



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

## إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران EPO

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبة :

موفق إيمان نفيسة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ مراد إسماعيل

مشرفا الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ بن سليمان نجيب

ممتحنا الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ توزان فاطمة

السنة الجامعية : 2022-2023





جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

## إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران EPO

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبة :

موفق إيمان نفيسة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ مراد إسماعيل

مشرفا الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ بن سليمان نجيب

ممتحنا الأستاذ (ة) : الاسم و اللقب د/ توزان فاطمة

السنة الجامعية : 2023-2022

# الأهداء

اهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو  
من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار “والدي  
العزیز” وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والعنان والتفاني وإلى بسمه  
الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب “امي الحبيبة”  
وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منه تعلمت المثابرة  
والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة  
لا حدود لها وإلى من عرفتك معهم معنى الحياة “أختي” وإلى من تحلوا بالإخاء  
وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت  
وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير “أصدقائي الأعماء” بتوفيق من الله،  
وبدءاً من الأم لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية، شكراً لكل من  
مد لي يد العون وأسأل الله التوفيق لي ولكم.

## الشكر و التقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف

المرسلين،

فإني اتوجه بالشكر الجزيل للبروفيسور "نجيب بن سليمان" الذي ساعدني كثيرًا في مسيرتي لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان له دورًا عظيمًا من خلال تعليماته ونقده البناء ودعمه الأكاديمي، كما اوجه الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل جزاهم الله خير الجزاء.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على ادارة المعرفة و تطوير ادارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO و ايضا التعرف على عمليات ادارة المعرفة و اهم نماذجها و نماذج ادارة الموارد البشرية و اهم وظائفها حيث استعنت بعينة قدرت ب 22 موظف و تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم الاعتماد على المقابلة و الاستبانة لجمع البيانات و المعلومات .

و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان ادارة المعرفة تساعد العاملين حيث تلعب دورا رئيسيا في بناء المنظمات و جعل العاملين اكثر مرونة و ايضا دعم و زيادة رضا الزبائن و توصلت ايضا الى وجود علاقة طردية متوسطة لادارة المعرفة بتطوير ادارة الموارد البشرية .

## Abstract

This study aims to try to identify knowledge management and the development of human resources management in the Oran Port Corporation EPO, and also to identify knowledge management processes and their most important models, human resource management models and their most important functions, as it used a sample estimated at 22 employees, and this study was approved The descriptive analytical method was used, and the interview and questionnaire were used to collect data and information.

One of the most important findings of the study is that knowledge management helps employees, as it plays a major role in building organizations and making employees more flexible, as well as supporting and increasing customer satisfaction.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	الإهداء شكر و تقدير الفهرس قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة</b>	
5	تمهيد
6	<b>المبحث الاول : الادبيات النظرية حول ادارة المعرفة</b>
6	<b>المطلب الاول : نشأة و مفهوم ادارة المعرفة</b>
6	الفرع 1 : نشأة ادارة المعرفة
7	الفرع 2 : مفهوم ادارة المعرفة
8	<b>المطلب الثاني : اهداف ادارة المعرفة و اهم عملياتها</b>
8	الفرع 1 : اهداف ادارة المعرفة
8	الفرع 2 : عمليات ادارة المعرفة
10	<b>المطلب الثالث :متطلبات ادارة المعرفة و نماذجها</b>
10	الفرع 1 : متطلبات ادارة المعرفة
11	الفرع 2 : نماذج ادارة المعرفة
14	<b>المبحث الثاني : الادبيات النظرية حول ادارة الموارد البشرية</b>
14	<b>المطلب الاول : تطورها التاريخي و مفهومها</b>
14	الفرع 1 : تطورها التاريخي
15	الفرع 2 : مفهوم ادارة الموارد البشرية
17	<b>المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية و اهم نماذجها</b>
17	الفرع 1 : وظائف ادارة الموارد البشرية
17	الفرع 2 : نماذج ادارة الموارد البشرية
19	<b>المطلب الثالث : علاقة ادارة الموارد البشرية بادارة المعرفة</b>
19	الفرع 1 : دور ادارة المعرفة في تطوير ادارة الموارد البشرية



20	الفرع 2 : اثر ادارة المعرفة على العاملين
21	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
21	المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية
26	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية
28	المطلب الثالث : الفرق ما بين الدراسة الحالية و السابقة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول : تعريف مؤسسة ميناء وهران
32	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء وهران
36	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
43	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول : منهج و عينة البحث
43	أولا : منهج البحث
43	ثانيا : مجتمع و عينة البحث
44	ثالثا : فرضيات الدراسة
44	رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
44	المطلب الثاني : الأداء و الطريقة المستخدمة في الدراسة
44	أولا : تصميم استبيان الدراسة
46	ثانيا : صدق و ثبات الاستبيان
53	المطلب الثالث : تحليل خصائص عينة الدراسة
53	أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
54	ثانيا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
55	ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
56	رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
57	خامسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
58	المبحث الثالث : عرض و تحليل النتائج
58	المطلب الأول : تحليل نتائج عبارات محاور الاستبانة

59	أولا : تحليل نتائج العبارات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة
61	ثانيا : تحليل نتائج العبارات المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية
64	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
64	أولا : اختبار الفرضية الرئيسية
66	المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
74	الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	عدد الاستثمارات الموزعة على عينة البحث	01
45	محاور الاستبيان	02
45	يبين توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي و اتجاهها	03
46	توزيع الدرجات و مستوى التقييم	04
48	صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة	05
49	صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الموارد البشرية	06
50	صدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	07
51	معامل الثبات المحاور و الكلي ( ألفا كرونباخ )	08
52	ثبات الأداة بالتجزئة النصفية.	09
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	11
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	13
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	14
58	تحليل عبارات المحور الأول ( إدارة المعرفة )	15
61	تحليل عبارات المحور الثاني ( إدارة الموارد البشرية )	16
64	التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية	17
65	التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين المتغيرين إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية	18

قائمة الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	عمليات ادارة المعرفة	01
12	نموذج البنك الكندي التجارية	02
12	Marquardt	03
13	نموذج العمليات الثلاثة لادارة المعرفة	04
14	نموذج دورة تداول المعرفة seci	05
18	نموذج هارفارد	06
19	نموذج ديفيد جست	07
39	النسبة المئوية لعدد عمال مؤسسة ميناء وهران موزعين على مختلف هياكل المؤسسة	08
40	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء وهران	09
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	11
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	12
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	13
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	14

قائمة الملاحق	
العنوان	رقم الجدول
الاستبانة	01
يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة	02
يمثل معامل الثبات التجزئة التصفية لمحور إدارة المعرفة	03
يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة الموارد البشرية	04
يمثل معامل الثبات التجزئة النصفية لمحور إدارة الموارد البشرية	05
يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقياس ككل .	06
يمثل معامل الثبات التجزئة النصفية للمقياس ككل	07
يمثل نتائج الانحدار الخطي البسيط في دراسة العلاقة بين المتغيرين	08
يمثل نتائج معنوية التأثير بين المتغيرين المستقل و التابع	09

# المقدمة

### المقدمة :

يصاحب تنوع مجالات الأعمال ازدهارا في بيئتها جراء تأثير العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة. في الاقتصاد الحديث لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال عوامل الإنتاج الأساسية، بل ظهر عنصر آخر استحوذ على الاهتمام و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج و المنتجة عن طريق تراكمها ما يعرف برأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار. إثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية ، فتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة. كون ان المعرفة مفهوم ارقى واشمل من مفهوم المعلومة ، فنجد ان المعرفة هي الاستغلال الامثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم و ادراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح اكبر وأوسع من هنا برز مفهوم المعرفة حيث يعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة و الإبتكارية مصدرا رئيسيا للتفوق حيث تضمن ادارة المعرفة للمؤسسات المعاصرة توليد المعرفة و توزيعها و تطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية و تشجيع الابداع و تحقيق القدرة التنافسية و تحقيق الاهداف الاستراتيجية و زيادة قيمتها و الارتقاء بادائها .

اعتبارا لقيمة المورد البشري كأهم موارد المؤسسة، أفردته هذه الأخيرة بوحدة إدارية تعنى بإدارته بوصفها جهاز مهني متخصص. فهي تتكفل بالأمور التي تتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة ، حيث تبدأ باختيارهم و تعيينهم و تدريبهم و الحفاظ عليهم . و من الجدير بالذكر ان ما يوصف به العنصر البشري من مهارات تعد وسيلة لتحقيق الاهداف و كذلك النجاح المستمر .

غطت تطبيقات المعرفة معظم وظائف المؤسسة في اتجاه خفض تكاليفها ودقة أدائها وسرعته. حدثت تأثيرات وظيفية إدارة الموارد البشرية بها خاصة فيما يتعلق بفتح قنوات الاتصال و تيسير وصول المعلومات والمعارف بين الأفراد و بين فرق العمل، الأمر الذي ينتج ويراكم مزيدا من المعرفة داخل المنظمة ، ما يؤهل هذه الأخيرة الى تحقيق ميزة تنافسية .

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و على غرار مثيلاتها المتواجدة في محيطها الدولي المعولم تحذو حذوها في ذلك.

