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال في صقل المعارف وتبادلها.

☞ العبارة رقم 4 والعبارة رقم 5: تتص العبارة رقم 4 على أن المركب الصناعي التجاري يحرص على الاستفادة من المعارف المخزنة ورقيا والكترونيا، وهو ما توصلنا إليه سابقا في تخزين المعرفة اين أثبت أفراد عينة الدراسة على أن هناك اعتماد كبير على الأرشيف الورقي والإلكتروني وقد بلغ متوسط الحسابي لهذه العبارة 4.13 بينما بلغ الانحراف المعياري 0.086. بينما تتص العبارة رقم 5 على أن المركب يوفر بيئة عمل مريحة تشجع على تبادل المعارف حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.11 والانحراف المعياري 0.050 مما يعني إجماع أفراد عينة الدراسة وعدم تشنت آرائهم حول مضمون العبارة وبالتالي التأكيد من أن بيئة العمل التي يوفرها المركب تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

☞ العبارتين 1 و2: تأتي العبارتين الأولى والثانية على الترتيب من حيث أولويتها لدى أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة الأولى 4.05 و 0.053 على التوالي مما يعني إجماع الأفراد المبحوثين على مضمون العبارة وعدم تشنت آرائهم حول تنظيم المركب لاجتماعات عمل مستمرة ودورية لتبادل المعارف بين العاملين، ثم العبارة الثانية بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.47 و 0.118، مما يؤدي إلى أن اتجاه آراء العينة نحو اتجاه غير الموافق نظرا لارتفاع الانحراف المعياري الذي يعني تشنت الآراء حول مضمون العبارة التي مفادها يشجع المركب الموظفين على تقديم اقتراحاتهم والمناقشة لحل المشكلات، أي عدم قبولهم بها.

☞ وأخيرا العبارة رقم 3: يتقبل الموظفون فكرة التشارك المعرفي ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم بلغ متوسط حسابها 3.39 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.153 وهي قيمة مرتفعة وتعني تشنت في آراء العينة وعدم القبول المطلق بمضمونها وبالتالي لا يوجد تشارك معرفي على مستوى المركب الصناعي التجاري مرمورة بقالمة وهذا حسب آراء العينة الذين التزموا الحياد.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الجدول رقم 17: توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تطبيق المعرفة للمحور الثاني

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
03	موافق	0.084	3.95	يتابع المركب مستوى تطبيق المعارف المكتسبة في العمل بعد التكوين	تطبيق المعرفة
03	موافق	0.092	3.95	يستخدم المركب مصدر المعرفة المختلفة في اتخاذ القرارات	
02	موافق	0.088	3.97	تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل الانحرافات	
01	موافق	0.084	4.05	يوفر المركب الظروف والوسائل الملائمة لتطبيق المعارف الجديدة	
02	موافق	0.096	3.97	يحرص المركب على استخدام قاعدة بيانات ومعارف في تطبيق المعرفة	
04	موافق	0.086	3.87	يعتمد المركب على خبراء ذوي كفاءات عالية في تطبيق المعرفة	
		<b>0.088</b>	<b>3.96</b>	<b>المجموع الكلي للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع الأهمية النسبية لعبارة المحور الثاني في بعدها المتعلق بتطبيق المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد ككل 3.96 بينما بلغ الانحراف المعياري 0.88، وهي قيمة تعني إجماع أفراد عينة الدراسة على عبارة هذا البعد في المحور الثاني. وتباينت إجابات أفراد عينة الدراسة مما أدى إلى تباين أهميتها على الترتيب التالي:

☞ العبارة الرابعة: يوفر المركب الظروف والوسائل الملائمة لتطبيق المعارف الجديدة، بلغ متوسطها الحسابي 4.05، وانحراف معياري 0.084.



## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيلوبوليس

☞ **العبارتين الثالثة والخامسة،** والتالي نصهما: " تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل الانحرافات"، و "يحرص المركب على استخدام قاعدة بيانات ومعارف في تطبيق المعرفة" أجمع أفراد عينة الدراسة على الإجابات مما أدى إلى اتجاه الموافق وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.97، لكلا العبارتين، بينما بلغ الانحراف المعياري للعبارة الثالثة 0.088، وبلغ الانحراف المعياري للعبارة الخامسة 0.096.

☞ **العبارتين الأولى والثانية:** بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأولى والثانية 3.95، بينما قدر الانحراف المعياري ب 0.092 للنسبة للعبارة الثانية أما العبارة الأولى فقد بلغ الانحراف المعياري 0.084، أي أن المركب يتابع مستوى تطبيق المعارف المكتسبة في العمل بعد التكوين، ويستخدم مصدر المعرفة المختلفة في اتخاذ القرارات.