## 1-اشكالية الدراسة :

انطلاقا مما سبق ، تتحد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

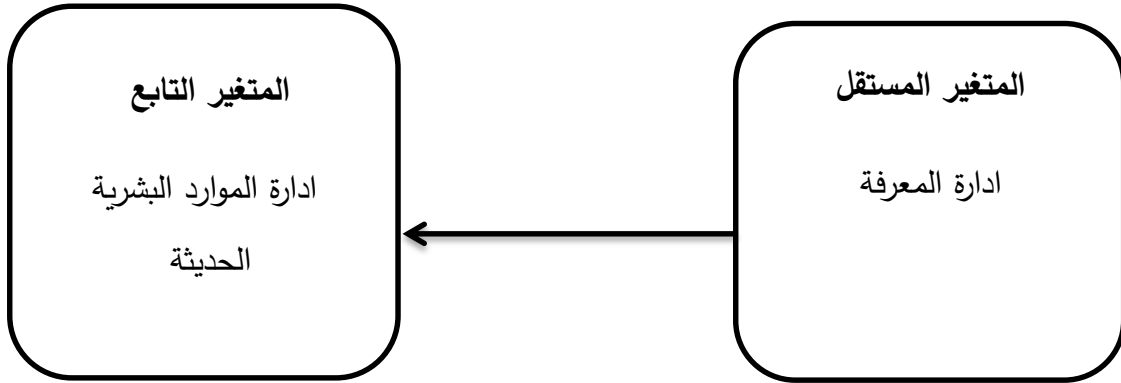
هل هناك علاقة لإدارة المعرفة بتطوير ادارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO ؟

## 2- فرضية الدراسة :

0H: لا يوجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO .

1H: يوجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO .

## 3-نموذج الدراسة :يمثل هذا النموذج متغيرات الدراسة : ادارة المعرفة و ادارة الموارد البشرية



4-اهمية الدراسة :تعتبر ادارة المعرفة اسلوب اداري يسعى الى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد حيث تتجلى اهمية الدراسة في انها تساهم في تسليط الضوء على الدور المهم الذي تلعبه ادارة المعرفة في تطوير ادارة الموارد البشرية و تحسينها و تميتها بكونها موردا من اهم موارد المنظمة و اصلا من اهم الاصول التي تمتلكها المنظمة لانها تؤثر في الاداء الكلي للمنظمة .

## 5-اهداف الدراسة :

\_ ابراز اهمية ادارة المعرفة و ادارة الموارد البشرية .

\_ التعرف على عمليات ادارة المعرفة .



## المقدمة

\_ التعرف على اهم نماذج ادارة المعرفة و ادارة الموارد البشرية .

\_ التعرف على اهم وظائف ادارة الموارد البشرية.

\_ مساهمة ادارة المعرفة في تطوير ادارة الموارد البشرية .

### 6- حدود الدراسة :

\_ الحدود الزمنية : اجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023 بتاريخ 2023/05/07 الى 2023/05/25.

\_ الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على موظفي ميناء وهران EPO.

\_ الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة ادارة المعرفة كمتغير مستقل و ادارة الموارد البشرية كمتغير تابع.

### 7- منهج و ادوات الدراسة :

تم تبني المنهج الوصفي بالاعتماد على دراسة حالة في شكل استبيان يوزع على إطارات ميناء وهران EPO.

### 8- صعوبات الدراسة :

- عدم توفير خدمة استقبال مناسبة من طرف المؤسسة محل التريص .

- قلة مصادر المتعلقة بموضوع الدراسة على مستوى المكتبات المحلية .

- صعوبة استرجاع جميع الاستبيانات المقدمة لعدم جدية بعض العمال.

### 9- هيكل الدراسة :

للاجابة على اشكالية الدراسة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات قمت بتقسيم البحث الى فصلين ، الفصل الاول خصصته للادبيات النظرية و الدراسات السابقة حيث قسمته الى ثلاث مباحث ، المبحث الاول تطرقت الى الادبيات النظرية المتعلقة بادارة المعرفة من حيث ( النشأة ، المفهوم ، الاهداف ، عمليات متطلبات و اخيرا اهم نماذج ) اما المبحث الثاني فقد تطرقت الى الادبيات النظرية المتعلقة بادارة الموارد البشرية من حيث (

## المقدمة

تطورها التاريخي ، المفهوم ، وظائفها، نماذج و اخيرا قمت بابرار العلاقة التي تجمع بين ادارة المعرفة و ادارة الموارد البشرية) و في المبحث الثالث تطرقت الى الدراسات السابقة تم من خلاله عرض الدراسات السابقة المتعلقة بادارة المعرفة و ادارة الموارد البشرية ( دراسة عربية و اجنبية ) و اخيرا قمت بتحديد الفرق بين الدراسة الحالية و السابقة .

و تمحور الفصل الثاني حول الدراسة الميدانية و تم التعرف فيه على مؤسسة ميناء وهران EPO و هيكلها التنظيمي في المبحث الاول ؛ اما المبحث الثاني فقد تناولت الاطار المنهجي للدراسة لنصل الى عرض و تحليل نتائج الدراسة في المبحث الثالث .

### 10- اسباب اختيار الموضوع :

- \_ القيمة العلمية لموضوع البحث .
- \_ الرغبة الشخصية في دراسة موضوع ادارة المعرفة و تطوير ادارة الموارد البشرية .
- \_ التعرف على واقع ادارة المعرفة و مدى تطويرها لادارة الموارد البشرية في المؤسسة .

**تمهيد**

ان المعرفة اكثر ما يميز المؤسسة و يخلق لها الثروة لانها بحد ذاتها تعد الثروة الحقيقية و المورد الاكثر الاهمية في ظل اقتصاد المعرفة لذا على المؤسسة التي تسعى الى تحقيق اداء جيد و كذا كسب ميزة تنافسية مستدامة ان تهتم بهذا العنصر الجوهرى و لقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد مصطلح يعرف بادارة المعرفة و هي التي تهتم باليد العاملة التي اصبحت تعد المورد اكثر اهمية من الموارد المالية و المادية و ذلك لما تملكه من مهارات حيث اصبحت الادارة تسعى جاهدة لتوظيف مختلف المعلومات و تطويرها مما يساعدها على ادارة العاملين بالشكل الذي يجعلها تحصل على نتائج اسرع و في وقت اقل و سنتعرف من خلال هذا الفصل على مختلف الادبيات النظرية المتعلقة بادارة المعرفة و ادارة الموارد البشرية ، ثم سنتطرق فيما بعد الى الدراسات السابقة .

## المبحث الأول : الادبيات النظرية حول ادارة المعرفة

## المطلب الاول : نشأة و مفهوم ادارة المعرفة

## الفرع 1: نشأة ادارة المعرفة

قبل توضيح مفهوم ادارة المعرفة قد يكون من المهم ذكر مفهوم المعرفة .

**المعرفة :** هي مجموعة من القدرات و العمليات العقلية المتعلقة بالتفكير بما في ذلك الانتباه و الحكم .  
(الهادي، 2021، صفحة 15)

-ايضا المعرفة هي شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لاداء اعمالهم باتقان . (بوران، 2016، صفحة 21)

-هي القدرة على تقديم افضل النتائج و الحلول و اتخاذ القرارات الصائبة لجميع المشكلات التي تواجهها المنظمات . (نوري، 2015، صفحة 18)

-كذلك عرفها " Butler " :بانها مزيج من الخبرات المتراكمة، و القيم، و المعلومات السائقة و بصيرة الخبراء، التي تقدم إطارا عاما لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة.فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و غالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة ، ولكن ايضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد . (محمد، 2018، صفحة 26)

## نشأة ادارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا، مراحل كثيرة ، رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذن ليست بالأمر الجديد تماما، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومن الواضح أن لهذه المقولة ما يساندها، ف طالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والإفادة منها. فقد وحدث في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة.

والواقع أن موضوع إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي معالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات، من القرن الماضي (العشرين) وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما على الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، بعد أن وضعت لها بعض المقاييس، وتزايد الإدراك للفوائد العائدة من بعض مبادراتها الناجحة.

و يعد "دون مارشاند" أول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن العشرين لكنه لم يشر اليها بشكل مستقل .

ويعد "بيتر دراكر Peter Drucker" من أوائل المفكرين الذين رصدوا ارهاصات التحول العظيم، من مجتمع التصنيع إلى مجتمع قوامه المعرفة في أعقاب الحرب العالمية الثانية وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" في سنة 1960 تقريبا ووفقا لكتاب حديث نسبيا صدر له وهو مجتمع ما بعد الرأسالية 1993 فإننا بسبيلنا إلى دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد :المورد الاقتصادي الأساسي فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل بل المعرفة وحيث يلعب "العامل المعرفي" دورا محوريا. (الشمي، 2009، صفحة 85)

## الفرع 2 : مفهوم ادارة المعرفة

-ان ادارة المعرفة تؤدي الى اطلاق عملية التركيز على تعريف المعرفة و اكتشاف المعرفة بطريقة تستطيع من خلالها الشركة ان تعمل على مشاركة المعرفة بشكل رسمي . (طيبي، 2010، صفحة 28)

-تعتبر ادارة المعرفة فن تحويل الموجودات الفكرية الى قيمة اعمال .

-و عرفها العالم "ستار Star" بانها ادارة المعلومات و البيانات اضافة الى اكتساب و اشتراك ممارسات و خبرات الافراد في المنظمة و تعظيمها و لديهم الامر الذي يؤدي في النهاية الى زيادة الانتاجية في المنظمة . (الهوش، 2016، صفحة 57)

من خلال التعاريف السابقة استنتج ان ادارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقدره على نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة.