☞ **العبارة السادسة:** التي مفادها يحرص المركب على خبراء ذوي كفاءات عالية في تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.086 مما يعني عدم تشتت آراء العينة حول مضمون نص العبارة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

الجدول رقم 18: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث مهارات الموظفين

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	موافق	0.044	4.08	لدي المؤهلات العلمية والمعرفية الكافية التي تؤهني للقيام بالمهام الموكلة إلي
01	موافق	0.174	4.13	أسعى لاكتساب المعارف الجديدة والخاصة بوظيفتي في المركب بصفة مستمرة
05	موافق	0.073	3.89	لدي المعرفة الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمركب
01	موافق	0.056	4.13	أهتم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنيت، الاكسترانت....)
07	موافق	0.118	3.53	لدي مهارات كافية في استعمال اللغات الأجنبية (التعامل مع الأجانب خاصة)
04	موافق	0.087	3.92	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات
03	موافق	0.080	4.03	هناك تفاعل كبير بين الموظفين وعلاقات غير رسمية تخدم العمل في المركب
06	موافق	0.099	3.71	يستطيع العامل حل المشاكل وابتكار حلول خاصة للمشاكل الطارئة
09	محايد	0.157	2.92	يشارك العديد من العاملين في اتخاذ القرارات على مستوى المركب
08	موافق	0.129	3.50	أستطيع مواجهة ضغوط وأزمات ونزاعات العمل بأعصاب هادئة
		<b>0.112</b>	<b>3.48</b>	<b>المجموع الكلي لمحور مهارات التوظيف</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني " مهارات التوظيف" نجد أن المتوسط الحسابي ككل بلغ 3.48 و بانحراف معياري بلغ 0.112، باتجاه موافق مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارة هذا المحور .  
وقد تبين أن العبارتين " أسعى لاكتساب المعارف الجديدة والخاصة بوظيفتي في المركب بصفة مستمرة"، وأهتم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنيت،

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الاكسترانت....) جاءتا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.13، وانحراف معياري قدر بـ 0.174 لكليهما وبالتالي إجماع أفراد عينة الدراسة على أنهم يسعون لاكتساب المعارف الجديدة والخاصة بوظيفتهم في المركب بصفة مستمرة، كما يهتمون بتنمية قدراتهم في استخدام تكنولوجيا الشبكات بمختلف أنواعها.

يتضح لنا أيضا أن موظفي وعمال المركب الصناعي التجاري لهم المؤهلات العلمية والمعرفية الكافية التي تؤهلهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى 4.8 وانحراف معياري بلغ 0.08، وأخير العبارة التي مفادها " أستطيع مواجهة ضغوط وأزمات ونزاعات العمل بأعصاب هادئة" بمتوسط حسابي بلغ 3.50، وانحراف معياري بلغ 0.129.

### المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة، ومدى قبولها ورفضها، عن طريق النتائج المحصل عليها من تفريغ البيانات في برنامج SPSS 23 ومن المهم جدا إجراء بعض الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وخاصة ضرورة توفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ويستخدم هذا الاختبار للتأكد من كون البيانات المجموعة موزعة بشكل طبيعي أم غير ذلك، وللقيام بذلك فقد تم استخدام kolmogorov- smirnov من خلال قبول واحدة من القاعدتين التاليتين هما:

- نقبل فرضية العدم  $H_0$  في حالة أن مستوى المعنوية الإحصائية kolmogorov-smirnov أكبر من 0.05 أي أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.
- نقبل فرضية العدم  $H_1$  في حالة أن مستوى المعنوية الإحصائية kolmogorov-smirnov أقل من 0.05 أي أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الجدول رقم 19: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المحور	اختبار كلموغروف سمرنوف	اختبار شابيرو ويلك
إدارة المعرفة	0.178	0.280
مهارات التوظيف	0.200	0.272

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية لمتغيرات الدراسة أكبر من 0,05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  وبالتالي بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يدعونا إلى استخدام الاختبارات المعلمية.

✎ اختبار الفرضية الأولى لاختبار صحة هذه الفرضية، يتم استخدام اختبار تحليل التباين وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية بالشكل التالي:

✎ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر توليد المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

✎ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر توليد المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

لحساب الانحدار الخطي البسيط يجب أولاً حساب جدول تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 20: جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	9.615	1	9.615	5.474	0.025
المتبقية	63.227	36	1.756		
المجموع	72.842	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

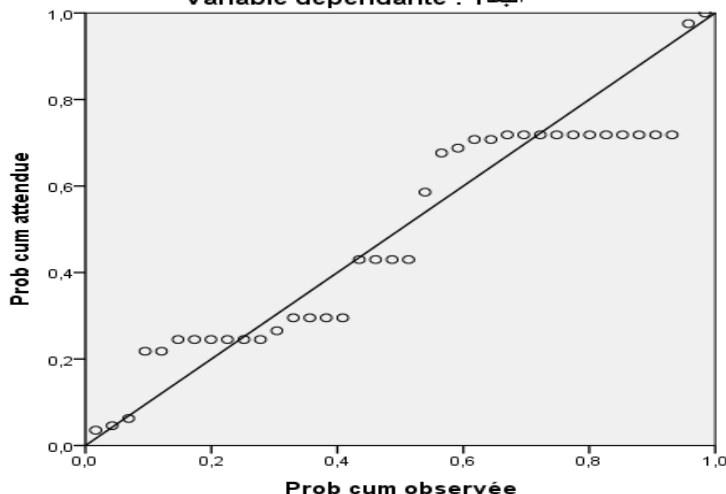
يبين الجدول الموضح أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أهم قيمة فيه وهي Sig (مستوى الدلالة) 0.025 وهي أقل من 5 % وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة في بعدها الأول توليد المعرفة والمتغير التابع مهارات التوظيف، وبالتالي الفرضية الأولى خاطئ ولا يمكن تبنيها.

الجدول رقم 21: جدول معاملات الانحدار

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات غير الموحدة		قيمة الثابت
		معاملات المعيارية معامل Beta	الخطأ المعياري معامل B	
0.000	7.071		2.592	18.326
0.025	2.340	0.363	0.068	0.160

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : الاعداد



نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه أن كل النقاط قريبة جدا من الخط، مما يدل على أن الاستقادة من هذه الرسمة يبين لنا اجتماع كل النقاط من الخط وبالتالي البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

☞ اختبار الفرضية الثانية لاختبار صحة هذه الفرضية، يتم استخدام اختبار تحليل التباين وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

☞ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تخزين المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

☞ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تخزين المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

لحساب الانحدار الخطي البسيط يجب أولاً حساب جدول تحليل التباين Anova

الجدول رقم 22: جدول تحليل التباين Anova

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.000	1	3.000	0.737	0.396
المتبقية	146.579	36	4.072		
المجموع	149.579	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول الموضح أعلاه جدول تحليل التباين Anova نلاحظ أهم قيمة فيه وهي Sig (مستوى الدلالة) 0.396 وهي أكبر من 5 % وبالتالي نقبل الفرض الصفرية ونرفض الفرض البديل وهو أن الانحدار ليس معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة في بعدها تخزين المعرفة والمتغير التابع مهارات التوظيف، ومنه الفرضية الثانية صحيحة ويمكن تبنيها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيلوبوليس

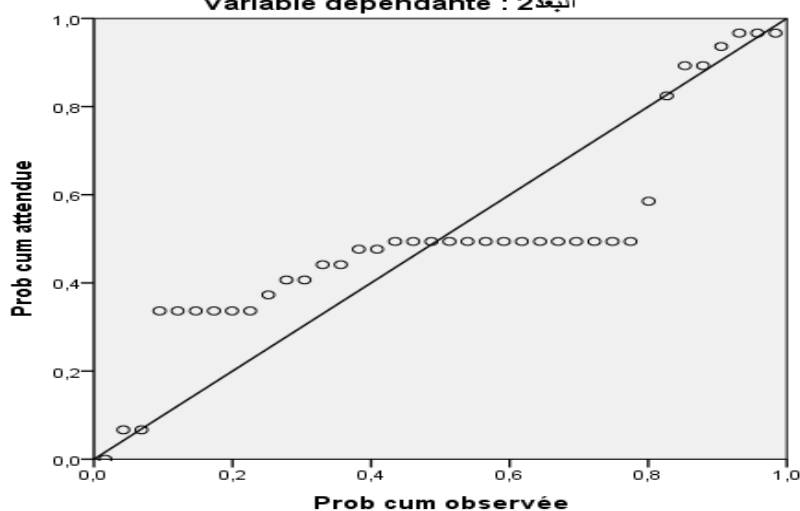
الجدول رقم 23: جدول معاملات الانحدار

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير الموحدة		
		معامل Beta	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	5.253		3.946	20.730	قيمة الثابت
0.396	0.858	0.142	0.104	0.089	مهارات التوظيف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : الـبـعـد 2



نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه أن كل النقاط ليست قريبة جدا من الخط، مما يدل على أن الاستفادة من هذه الرسمة يبين لنا عدم اجتماع كل النقاط من الخط وبالتالي البواقي لا تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

➔ اختبار الفرضية الثالثة لاختبار صحة هذه الفرضية، يتم استخدام اختبار تحليل التباين

وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

➔ الفرضية الصفرية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تشارك المعرفة على مهارات

الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

➔ الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تشارك المعرفة على مهارات

الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛

لحساب الانحدار الخطي البسيط يجب أولاً حساب جدول تحليل التباين ANOVA

### الجدول رقم 24: جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	12.646	1	12.646	4.068	0.051
المتبقية	111.906	36	3.109		
المجموع	124.553	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول الموضح أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أهم قيمة فيه وهي

Sig (مستوى الدلالة) 0.051 وهي أكبر من 5 % وبالتالي نقبل الفرض الصفرية ونرفض

الفرض البديل وهو أن الانحدار ليس معنوي وبالتالي الفرضية الثالثة صحيحة ومقبولة والتي

نصها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تشارك المعرفة على مهارات الموظفين

بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ "

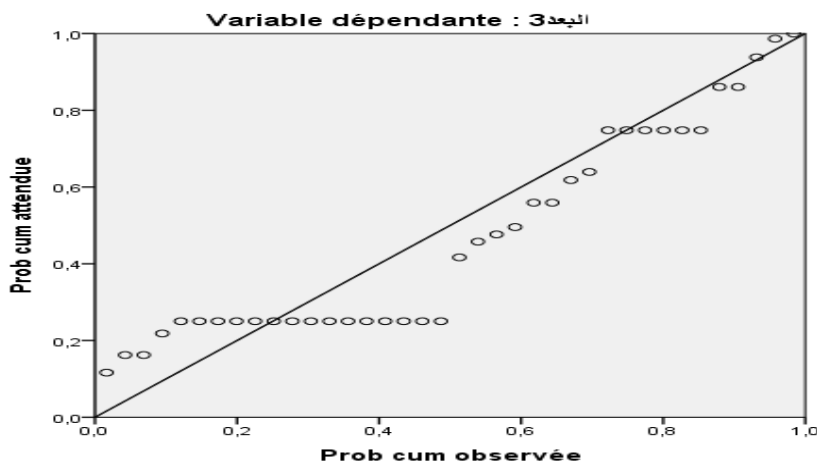


## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الجدول رقم 25: جدول معاملات الانحدار

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير الموحدة		
		معامل Beta	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	4.760		3.448	16.412	قيمة الثابت
0.051	2.017	0.319	0.092	0.183	مهارات التوظيف