و يمكن اجمال اهمية ادارة المعرفة في النقاط التالية :

- 1- اسهامها بشكل مباشر في رفع مستوى اداء المنظمات الاعمال و تحقيق اهدافها المرغوبة ؛
- 2- التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في اعمالها و تطبيقاتها ؛
- 3- العمل على رفع و تطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الاهداف . (العادلي، 2016، صفحة 91)

### المطلب الثاني : اهداف ادارة المعرفة و اهم عملياتها

#### الفرع 1: اهداف ادارة المعرفة

تهدف ادارة المعرفة الى تحقيق الاتي :

- 1- اسر المعرفة من مصادرها و خزنها و اعادة استعمالها .
- 2 جذب راس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة .
- 3-تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها .
- 4-اعادة استخدام المعرفة و تعظيمها . (صلاح، 2005، صفحة 44)

#### الفرع 2 : عمليات ادارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من العديد من العمليات التي تعتبر الوسيلة التي تساعد على فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ داخل المؤسسة و هي :

**1-تشخيص المعرفة :** يعد تشخيص المعرفة من الامور المهمة في أي برنامج لادارة المعرفة، حيث يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الاخرى لان من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة و تعتبر امر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وايضا تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعتبر عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال، لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

**2-اكتساب المعرفة :** تأتي بعد عملية التشخيص و يقصد بها الحصول عليها من مصادر مختلفة ( الخبراء و المتخصصون و المنافسون و العملاء و قواعد البيانات او من خلال ارشيف المنظمة ) و ذلك باستخدام وسائل

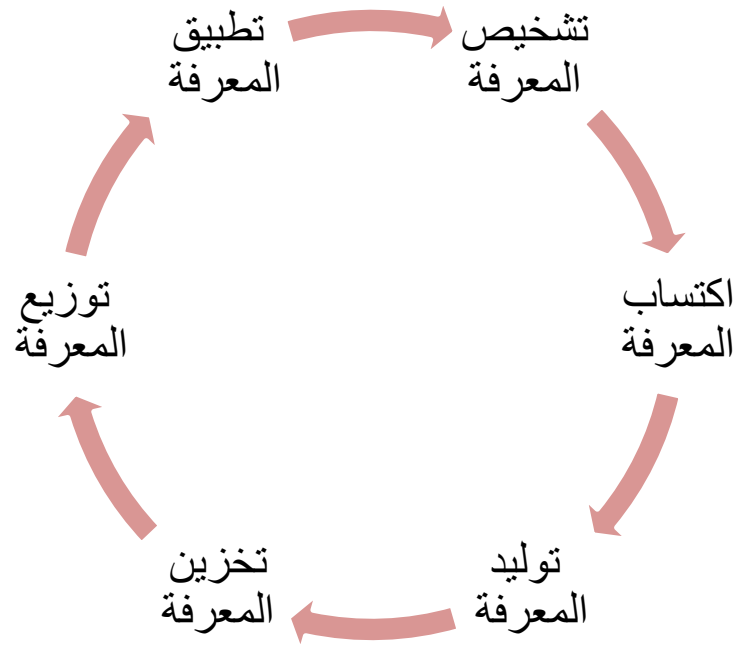
المقارنة المرجعية و حضور المؤتمرات وورشات العمل و استخدام الخبراء و الدوريات و المنشورات ووسائل البريد الالكتروني و التعلم الفردي و ايضا هناك معرفة يمكن الحصول عليها عن طريق الصدفة و تكون نافعة للمؤسسة .

**3-توليد المعرفة :** تشتمل عملية توليد المعرفة على تطوير محتوى جديد او استبدال المحتوى القائم في اطار المعرفة الضمنية و الصريحة للمنظمة . (الناصر، 2022، صفحة 51)

**-تخزين المعرفة :** و تتضوي تحت مظلتها عمليات البحث و الاحتفاظ و الاسترجاع في وقت الحاجة اليها و هي مسألة حيوية في ادامة مستودعات المعرفة و قواعد البيانات . (الجنابي، 2017، صفحة 341)

**5-توزيع المعرفة :** فانه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تود عائدا مقابل التكلفة و انه اذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الادوات الالكترونية فانه ما زال يتطلع الى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الافراد و خبراتهم و هو ما يشكل التحدي الاكبر لادارة المعرفة و اما فيما يخص نشرها يعني تكون متاحة للافراد داخل المؤسسة حسب الحاجة اليها و في اي وقت .

**6-تطبيق المعرفة :** تعتبر اخر عمليات ادارة المعرفة فليست المؤسسات التي تمتلك افضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية بل التي تستخدمها على احسن و اكمل وجه حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يُحسّن مستوى المعرفة ، لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والإبداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة ، واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة. (سارة، 2018، صفحة 45)



الشكل رقم 01 يوضح الشكل التالي عمليات ادارة المعرفة

المصدر : من اعداد الطالبة ( بعد اعادة صياغتها )

### المطلب الثالث: متطلبات ادارة المعرفة و نماذجها

#### الفرع 1: متطلبات ادارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وفيما يلي شرح لهاته المتطلبات:

**1- الثقافة التنظيمية:** تعتبر بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المؤسسة ولا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، كيف ستكون، و نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود استخدامها وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الايجابي.



**2-الهيكل التنظيمية:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إظهار إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. (تفات، 2017، صفحة 218)

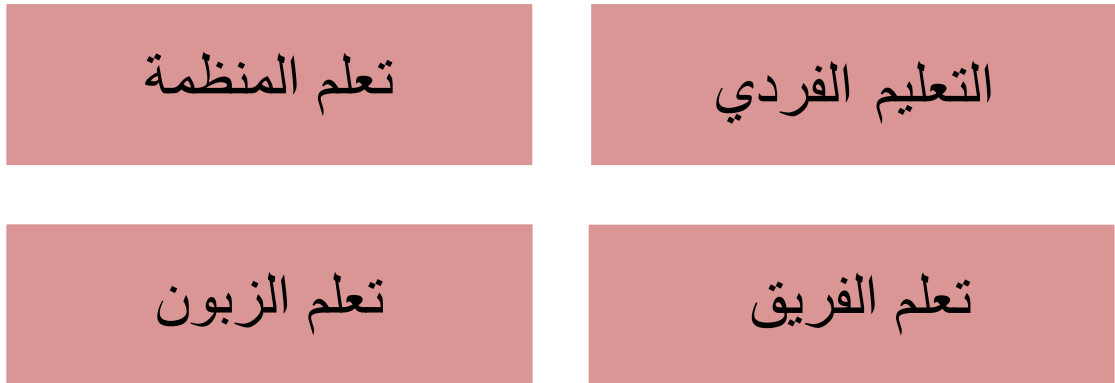
**3-القيادة التنظيمية :** مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة Trait Theory ، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories ، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر النظرية الظرفية Fiedler Contingency وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.

**4-تكنولوجيا المعلومات :** ان لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير و تنمية المنظمات منذ اوائل التسعينيات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. (مسلم، 2014، صفحة 50)

## الفرع 2 : نماذج ادارة المعرفة

لقد وضعت نماذج عديدة من طرف المختصين، والتي يمكن الاستفادة منها لتطوير نظام إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومن بين هذه النماذج نذكر :

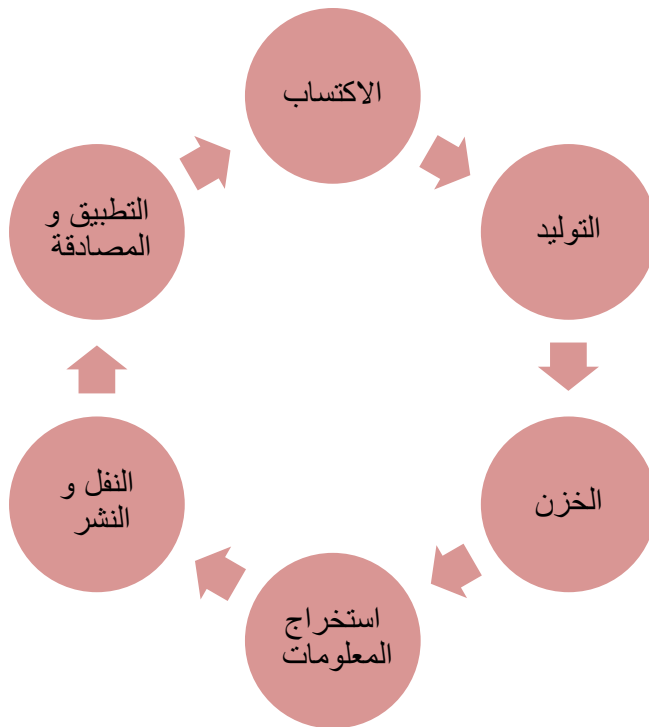
**نموذج البنك الكندي التجاري :** اشار (Darling) سنة 1996 على مفهوم الإدارة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هاته المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم، والتأثير في هرم القيادة التقليدية فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية الموضحة في الشكل التالي :



الشكل رقم 02 نموذج البنك الكندي التجارية

المصدر : من اعداد الطالبة ( بعد اعادة صياغتها )

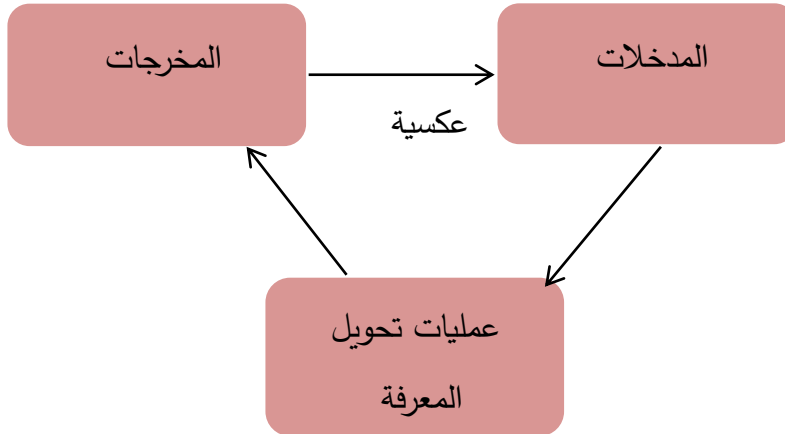
**2-نموذج Marquardt** اقترح هذا النموذج سنة 2002 كمدخل نظمي شمولي لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل . والشكل التالي يوضح هذا النموذج: (حلموس، 2017، صفحة 170)



الشكل رقم 03 نموذج Marquardt

المصدر: دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية ، ص 71 .