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه أن كل النقاط ليست قريبة جدا من الخط، مما يدل على أن الاستفادة من هذه الرسمة تبين لنا عدم اجتماع كل النقاط من الخط وبالتالي البواقي لا تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

➔ اختبار الفرضية الرابعة: لاختبار صحة هذه الفرضية، يتم استخدام اختبار تحليل التباين

وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

➔ الفرضية الصفرية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تطبيق المعرفة على مهارات

الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

➔ الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تشارك المعرفة على مهارات

الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لحساب الانحدار الخطي البسيط يجب أولاً حساب جدول تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم 26: جدول تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	50.200	1	50.200	13.830	0.001
المتبقية	130.669	36	3.630		
المجموع	180.868	37			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول الموضح أعلاه جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أهم قيمة فيه وهي

Sig (مستوى الدلالة) 0.001 وهي أقل من 5 % وبالتالي نرفض الفرض الصفرية ونقبل

الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل إدارة

المعرفة في بعده تطبيق المعرفة والمتغير التابع مهارات التوظيف، وبالتالي نرفض الفرضية

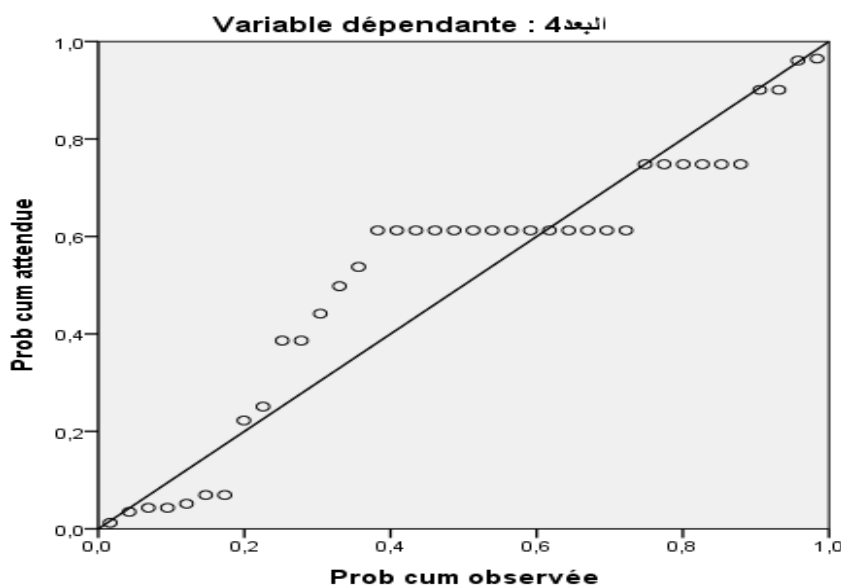
الرابعة لأنها خاطئ وغير قابلة لتبني.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

الجدول رقم 27: جدول معاملات الانحدار

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير الموحدة		قيمة الثابت
		معامل Beta	الخطأ المعياري	معامل B	
0.011	2.672		3.726	9.955	قيمة الثابت
0.001	3.719	0.527	0.098	0.365	مهارات التوظيف

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه أن كل النقاط قريبة جدا من الخط، مما يدل على ان الاستقادة من هذه الرسمة يبين لنا اجتماع كل النقاط من الخط وبالتالي البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس

### خلاصة الفصل:

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في المركب الصناعي والتجاري - مطاحن مرمورة - بولاية قالمة، تم تعريفه من خلال نشأته وتطوره، مجال العمل، الهيكل التنظيمي، الآفاق المستقبلية له، أهداف المركب، ثم تم التطرق إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة من خلال وصف خصائص أفراد العينة حسب أهم المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن، المستوى التعليمي الخبرة المهنية والمناصب التي يشغلونها، كما تضمن الفصل توضيحا لعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة، وقد بينت نتائج اختبار ( ألفا كرونباخ) التي أجريت على أداة الدراسة مدى صدقها وثبات قدرتها على قياس ما صممت لقياسه، كما بينت نتائج اختبار (بيرسون) أن محاور الدراسة مترابطة، وهو ما يبرهن على صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، وأخيرا تناول هذا الفصل التذكير بالفرضيات ومناقشتها وقد تم التوصل إلى:

✍ **إثبات صحة الفرضية الأولى والتي نصها: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر توليد المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛**

✍ **إثبات صحة الفرضية الثانية والتي نصها: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تخزين المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛**

✍ **إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي نصها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تشارك المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ؛**

✍ **نفي وعدم إثبات صحة الفرضية الرابعة والتي نصها: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر تطبيق المعرفة على مهارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .**

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموظفين إلى إبراز الأثر الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموظفين وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة ، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول إدارة المعرفة وأهم المفاهيم المتعلقة بها ،أما في الفصل الثاني فقد احتوي مفهوم الموارد البشرية وسياسة التوظيف المساهمة في تحسين مهارات الموظفين ومجمل الجوانب الملزمة بهما، واحتوي الفصل الثالث إسقاط الجانب النظري فيها، واستعملت فيها الاستمارة كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلتها لعينة من موظفي وعمال المركب الصناعي التجاري مطاحن مرمورة بقالمة، ثم إخراج النتائج من برنامج SPSS لتحليلها والتعليق عليها والوصول إلى نتائج عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وبالتالي إثبات صحة الفرضية من عدمها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

✍ إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفعال والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف؛

✍ توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات متميزة ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم؛