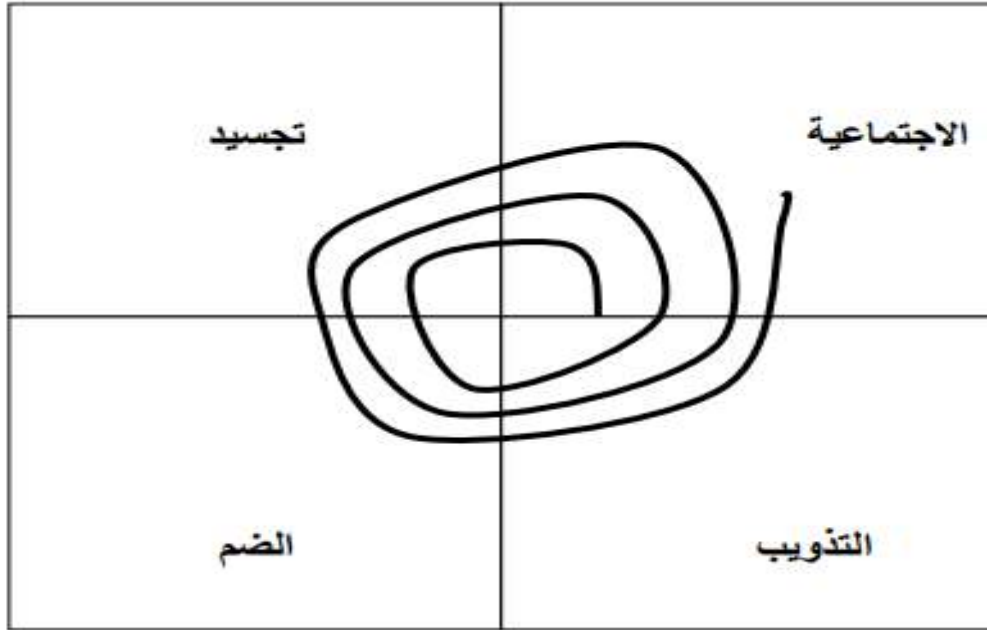
**3- نموذج Bryer & Zhao 1999:** يسم نموذج العمليات الثلاثة لادارة المعرفة و هذه العمليات الرئيسية هي: 1/ المدخلات : هي البيانات و المعلومات عن الزبائن و المواد و الموارد /2 العمليات: هي عمليات تحويل المعرفة من مدخلات الى مخرجات /3 المخرجات: هي المعرفة المحولة التي تعزز راس المال الفكري .



الشكل رقم 04 المصدر : من اعداد الطالبة ( بعد اعادة صياغتها )

**4- نموذج نوناكا و تاكوشي SECI** دورة المعرفة & socialisation, externalization, combination internalisation التي وضعها نوناكا وزملاؤه (نوناكا) 1994 ، . نوناكا وآخرون 1994، نوناكا وتاكوشي 1995. نوناكا وآخرون، 2000، 2001 ، نوناكا وتوياما (2003) . وتعرف اختصاراً بدورة (SECI) يفترض النموذج أن الأفراد يبدعون معرفتهم من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية لديهم. وتتمر المعرفة في عملية توسعها النوعي والكمي بمراحل أربع، هي مرحلة التنشئة Socialisation وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد، تأتي بعدها مرحلة التجسيد externalization أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، حيث تبلور المعرفة، وتكون في صورة يسهل التشارك فيها مع الآخرين. أما مرحلة الضم combination فهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى شكل أكثر تعقيداً ونظامية. بعد ذلك تأتي مرحلة التدويت internalisation وفيها يقوم الأفراد بإضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة، وتحويلها إلى معرفة ضمنية، من خلال الممارسة أو التعلم بالعمل، وتتم عن طريق عملية التعلم الذاتي. (الدين، 2006، صفحة 18)

معرفة ضمنية



معرفة صريحة

الشكل رقم 05 نموذج دورة تداول المعرفة SECI

المصدر : د.صلاح الدين عواد الكبيسي ،محاضرة نماذج عالمية في ادارة المعرفة ، ص19.

## المبحث الثاني : الادبيات النظرية حول ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول : تطورها التاريخي و مفهومها

الفرع 1 : تطور التاريخي لادارة موارد البشرية

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من تطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية حيث قبلها لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع او الادارة .

**1-الثورة الصناعية :** لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها احيانا عن العمال واحتياجها احيانا إلى عمالة متخصصة .

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء وأتربة وأبخرة و غيرها ) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ظهور تحسين ظروف العاملين .

## 2-ظهور حركة العلاقات الإنسانية

لقد اعتمدت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل ) بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين ، والنمط الإشرافي عليهم ، والخدمات المقدمة اليهم. (الكلادة، 2018، صفحة 23)

3-مرحلة الحربان العالميتان الاولى والثانية : حيث شهد القرن الحالي الحربين العالميتين الاولى 1914والثانية 1939وكان لكل من الحربين آثارها وانعكاساتها على القوى العاملة حيث فرضت حالة الحرب إغلاق العديد من المشاريع الصناعية أو تغيير نوع المنتج بالاتجاه الذي يحقق الهدف المركزي للدولة (تحويل الصناعات المدنية إلى صناعة عسكرية ) ولقد لعب العنصر البشري دورا حاسما في مجال سياق هذه العملية وبذلك فان هذه الحالة قد دفعت إلى إيجاد العديد من المنظمات الرسمية وغير الرسمية والتي تأخذ على عاتقها عملية حصر وتدرج القوى العاملة في مختلف البلدان. (ميادة، 2019، صفحة 21)

## الفرع 2 : مفهوم ادارة الموارد البشرية

قبل توضيح مفهوم ادارة الموارد البشرية ، قد يكون من المهم أن نفرق بين المصطلحات التالية :

-الادارة : عرفها هويث بانها فن قيادة و تنسيق و رقابة عدد معين من الافراد بقصد انجاز الاهداف.

(الخفاجي، 2018، صفحة 17)

-كذلك عرفها فروست بانها فن توجيه النشاط الانساني . (الغفار، 2013، صفحة 14)

-تعتبر الموارد البشرية تعبير عن الثروة الحقيقية و الاساسية في اي مؤسسة انتاجية او خدمية فلولاً الانسان لما تحققت العملية الانتاجية و من ناحية اخرى فان راس المال النقدي و العيني هو من انتاج الموارد البشرية . (الجبالي، 2016، صفحة 33)

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر :

أولاً: وجهة النظر التقليدية : يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة تتمحور حول مراقبة العاملين والتوظيف وضبط السلوك الوظيفي العام في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية

تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والاجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانيا: وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وتحتاج الى رعاية وخطط ادارية تخصص له الموازنات المالية ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

-و يعرفها ايضا " Sikula" انها استخدام القوى العاملة بالنشأة و يشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الاداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الافراد . (علي، 2019، صفحة 13)

-تعرف ايضا من خلال وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الافراد او الموارد البشرية العاملة . (عنتر، 2020، صفحة 22)

-تمثل الاهتمام الكلي بشؤون الافراد في المنظمة . (رشيد، 2018، صفحة 13)

و من خلال اهم التعاريف السابقة يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية أهم الموارد المساهمة في تقدم المجتمعات، فكلما تميزت نوعية هذه الموارد، وازدادت كفاءتها، ازداد ازدهار هذه المجتمعات وتطورها.

-تكمين اهمية ادارة الموارد البشرية في :

- تطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة.

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب .

-تقوم بدراسة مشاكل الافراد و معالجتها .

-تختار الافراد المناسبين لشغل الوظائف حيث لا توجد مؤسسة دون ادارة موارد بشرية.

و تهدف الى المشاركة من حيث استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المؤسسة و استقرار اليد العاملة و الاحتفاظ بالافراد داخل المؤسسة و كذلك الى الفعالية من حيث تحفيز الافراد و تطوير قدراتهم و مساعدتهم على التوصل الى الاداء المرغوب فيه . (اللبدي، 2015، صفحة 52)

المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية و اهم نماذجها

### الفرع 1 :وظائف ادارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

1-**وظيفة تكوين الموارد البشرية:** وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتربطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.

### 2-وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

تدريب وتنمية العاملين : يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

3-**تطوير المسار الوظيفي :** هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المؤسسة.

إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية .

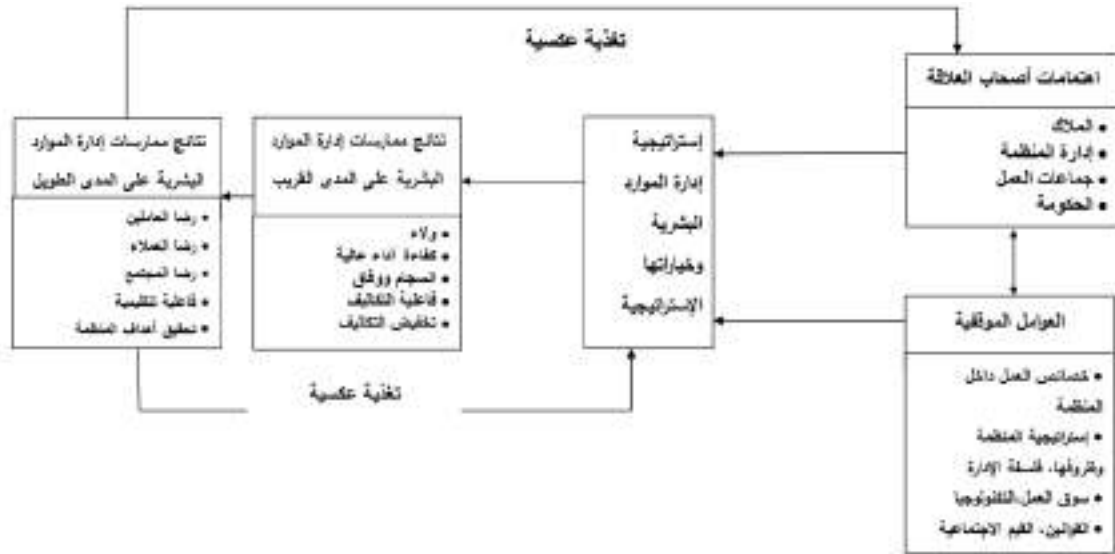
4- **وظيفة تنظيم علاقات العمل:** تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم . (الجربوعة، 2017، صفحة 29)

### الفرع 2 :نماذج ادارة الموارد البشرية

-نموذج إدارة الموارد البشرية هو مصطلح يشير إلى المخطط الاستراتيجي للشركة، المصمم للمساعدة في إدارة وتنسيق وظائف العمل فيما يتعلق برأس المال البشري ؛ فيما يلي اهم 3 نماذج يجب على كل مسؤول موارد بشرية معرفتها : نموذج هارفارد، نموذج ديفيد جست ، نموذج استيد .