## الخاتمة العامة:

- تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملاً أمام مختلف المؤسسات فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة؛
- إن تطبيق إدارة المعرفة يستدعي ممارسة مجموعة من العمليات الجوهرية وهي: تشخيص المعرفة اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة؛
- يعتبر الأداء المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة، فإذا كان الناتج مرتفعاً فهو يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها؛
- الموارد البشرية ليس لها معنى مستمر إن لم تنمى بالشكل الذي يسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقراره.
- تؤثر إدارة المعرفة بعملياتها (تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة و توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة) بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية بحيث تسهم في تنمية مهاراته وقدراته من خلال اثراء رصيده المعرفي.
- ليس كل من أبعاد التالية: تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، أثر في تحسين الموارد البشرية بالمركب الصناعي التجاري مرمورة؛
- توجد مساهمة ضعيفة لعمليات إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموارد البشرية؛

## الخاتمة العامة:

### الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى تعزيز أثر إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموظفين على مستوى المركب الصناعي التجاري مطاحن مرمورة بقالمة، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

✍ من الأفضل مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنو لوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.

✍ إجراء دراسة لتقييم المهارات الوظيفية وتحديد لها لموظفي المؤسسات الاقتصادية؛

✍ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؛

✍ إجراء المزيد من الدراسات للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية في مستوى إدارة المعرفة والمهارات الوظيفية؛

✍ إجراء الدراسات للتعرف على تأثير إدارة المعرفة على المناخ التنظيمي والتميز الوظيفي لدى القيادات في المؤسسات الاقتصادية.



# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

(1) الكتب:

1. ابراهيم الخلو الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 01، 2007.
2. ابراهيم الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة أم القرى، عمان، الأردن، ط1، 2007.
3. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة" المبادئ والمهارات" الدار الجامعية، مصر، 2006.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة للنشر، مصر، 2004.
5. أسهمان ماجد الظاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 2012.
6. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
7. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 01، 2008.
10. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 02، 2015.
11. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم النظم التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
14. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
15. عامر عبد الرازق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء نظم الأعمال، دار اليازوري، عمان، ط01، 2014.
16. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2013.
17. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
18. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2013.
19. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2006.
20. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط01، 2008.
21. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2015.

22. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2010.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
24. علي غربي، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
25. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2008،
26. فيصل حنوننة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
27. لخضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
28. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
29. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
30. منصور محمد اسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط، 2003.
31. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
32. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2007.

33. نجم عبود نجم، إدارة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008.

34. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2009.

## (2) المذكرات:

1. جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعرفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2012.

2. حمود حمير، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات والجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017-2018.

3. ريما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

4. سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية قالمة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2018-2019.

5. واضح فاطمة الزهراء، العمراوي أحلام، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2016.

(3) المجالات:

1. اسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، نوفمبر، 2006.
2. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مجلد رقم 26، العدد 02، 2010.
3. سليمان فارس، دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010.
4. فواز واضح، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، العدد الأول، 2017.
5. مد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة قسم المكتبات والمعلومات، جامعة دمشق، سوريا، المجلد، العدد الأول.
6. نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد، 13 جوان، 2013، ص128.
7. وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012.

(4) الملتقيات:

1. بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديث"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

2. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، 26-28 نيسان، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humains**, ed Armand Colin, 3émeed, Paris, 2000, p65.

2. Michel Ferrary, yvon Pesqueux, **Management de la connaissance**, ed : Economica, Paris, 2006.

3. Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence, éd: Laisons, Paris, 2002, p78.

4. Reiner Egiekk, **Introduction to information systems**, 3eme édition, John Wiley a sons, Ins, 2009.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

5. Jacques Aubret et autres, **Les notions de "compétences" dans les différentes disciplines**, sur lesite : <http://www.e-rh.org>, consulté le: 11/05/2022.

# فهرس الملاحق



## Fiabilité

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\AdminPC\Documents\.sav

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	38	100,0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	,0
Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	5

المحور الأول المتغيرات الديمغرافية ألفا كرونباخ

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	24

المحور الثاني إدارة المعرفة ألفا كرونباخ

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	10

المحور الثالث: مهارات الموظفين ألفا كرونباخ

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	34

ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان أي المحور الثاني والثالث

معامل الارتباط لبعدي الاستبيان بيروسن

/VARIABLES=المجموع 3 درجة 2 درجة 1 درجة  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\AdminPC\Documents\سليمانى.sav

		Corrélations			
		الدرجة الكلية للمحور الاول	الدرجة الكلية للمحور2	الدرجة الكلية للمحور3	الدرجة الكلية للاستمارة
الدرجة الكلية للمحور الاول	Corrélation de Pearson	1	,199	,200	,629**
	Sig. (bilatérale)		,521	,858	,000
	N	38	38	35	38
الدرجة الكلية للمحور2	Corrélation de Pearson	,199	1	,514**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,521		,002	,000
	N	38	38	35	38
الدرجة الكلية للمحور3	Corrélation de Pearson	,200	,514**	1	,769**
	Sig. (bilatérale)	,858	,002		,000
	N	38	38	35	38
الدرجة الكلية للاستمارة	Corrélation de Pearson	,629**	,798**	,769**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.00 (bilatéral).