1-**نموذج "هارفارد Harvard"** : ان اقتراح نموذج هارفارد، يؤكد على أن قرارات إدارة الموارد البشرية، ينبغي أن تأخذ بنظر الاعتبار حاجات أصحاب المصالح، أو بعض العوامل الموقفية أو الظرفية، ويوضح ايضا هذا النموذج تأثير العوامل الموقفية على اهتمامات ذوي المصالح وتأثيرها على اختيار سياسة الموارد البشرية، والمصممة لتوافر الالتزام، التقارب، الكلفة الفاعلة، والكفاءة. وتلك المخرجات بدورها تؤدي إلى الحصول على مزايا بعيدة المدى للأفراد، المؤسسة، والمجتمع.

ومما يجدر الإشارة إليه، أن هذا النموذج يوفر استراتيجيات لموازنة الاهتمامات المختلفة. (الدهان، 2019)



الشكل رقم 06 : نموذج هارفارد

المصدر : محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ص 46.

2- "نموذج استيد" : طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير نموذج أستيد (ASTD) في عام 2004. يقدم هذا النموذج خارطة طريق للنجاح، والتي تحدد الأداء مقابل مجموعة من عناصر التوصيف ومنذ ذلك الحين، أُجري تعديلين طفيفين على هذا النموذج المرة الأولى في 09/2008 ، والثانية في 11/2010.

يستند هذا النموذج على ثلاث طبقات أو كتل متعاقبة:

- 1/ مستوى التأسيس: يتضمن الكفاءات الأساسية مثل الكفاءات الشخصية والعلاقات الشخصية والكفاءات الإدارية
- 2/ مستوى التركيز : يتضمن مجالات الخبرة ، مثل التدريب وتحسين أداء الموظف والتعلم الاجتماعي، والتخطيط الوظيفي، والتقييم
- 3/ مستوى التنفيذ : يركز على أربعة أدوار مهنية حاسمة هي استراتيجية التعلم، إدارة المشاريع، وشراكات العمل والتخصصات المهنية و ينظر نموذج أستيد (ASTD) إلى التطوير المهني بكونه مفتاح النجاح الشخصي ونجاح الشركة. (كوفانو، 2023)



3- "نموذج ديفيد جست": وضع ديفيد جست GUST نموذجه عام 1990 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1999، و يوضح الشكل الموالي مضمون النموذج كما يلي: (ليلي، 2019، صفحة 52)



الشكل رقم 07 :نموذج ديفيد جست

المصدر : محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،ص52.

### المطلب الثالث : علاقة ادارة الموارد البشرية بادارة المعرفة

#### الفرع 1 : دور ادارة المعرفة في تطوير ادارة الموارد البشرية

- إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وحيوياً في بناء المؤسسات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات، وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة:

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى العاملين، وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة، حيث يسمح هذا التعلم للمؤسسة في النمو باضطراد، وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى، ومن هنا بدأت ظهور المنظمات المتعلمة.

الثانية : تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات

المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة :

- 1 توسع الخبرات لدى العاملين.
2. دعم وزيادة رضا الزبائن.
3. زيادة الربح والعوائد.

## الفرع 2 : اثر ادارة المعرفة على العاملين

1- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين : تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

-اثر المعرفة على موائمة العاملين: 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 العاملين أيضاً للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة.

2- اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين: يصبح بمقدور العاملين التعلم في المؤسسات التي تعاني من نقص المعرفة.

التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات، وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمؤسسات الأخرى، وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل.

3- تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين : تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار، إما بالتعاون بين بعضهم أو افراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني.

4-تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات والأمم، وعليه تم ايلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر. (مسلم، 2014، صفحة 73)

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الاول :الدراسة باللغة العربية

-اولا : دراسات سابقة متعلقة بادارة المعرفة :

1-دراسة شرماط سلوى، زيار سارة 2018 :واقع ادارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية .

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على واقع ادارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى و التعرف على مدى فعالية ادارة المعرفة و ايضا التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الاستشفائية لعمليات ادارة المعرفة ،التعرف على اهمية ادارة المعرفة داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه داخلها و ايضا على متطلبات و معوقات تطبيقها داخل المؤسسة حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و تم الاعتماد على الادوات التالية لجمع المعلومات الملاحظة ،المقابلة ،الاستمارة ،الوثائق و السجلات و طبقت هذه الدراسة على عينة عددها 58 موظف .

و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان تبادل المعلومات بين الزملاء داخل مجال العمل يكون عن طريق العلاقات الشخصية، تكون معلومات داخل المؤسسة متاحة لبعض الموظفين فقط و ان يسعى الموظفين الى تطوير قدراتهم و مهاراتهم حول طبيعة العمل، تطبق المؤسسة بعض عمليات ادارة المعرفة و المتمثلة في توزيع المعرفة ،اكتسابها و تطبيقها و تخزينها و توليدها حيث لا تساهم عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء الموظفين و منه يمكن القول ان عمليات ادارة المعرفة المطبقة في المؤسسة ليست فعالة .

## 2-دراسة الامين حلموس 2017 دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية .

هدفت الدراسة الى معرفة دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط و التي بلغ عددها 8 بنوك ستة من القطاع العام و بنكان من القطاع الخاص و قد بلغ العدد الاجمالي لموظفين 131 موظف تم اخذ عينة منه بلغت 114 موظف بنسبة تقدر ب 87% حيث تم الاعتماد على المنهج التاريخي و الاستقرائي و على اسلوب المسحي لجمع البيانات و المعلومات و توصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها :

وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية؛ وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية؛ تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة معرفة الزبون؛ تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة العلاقة مع الزبون؛ تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الاغواط الميزة التنافسية؛ يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؛ يوجد لإدارة العلاقة مع الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند معنوية  $a \leq 0.05$  في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؛ يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؛ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات الذكور و متوسطات إجابات الإناث.

## 3-دراسة نور طاهر الاقرع :اثر ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الاداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية .

هدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، أجريت عينة قوامها (56) فرداً، من العاملين في

المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث نظراً لملاءمة طبيعته، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (0.874) هي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث كانت الاستجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (81.99%). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

#### 4-دراسة حنين محمد عبد الحفظ صالح 2017: توظيف ادارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة توظيف ادارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر هيئة التدريس حيث اعتمدت على منهج البحث الوصفي المسحي و تكون مجتمع الدراسة من 8052 عضو هيئة التدريس و تم الاعتماد على الاستبانة .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية : أن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المؤسسة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً على الدرجة الكلية، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.64) والانحراف المعياري (0.80)، وحققت الاستبانة مستويات منخفضة في كافة المجالات باستثناء المجال الخامس "مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم حيث جاء بالمستوى المنخفض، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.84 – 2.19) وجاء في الرتبة الأولى مجال "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ثم مجال "إيجاد فرص التعلم المستمر "بمتوسط حسابي (2.83)، والمرتبة الثالثة جاء مجال "تشجيع الحوار والتعاون الجماعي "بمتوسط حسابي (2.75) ، ثم جاء مجال تكوين رؤية جماعية مشتركة بمتوسط حسابي (2.66) والمرتبة الأخيرة جاء مجال "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم "بمتوسط حسابي (2.19). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05  $\leq a$  في درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المؤسسة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير صفة الجامعة لصالح الخاصة، وعدم

وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرات الجنس و الكلية ،الرتبة الاكاديمية ،وصفة الجامعة و مصدر الحصول على اخر مؤهل و عدد سنوات اخيرة .

ثانيا :دراسات سابقة متعلقة بادارة الموارد البشرية .

1-دراسة شفاء كرو 2016 : اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات في شركة جود بسوريا .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية و مدى تطبيقها على المؤسسات و اثرها على الاداء و كذلك توضيح اهمية هذه الممارسات في تعزيز و رفع اداء العاملين و لفت الانتباه الى اهمية اداء العاملين في رفع سوية المنظمة و ادائها حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستبانة لجمع المعلومات و التعرف على حياال المشكلة .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

1- هناك اثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 971% وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة Hafsa Shaukat,2015 حيث نستنتج أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها.

2- هناك اثر لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 92.8% وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Hafsa Shaukat,2015 حيث يمكن القول أن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة موارد البشرية فمعامل التفسير المرتفع هي نتيجة متوقعة.

3- هناك اثر للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 92% وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الهيبي والمعشر 2004 فإن استقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء واستمرارية الشركة, فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوظيف العمالة الكفوءة القادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه من شأنه أن يطور أداء المؤسسة ويحسنه بشكل عام .. بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبيرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وانخفاض أرباحها.

4- هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل تفسير، 81% وهي بذلك تتوافق مع دراسة Mercy Gacheri Munjuri, 2011 ودراسة Momena Akhter 2013 نستنتج أن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين في المؤسسة حيث تقلل من الهدر و ترفع من إنتاجية العامل.

## 2-دراسة محمود محمد القردحجي 2013 : أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاء المنظمة.

تهدف هذه الدراسة الى بيان مدى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، و تدريب الموظفين، و تقييم الموظفين، و تصميم العمل، و المساواة بين الموظفين، جودة العمل، و نظام الحوافز والمكافآت) في نكاء المؤسسة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و اشتملت الاستبانة على عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة، وأسئلتها، للاجابة عنها من قبل المبحوثين، تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS .

توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج اهمها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاء المؤسسة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية عند مستوى دلالة  $(0.05) \leq \alpha$  .  
يوجد أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة ب (اختيار الموظفين، و تقييم الموظفين، و تصميم العمل، و نظام الحوافز والمكافآت) في نكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة  $(0.05) \leq \alpha$ ، ولم يتبين أي أثر لتدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين ،وجودة العمل في نكاء الاستثمار التسويقي عند مستوى دلالة  $(0.05) \leq \alpha$  .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة ب تدريب الموظفين وتنمية، و تقييم أداء الموظفين، و تصميم العمل، و جودة العمل في نكاء التكيف التشغيلي عند مستوى دلالة  $(0.05) \leq \alpha$  .

## 3-دراسة جلد محمد 2020 : دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

هدفت هذه الدراسة الى اثبات ان ادارة الموارد البشرية هي العصب المحرك و القوة الدافعة للمؤسسة و محاولة الوصول الى نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية من خلال مكونات راس المال الفكري و من اجل التعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية و تم الاعتماد على

المنهج الوصفي حيث بلغ حجم العينة 65 عضوا من مختلف مؤسسات الوطنية الرياضية و على الاستبانة لجمع المعلومات و توصلت هذه الدراسة الى ما يلي :

ان لادارة الموارد البشرية اهمية لتحقيق الميزة التنافسية و للتسويق و الترويج الرياضي دور في تحقيقها ايضا و لا بد من الحفاظ على جودة الخدمات و ذلك باتخاذ الادارة الشاملة عنصر مهم في العملية الادارية .

#### 4-دراسة د. فاطمة بنت عبد العزيز التوجيهي 2020 : واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجه نظر الموظفين والموظفات بها بالتعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها ومن ثم تقديم مقترحات للتطوير وتحسين و تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم وقد طبقت الدراسة على عينة ممثلة تكونت من 201 موظف وموظفة، واعتمد المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي و الاستبانة كأداة للدراسة و أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة و كان من أبرزها قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، وأوصت الدراسة بتفعيل دور الادارة العامة لتخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، والعناية بتأهيل وتدريب موظفي وكالة الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط، والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية.

#### المطلب الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية

اولا :دراسات سابقة متعلقة بادارة المعرفة .

1-دراسة بارتز **Bartas 2003** :هدفت إلى دراسة العلاقة بين المؤسسة المتعلمة وبعض المتغيرات التعليمية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة مكونة من (26) مفردة ذات أهمية للمؤسسة المتعلمة، وطبقت على عينة مكونة من (245) مشاركاً من منظمات مختلفة في الولايات



المتحدة الأمريكية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومهارات التعليم وثقافة التعليم ودعم القيادة للتعليم والابتكار.

**2-دراسة ينج ويلتكنز ومارسيك ( Yang Watkins,Marsick, 2004 )** :هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداء لتقويم مجالات المؤسسة المتعلمة من خلال الجهود المبذولة من الباحثين في هذا المجال، ومن خلال تطوير مقياس مارسيك Marsick، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال التطبيق على عينة قدرها (836) فرداً من المديرين من مختلف المستويات، ومن منظمات متعددة (الخدمات، وصناعات تحويلية...)، وأظهرت النتائج أن بناء مقياس للمنظمة المتعلمة يتضمن تسعة أبعاد هي: التعليم المستمر، الاستفسار والحوار، وفريق التعلم، وترسيخ النظام كجزء متكامل، والتمكين، ونظام الاتصال، القيادة، والأداء المالي، ومعرفة الأداء.

ثانيا : دراسات سابقة متعلقة بإدارة الموارد البشرية .

**1-دراسة سافاسير و ايم Iyem و Savasir 2016** :بعنوان "آراء خبراء الموارد البشرية في تطبيق تخطيط الموارد البشرية شركة اسبر الصناعية نموذجا .

تهدف الدراسة إلى جمع معلومات عن كيفية تخطيط الموارد البشرية، و قد استخدمت منهجية البحث النوعي كما استخدمت أداة المقابلة لجمع المعلومات من العينة وطبقت الدراسة على إدارة الموارد البشرية في شركة " Synthetic İşbir " و توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود المعرفة كافية بتخطيط الموارد البشرية إلا أن الباحثين كونا وجهة نظر مشتركة مفاده أن وظيفة التخطيط لم يتم تنفيذها.

**2-دراسة Subramony,2009 : A meta-analytic relationship between**

**HRM bundles and firm performance investigation of the**

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر حزم عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات التجارية. وقد تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الاولية، ومن خلالها توصل الباحث إلى أن حزم التمكين تؤثر طرديا على نتائج الاعمال و أن تمكين الارتباط يعزز حزم نتائج الاعمال، ويكون أعلى بكثير من العلاقة بين عمليات نظم الموارد البشرية الفردية، ونتائج الاعمال. وتوصل الباحث إلى أن الموظفين هم أكثر عرضة لممارسة مستويات عالية من الجهد المتواصل عندما تعمل على تحقيق أهداف محددة، وتلقي المهام، أو السلوك التقويمي على ردود الافعال، وتتم المكافئة على كل مهمة ،وهناك نظريات قائمة على مفهوم العمل بوصفه تبادلا اجتماعيًا يشير

إلى توفر حوافز مختلفة، مثل: الاجور، والفوائد والتنتقل الداخلي، حيث يمكن ان يؤدي ذلك إلى إدراك الموظفين كيفية القيام بأعمالهم وتقييم أدائهم.

### المطلب الثالث : الفرق ما بين الدراسة الحالية و السابقة

-بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية و الاجنبية و التي تناولت موضوع ادارة المعرفة و ادارة الموارد البشرية ( الاثر و العلاقة و الدور و تطبيق ..) و بمقارنة هذه الدراسات مع الدراسة الحالية يمكن القول ان هناك اتفاق و اختلاف فهي تتفق مع الدراسات الاخرى ( دراسة شرماط سلوى و زيار سارة 2018 , دراسة نور الاقرع ,دراسة شفاء كرو 2016 ,دراسة محمود القردي 2013, دراسة جلد محمد 2020, دراسة Bartas 2002, , دراسة Yang Watkins Marsick 2004 ) من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي و معظمها استخدمت اسلوب الاستبانة لجمع المعلومات حيث ان دراسة فقط لم تذكر المنهج المعتمد و هي (دراسة Subra Mony 2009) واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول بعض العناصر كالعوامل المؤثرة و المراحل بحيث تناولت الدراسة الحالية النماذج و العمليات و المتطلبات اللازمة و غيرها و من المجال التطبيقي تختلف في كون هذه الدراسات طبقت في بلدان مختلفة كسوريا و المملكة العربية السعودية و الاردن و البعض منها في مؤسسات حكومية و البنوك و شركة صناعية اما الدراسة الحالية طبقت في الجزائر في مؤسسة ميناء وهران EPO و على عينة صغيرة عكس الدراسات الاخرى لذلك لا بد من اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع السابقة و على العموم تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل

تتمثل ادارة المعرفة في كونها مجموعة من العمليات الداخلية، تهدف الى انتاج المعرفة، استخدامها، وتنظيمها، ثم نشرها، من أجل استخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة. وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة باعتبار أنها وسيلة لتخفيض التكاليف ورفع قيمة موجودات المؤسسة ما يؤدي الى توليد إيرادات جديدة.

يشير مفهوم المورد البشري الى فكرة جوهرية قيمة الفرد المؤهل ذو الخبرة والمهارة مقارنة بباقي موارد المؤسسة والتي هي في المحصلة نتائج أداء الموارد البشرية.

تساهم ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية عبر مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، حيث تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى العاملين، وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة.

# الفصل الثاني

### تمهيد

بعد التطرق الى الجانب النظري حيث قمت بتقديم اهم عمليات و متطلبات ادارة المعرفة و مدى اهميتها داخل المؤسسة ؛ و تقديم اهم نماذج ادارة الموارد البشرية ؛ تطرقت الى علاقتها بادارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء وهران EPO .

## المبحث الاول : تعريف مؤسسة ميناء وهران

### المطلب الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء وهران

يعتقد البعض أن مفهوم الميناء هو ذلك المكان المخصص للسفن والبواخر فقط، ولكن هو أيضا المكان الضروري لمرور السلع والبضائع المنقولة الى الداخل والخارج، ان الميناء ليس فقط مكان لحماية السلع بل بالعكس ان النشاط التجاري الذي ينصب على البضائع يعتبر كأساس أولي لنشاطه وكذلك عمليات الشحن والتفريغ التي تسهل عملية مرور البضائع وخروجها من الميناء، ان الميناء يحتوي على عدة وظائف التي تساعده على مواكبة التطورات.