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
أبعاد إدارة المعرفة	,126	35	,178	,963	35	,280
مهارات الموظفين	,119	35	,200*	,963	35	,272
علاقة أبعاد إدارة المعرفة بمهارات الموظفين	,134	35	,117	,941	35	,059

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

جدول يوضح العبارة الأولى من بعد توليد المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	24	63,2	63,2	63,2
	موافق تماما	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثانية من بعد توليد المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	36	94,7	94,7	94,7
	موافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثالثة من بعد توليد المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	26,3	26,3	26,3
	موافق	27	71,1	71,1	97,4
	موافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الرابعة من بعد توليد المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	35	92,1	92,1	92,1
	موافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الخامسة من بعد توليد المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	34	89,5	89,5	89,5
	موافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة السادسة من بعد توليد المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,5	10,5	10,5
	موافق	30	78,9	78,9	89,5
	موافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الأولى من بعد خزن المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	33	86,8	86,8	86,8
	موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثانية من بعد خزن المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	34	89,5	89,5	89,5
	موافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثالثة من بعد خزن المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	3	7,9	7,9	10,5
	موافق	31	81,6	81,6	92,1
	موافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الرابعة من بعد خزن المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	محايد	9	23,7	23,7	28,9
	موافق	23	60,5	60,5	89,5
	موافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الخامسة من بعد خزن المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	محايد	2	5,3	5,3	10,5
	موافق	28	73,7	73,7	84,2
	موافق تماما	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة السادسة من بعد خزن المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	30	78,9	78,9	81,6
	موافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الأولى من بعد تشارك المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	34	89,5	89,5	92,1
	موافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثانية من بعد تشارك المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	محايد	19	50,0	50,0	55,3
	موافق	14	36,8	36,8	92,1
	موافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثالثة من بعد تشارك المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	5	13,2	13,2	15,8
	محايد	14	36,8	36,8	52,6
	موافق	14	36,8	36,8	89,5
	موافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الرابعة من بعد تشارك المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	30	78,9	78,9	81,6
	موافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الخامسة من بعد تشارك المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	34	89,5	89,5	89,5
	موافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة السادسة من بعد تشارك المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	31	81,6	81,6	81,6
	موافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الأولى من بعد تطبيق المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	موافق	34	89,5	89,5	94,7
	موافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثانية من بعد تطبيق المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	محايد	1	2,6	2,6	7,9
	موافق	32	84,2	84,2	92,1
	موافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثالثة من بعد تطبيق المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,8	15,8	15,8
	موافق	27	71,1	71,1	86,8
	موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الرابعة من بعد تطبيق المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	1	2,6	2,6	5,3
	موافق	31	81,6	81,6	86,8
	موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الخامسة من بعد تطبيق المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	4	10,5	10,5	13,2
	موافق	28	73,7	73,7	86,8
	موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة السادسة من بعد تطبيق المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	5	13,2	13,2	15,8
	موافق	30	78,9	78,9	94,7
	موافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الأولى من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	35	92,1	92,1	92,1
	موافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثانية من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	2	5,3	5,3	10,5
	محايد	1	2,6	2,6	13,2
	موافق	17	44,7	44,7	57,9
	موافق تماما	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثالثة من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,8	15,8	15,8
	موافق	30	78,9	78,9	94,7
	موافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



### جدول يوضح العبارة الرابعة من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	33	86,8	86,8	86,8
	موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الخامسة من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	23	60,5	60,5	60,5
	موافق	10	26,3	26,3	86,8
	موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة السادسة من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	18,4	18,4	18,4
	موافق	27	71,1	71,1	89,5
	موافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة السابعة من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,5	10,5	10,5
	موافق	29	76,3	76,3	86,8
	موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

### جدول يوضح العبارة الثامنة من محور مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	محايد	8	21,1	21,1	26,3
	موافق	27	71,1	71,1	97,4
	موافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

جدول يوضح العبارة التاسعة من محور مهارات الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	17	44,7	44,7	44,7
محايد	9	23,7	23,7	68,4
موافق	10	26,3	26,3	94,7
موافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

جدول يوضح العبارة العاشرة من محور مهارات الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
محايد	20	52,6	52,6	57,9
موافق	11	28,9	28,9	86,8
موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,615	1	9,615	5,474	,025 <sup>b</sup>
	de Student	63,227	36	1,756		
	Total	72,842	37			

a. Variable dépendante :

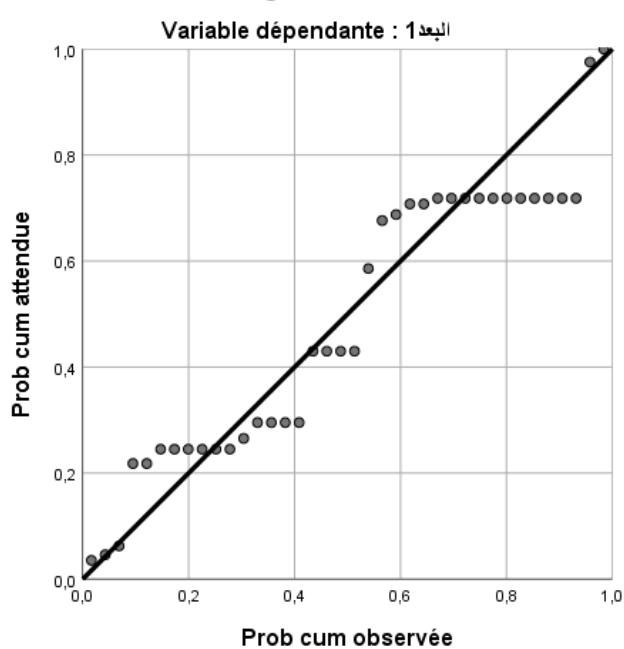
b. Prédicteurs : (Constante), المحور 2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	18,326	2,592			7,071	,000
المحور 2	,160	,068	,363		2,340	,025

a. Variable dépendante : البعد 1

## Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,000	1	3,000	,737	,396 <sup>b</sup>
de Student	146,579	36	4,072		
Total	149,579	37			

a. Variable dépendante : البعد 2

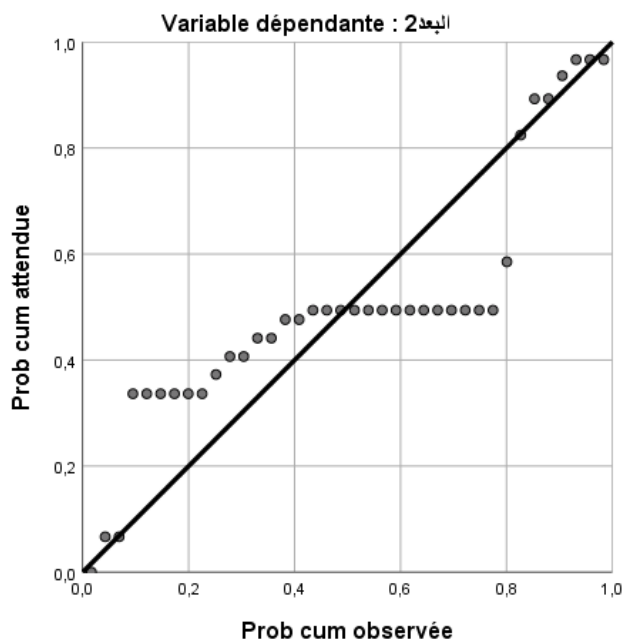
b. Prédicteurs : (Constante), المحور 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	20,730	3,946		5,253	,000
المحور 2	,089	,104	,142	,858	,396

a. Variable dépendante : البعد 2

**Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé**



**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12,646	1	12,646	4,068	,051 <sup>b</sup>
de Student	111,906	36	3,109		
Total	124,553	37			

a. Variable dépendante : البعد 3

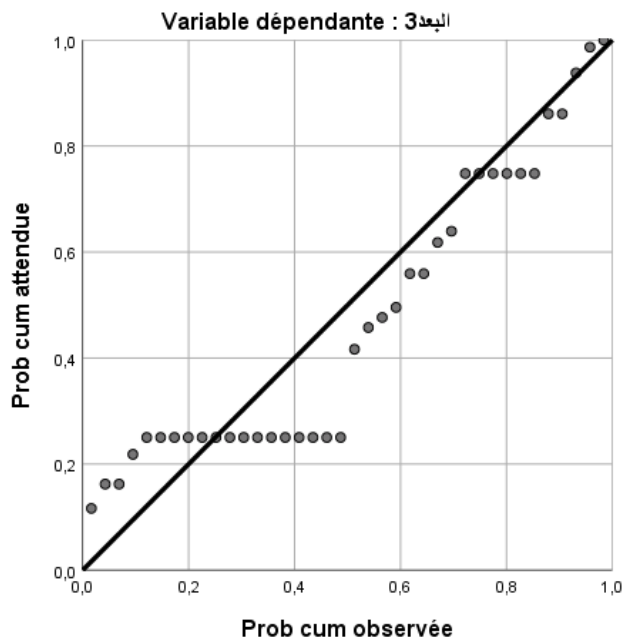
b. Prédicteurs : (Constante), المحور 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	16,412	3,448			4,760	,000
المحور 2	,183	,091	,319		2,017	,051

a. Variable dépendante : البعد 3

**Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé**



**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	50,200	1	50,200	13,830	,001 <sup>b</sup>
de Student	130,669	36	3,630		
Total	180,868	37			

a. Variable dépendante : البعد 4

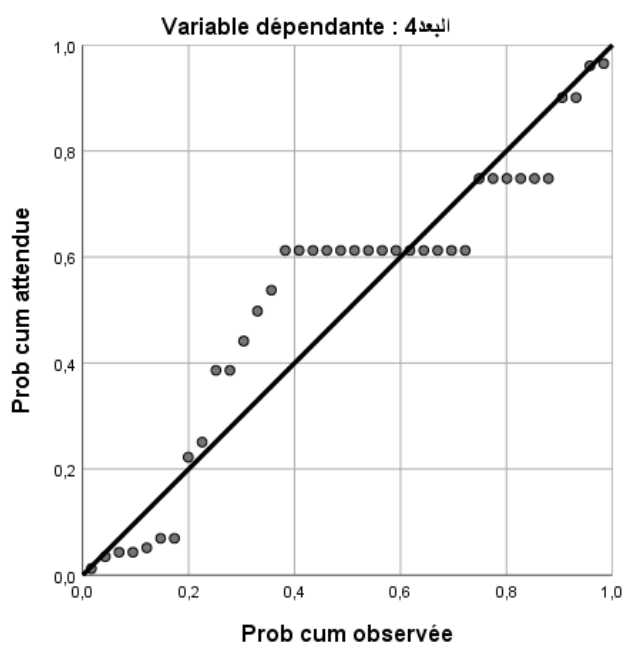
b. Prédicteurs : (Constante), المحور 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	9,955	3,726		2,672	,011
المحور 2	,365	,098	,527	3,719	,001

a. Variable dépendante : البعد 4

**Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé**



## Statistiques

	يسعى المركب لتحديث قاعدة والخبرات في بياناته بشكل الوظيفي يتم مستمر	انتقال المعرفة يتوفر بشكل لتشجيع المعرفة	المركب يحرص المركب على حوافظ المحافظة انتقال موظفيه الكفاءات العالية	المركب يعتمد المركب على خزن المعرفة نوي الحاسوب والتكنولوجيا التقليدية (أرشيف، مستندات)	في تخزين المعلومات على الطريقة الورقية		
N Valid e	38	38	38	38	38	38	38
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,13	4,11	3,95	3,76	4,00	4,16	
Erreur standard de la moyenne	,056	,050	,084	,116	,107	,071	