في نهاية القرن السادس عشر، كان ميناء المرسى الكبير هو الميناء القديم لولاية وهران، وفي سنة 1883م تم التفكير في بناء ميناء كبير لولاية وهران، وفي سنة 1848 كان لتطور العلاقات التجارية أثر على ظهور ميناء وهران بحيث أظهرت هذه الأخيرة أن الولاية بحاجة ماسة الى ميناء كبير يتسع لمختلف السفن و البواخر التجارية ذات الحجم الكبير، وفي سنة 1930 كان أول تصميم لميناء وهران بعد تعاقب عدة مراحل من تشييده وكانت نهاية بنائه أواخر الأربعينيات من القرن الماضي، وبقي المظهر القديم لميناء وهران على حاله الى يومنا هذا، إلا بعض التغييرات الطفيفة فقط.

كان الميناء في الأول عبارة عن شراكة من ثلاث مؤسسات:

(O.N.P) ← Office National des Ports L' هي المسؤولة عن العمال.

(S.O.N.A.M.A) ← La Société Nationale de Manutention

هي المسؤولة عن شحن وتفريغ البضائع.

(C.N.A.N) ← La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

هي المسؤولة عن العتاد.

بعد هذا أصبحت المؤسسة واحدة تحت اسم: (E.P.O) ← Entreprise Portuaire D'Oran

مؤسسة ميناء وهران تسيير من طرف مدير عام حتى يومنا هذا.

**تعريف مؤسسة ميناء وهران :** هي مؤسسة وطنية ذات أسهم دورها الأساسي تقديم الخدمات مقابل الحصول على أرباح، تم انشاؤها سنة 1982 وذلك على إثر المرسوم التنفيذي رقم 82-289 وهي تجمع كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ والشركة الجزائرية للحبوب والمخازن وفي سنة 1989 وعلى إثر مرسوم تنفيذي تم اعطاء الاستقلالية في تسيير مؤسسات الميناء وتحويلها من مؤسسات اشتراكية ذات طابع اقتصادي الى مؤسسات عمومية اقتصادية تعمل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبهدف ترقية المبادلات الخارجية لاسيما لتسيير عبور الأشخاص والبضائع.

**بطاقة تعريفية لمؤسسة ميناء وهران :**

**التسمية:** مؤسسة ميناء وهران.

**النظام القانوني:** شركة ذات أسهم.

**رأس المال الاجتماعي:** 4.000.000.000.00 دج.

**العنوان:** 01 شارع 20 أوت وهران.

**رقم الهاتف:** 041 33 24 41 / 041332497

**الفاكس:** 041332498 / 041332436 .

**التلكس:** 22422.

**الموقع على الانترنت:** <http://www.oran-port.com>.

**الموقع الجغرافي للمؤسسة:**

يقع ميناء وهران في غرب الساحل الجزائري بين ميناء " أرزيو " شرقا وميناء " غزوات " غربا، بداخل خليج يقع بين رأس فلكون في الشمال الغربي لعين الترك.

يحظى بموقع فلكي بين: خطي طول<sup>0</sup> و<sup>39</sup> غربا ودائرتي عرض<sup>35</sup> و<sup>34</sup> شمالا فيه مدخل شرقي بطول 150 متر وعمق 24 متر.

ارتفاع البحر : 0.5 متر.

الرياح السائدة: غربية وشمال شرقية.

الرؤية: حسنة.

### التجهيزات المخصصة:

- \* 15 قطعة، كل واحدة 26000 متر مربع.
- \* مساحة لوضع الحاويات: 110000 متر مربع.
- \* قدرتها: 4200 حاوية.
- \* مرآب: 23000م<sup>2</sup>
- \* مرآب للشاحنات: 5000م<sup>2</sup> فيه 3000متر مغطى.
- \* خزانات للقمح بقدرة: 3000 طن<sup>3</sup> و 10000 طن<sup>3</sup>
- \* موقف بحري (عملية الشحن والتفريغ بالتناوب).
- \* سكك حديدية (شحن وتفريغ الحبوب والمحروقات).
- \* خزان البوتيوم 18000م<sup>3</sup>
- \* خزان للمحروقات.
- \* 3 جسور متحركة.

### العنادر:

- \* 11 رافعة على مستوى الرصيف (قدرتها 3 الى 6 طن).
- \* 04 رافعات ذاتية الحركة بقدرة 20 الى 80 طن.
- \* 140 عربة حاملة بقدرة 3 الى 36 طن.



\*06 عربات مخصصة للحاويات 20<sup>0</sup> و40<sup>0</sup> بارتفاع 4 درجات.

\*06 جرارات حاملة لنقل وتحويل الحاويات.

\*20 شاحنة ذات صندوق قلاب لنقل القمح، الذرة والصويا.

\*20 مجرفة شاحنة.

\*04 قبان متحركة على قضبان حديدية لتفريغ القمح.

\*03 عربات أرضية بقدرة 28 طن.

\*03 حاملات بقدرة 28 طن.

#### مهام المؤسسة:

المهام الأساسية للمؤسسة تتلخص في النقاط التالية:

← نقل الأفراد والبضائع في أحسن الظروف.

← تسيير الاستثمار والتطوير المتعلق بوصول البضائع.

← التعاون مع الجمارك لمراقبة وصول وخروج السلع.

← أمن السواحل.

← الحرص على أمن الثروة البحرية والأقسام والعمال

#### نشاط مؤسسة ميناء وهران:

مؤسسة ميناء وهران مكلفة في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية بتسيير استغلال كل ما يتعلق بالميناء

وعلى هذا الأساس فان مؤسسة ميناء وهران مكلفة بالمهام التالية:

تسيير السفن والبواخر الخاصة بالنقل.

عمليات الشحن والتفريغ.

عمليات القطر والقيادة.

حراسة البضائع.

مرور الأشخاص والبضائع.

خدمات الميناء والصيانة.

نشاطات خاصة بالصيد البحري: هذه النشاطات تمت منذ الثلاثي الثاني من سنة 2004،

وذلك بإنشاء شركة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة EURL مكلفة ب: تسيير

ميناء الصيد بوهران وميناء الصيد ببوزجار ولاية عين تيموشنت.

تسيير وصيانة الأدوات الخاصة بالميناء وحفظ ممتلكات الميناء.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي العام:

1-الإدارة العامة.

2-إدارة الشؤون القانونية .

3-إدارة الموارد البشرية.

4-إدارة المالية والمحاسبة.

5-إدارة اللوجستية.

6-إدارة الشحن والتفريغ.

7-إدارة القيادة.

8- إدارة الأمن المينائي.

9- إدارة الرقمنة.

10- إدارة نهائي الحاويات.

### (1) الإدارة العامة: La Direction Générale:

هي المصلحة المسؤولة مباشرة على باقي المصالح، تسهر على مراقبة كل نشاطات المؤسسة وتسعى

### (1) ادارة الشؤون القانونية السوق: La Direction des affaires juridiques, marché:

انّ هذه الإدارة تتفرع الى قسم بالتخطيط وقسم دراسات التسيير وقسم الاعلام الآلي وقسم المنازعات.

ومن بين مهامها:

إنشاء مخطط لتطورات الميناء.

إنشاء مخطط التنظيم.

دراسة فرص الاستثمارات.

### (3) إدارة الموارد البشرية: La Direction des Ressources Humaines:

انّ هذه الإدارة تتفرع الى قسم تسيير الموارد البشرية وقسم تسيير الوسائل العامة وقسم الشؤون الاجتماعية ومن

بين مهامها:

تسيير المستخدمين وتموين الوسائل العامة والأدوات الخاصة بالمكتب.

تسيير الشؤون الاجتماعية.

تسيير التعاونيات والاطعام الخاص بالعمال.

### (4) ادارة المحاسبة والمالية: La Direction de Comptabilité et Finance :

من بين مهام هذه الإدارة:

تطبيق التنظيم الخاص بالمحاسبة العامة والمحاسبة المالية.

اعداد ومتابعة الميزانية.

**(5) إدارة اللوجيستية: La Direction logistique :**

من بين مهام هذه الإدارة:

الأعمال والصيانة والتمويل.

صيانة الآليات والأدوات.

تمويل المواد وتمويل المخزون {الشراء وتسيير المخزون}.

**(6) إدارة الشحن و التفريغ: La Direction Manutention & Acconnage :**

من بين مهام هذه الإدارة:

تسيير ميادين معالجة السفن والسلع وفوترة أداء الخدمات.

الاستثمار.

تسيير الحاويات.

المراقبة.

عمليات الإحصاء.

**(7) ادارة القيادة: La Direction de La Capitainerie :**

من بين مهام هذه الإدارة:

السهر على الأمن داخل الميناء.