## Statistiques

		يتقبل الموظفون ويشجعون المركب ينظم المركب المركب	التشارك الموظفين على اجتماعات عمل	المركب يحرض المركب فكرة	المعرفة الاستفادة من المعرفي	المعارف المخزنة يحتكرونها	ورقيا والكرونيا كمصدر قوة لهم	المعارف المعارف	يستخدم الموظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل المعارف
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,05	3,47	3,39	4,13	4,11	4,18		
Erreur standard de la moyenne		,053	,118	,153	,086	,050	,064		



## Statistiques

	يتابع المركب مستوى تطبيق	الأداء مدى يستخدم المركب المعارف المعرفة المكتسبة في اتخاذ العمل التكوين	المركب تقييم لمعرفة تطبيق المعارف وتعديل المختلفة في القرارات	المركب يوفر استخدام الظروف بيانات والوسائل في الملائمة المعارف الجديدة	يحرص المركب على قاعدة معارف تطبيق المعرفة	يعتمد المركب على خبراء ذوي كفاءات عالية في تطبيق المعرفة
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,95	3,95	3,97	4,05	3,97
	Erreur standard de la moyenne	,084	,092	,088	,084	,096

## Statistiques

## Statistiques

		يسعى المركب المركب لتوظيف موارد تناسب مع	المركب يقوم المركب بتحصيل معارف من عدة داخلية وخارجية المناصب الشاغرة	المركب على يعتمد آراء الزبائن معارف من عدة وأفكار جديدة	المركب يشجع دورات موظفيه للموظفين مواصلة معارف خاصة في العمل	يقوم الموظفون بتنظيم قدراتهم تدريبية لاكتساب جديدة	يميل إلى تنمية المعرفية من خلال التعليم الذاتي
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,37	4,05	3,76	4,08	4,11	4,00
Erreur	standard de la moyenne	,079	,037	,079	,044	,050	,075

	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....	أهم بتنمية قدراتي في استخدام تكنولوجيا الشبكات (الأنترنت، الأكسترنات (....
لدي المؤهلات العلمية والمعرفية الكافية التي تؤهلني للقيام بالمهام الموكلة إلي	أسعى لاكتساب المعارف الجديدة والخاصة بوظيفتي في المركب بصفة مستمرة	لدي المعرفة الكافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمركب	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات	لدي مهارات كافية في استعمال اللغات الأجنبية (التعامل مع الأجانب خاصة)	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات	لدي القدرة على النقاش والتأثير خلال التعاملات المختلفة والاجتماعات
Valide	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,08	4,13	3,89	4,13	3,53	3,92	4,03	3,71	2,92	3,50
Erreur standard de la moyenne	,044	,174	,073	,056	,118	,087	,080	,099	,157	,129

## الملخص باللغة العربية:

تهدف الدراسة الموسومة بـ: "أثر إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموظفين لدى المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس بقالمة" إلى دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، ومهارات الموظفين في المؤسسة.

وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على 40 مبحوث واستعادتها، وخضعت للدراسة 38 استمارة وألغيت استمارتين لعدم إستكمال الإجابات، تم معالجة إجابات أفراد العينة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة وعباراتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الأبعاد الثلاثة الأولى توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتشارك المعرفة مهارات الموظفين في المركب الصناعي التجاري مرمورة بقالمة، بينما سجلنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعد تطبيق المعرفة على مهارات الموظفين في المركب الصناعي التجاري، وبالتالي إثبات صحة الفرضيات الثلاثة الأولى للدراسة ونفي الفرضية الرابعة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، الموارد البشرية، مهارات الموظفين، المركب الصناعي التجاري مرمورة هيليوبوليس قالمة.

## الملخص باللغة الأجنبية

The study titled: "The Impact of Knowledge Management on Improving Employees' Skills at Marmoura Heliopolis Commercial Industrial Complex in Guelma" aims to study the relationship between knowledge management dimensions represented in knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application, and employee skills in the organization.

The questionnaire was relied upon as a tool for the study, as it was distributed to 40 respondents and retrieved, and 38 forms were subjected to the study and two forms were canceled for not completing the answers.

The study concluded that there is a statistically significant effect at the level of significance 0.05 between the first three dimensions of knowledge generation, knowledge storage and knowledge sharing, the skills of employees in the industrial and commercial complex Marmora in Guelma, while we recorded that there was no statistically significant effect at the level of significance 0.05 for the dimension of knowledge application on employee skills in The commercial industrial complex, thus proving the validity of the first three hypotheses of the study and denying the fourth hypothesis.

**Keywords:** knowledge management, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application, human resources, employee skills, Marmoura Heliopolis Guelma commercial industrial complex..