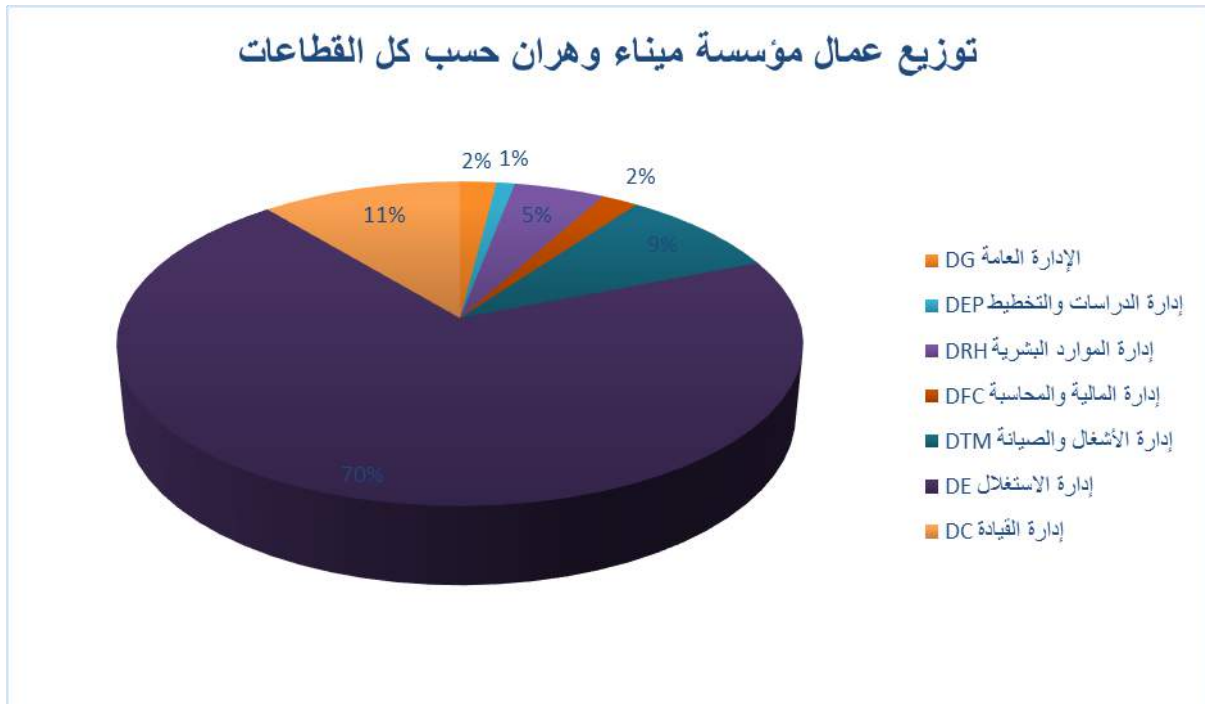
تنظيم ومراقبة الحركة داخل الميناء.

العمل على الوقاية من حوادث التلوث.

حماية الحدود.

الشكل التالي يمثل النسبة المئوية لعدد عمال مؤسسة ميناء وهران موزعين على مختلف هياكل المؤسسة :

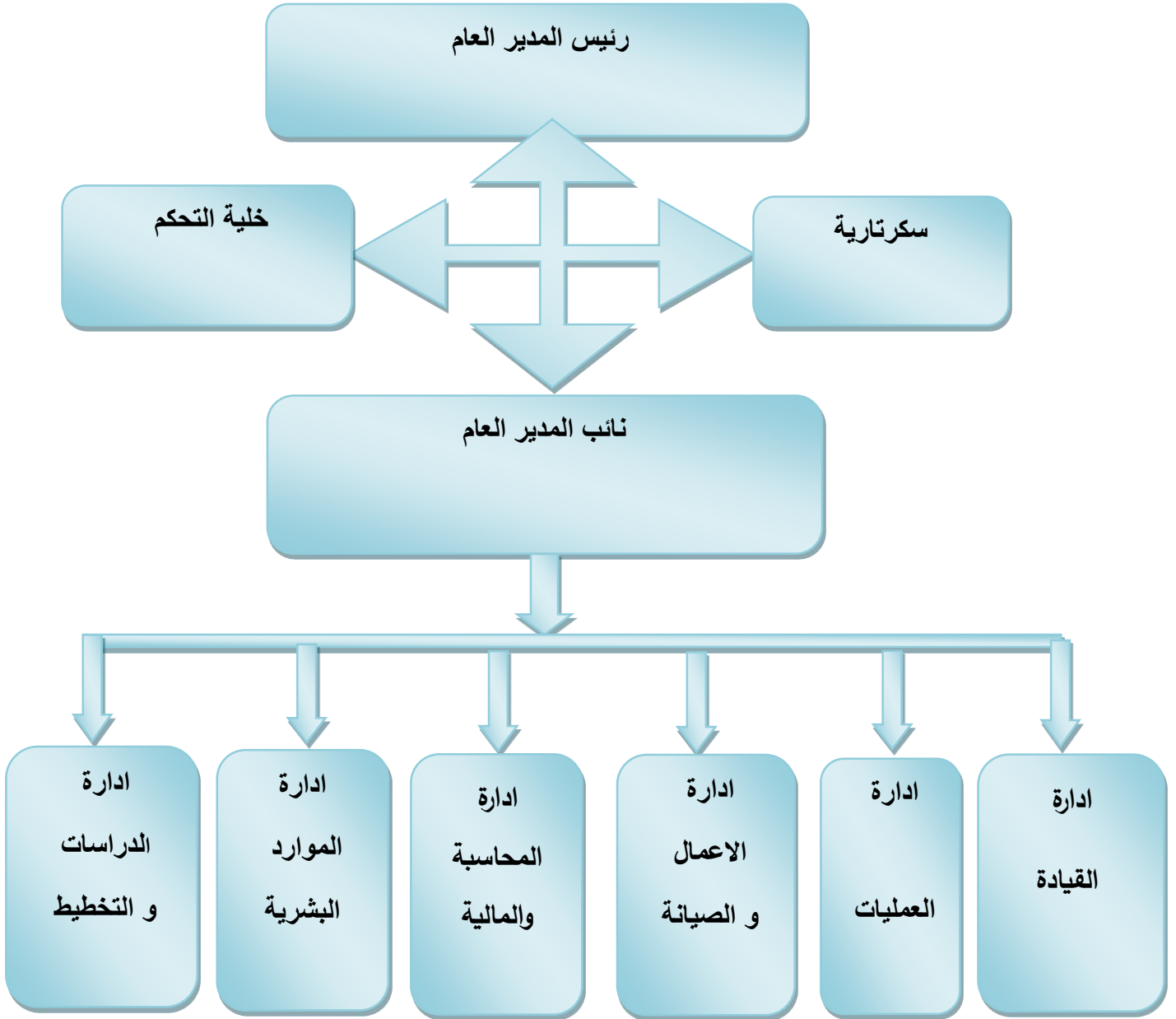
شكل رقم (8) : النسبة المئوية لعدد عمال مؤسسة ميناء وهران موزعين على مختلف هياكل المؤسسة



المصدر من الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران.

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء وهران :

الشكل رقم (09) : الهيكل لتنظيمي العام لمؤسسة ميناء وهران



## D.R.H إدارة الموارد البشرية

تقوم هذه المديرية بتسيير العمالة، وإدارة العمال، حساب الأجور والقيام بعملية التوظيف والتكوين وهي مقسمة الى:

**قسم تطوير الموارد البشرية: مقسمة هذه المصلحة الى ثلاثة مصالح:**

**مصلحة تسيير المستخدمين:** تهتم هذه المصلحة بعملية دراسة الملفات الإدارية والانتقاء الجيد للعمال ومتابعتهم في مسارهم المهني كما تقوم بتحرير العقود والتكفل بملفات العمال الذين تم تحويلهم أو اقصائهم أو خروجهم عن المعاش.

**مصلحة تسيير الحضور:** يقوم هذا القسم بمراقبة حضور العمال في مناصبهم في فترة الصباح من الساعة الثامنة صباحا حتى الساعة الحادية عشر والنصف وفي فترة المساء من الساعة الواحدة ظهرا حتى الرابعة والنصف مساء، كما يقوم كذلك بحساب الحوافز السنوية للعمال ومراقبة الغيابات المبررة بشهادات طبية أو في حالة حوادث عمل وتنظيم العطل للعمال.

**مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بالتكفل بالعامل من حيث التأمين و الضمان الاجتماعي، ملف التقاعد، حوادث العمل، العطل المرضية و المركز الطبي .

### الارشيف :

**قسم التكوين:** يهتم رئيس هذا القسم بعملية التكوين منذ بدايتها حتى آخر مرحلة سواء كان هذا التكوين داخل المؤسسة أو خارجها أو في دولة أخرى.

**قسم الوسائل العامة:** يهتم هذا القسم بالصفقات العامة المطلوبة من طرف الإدارة العامة وباقي مصالح المؤسسة كما يقوم هذا القسم بتصليح السيارات وتأمين وثائق السيارات وشراء تذاكر السفر وتسيير حجز الفندق .

قسم الأجور: يهتم هذا القسم بحساب أجور العمال وإخراج كشف الأجور، حساب مختلف التكاليف الشهرية والسنوية.

قسم الشؤون الاجتماعية: تتكون من قسمين:

مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية: يقوم قسم المالية بتخزين مبلغ من المال يخصص للشؤون الاجتماعية للعمال وذلك في حالة مرض أو وفاة أو سفر الى البقاع المقدسة، كما يقوم بتعويض العمال الذين تعرضوا الى حوادث داخل المؤسسة وكل ما يخص الضمان الاجتماعي.

مصلحة المحاسبة.

مصلحة تسيير المطاعم: يقوم هذا القسم بتسيير وحساب الكمية المستهلكة من طرف العمال من مأكولات ومشروبات وما الى غير ذلك من مستهلكات.



### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

تطرق في هذا المبحث إلى توضيح منهجية البحث و إجراءاته الميدانية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لعنوان البحث و هذا من خلال تحديد المنهج العلمي المتبع لعينة البحث و مجالات الدراسة و الضبط الإجرائي لمتغيرات البحث ثم عرض مفصل حول أدوات البحث و القواعد التي يجب مراعاتها أثناء تنفيذها ثم إلى عرض الوسائل الإحصائية التي سوف استند عليها في معالجة النتائج الخام.

### المطلب الأول : منهج و عينة البحث :

#### أولاً : منهج البحث:

يتوقف اختيار نوع المنهج الذي يمكن استخدامه في معالجة متغيرات أي بحث على طبيعة وأهداف المشكلة التي تعالجها، وعلى الإمكانيات المتاحة في جمع المعلومات، وانطلاقاً من كون الدراسة التي قمت بها تدرس إدارة المعرفة و تأثيرها على إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسة ميناء وهران EPO أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي .

#### ثانياً: مجتمع و عينة البحث:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مجموع موظفي مؤسسة ميناء وهران باختلاف جنسهم و مراتبهم الإدارية .

**عينة البحث:** تمت الدراسة التي قمت بها على مجموعة من موظفي مؤسسة ميناء وهران EPO و تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، حيث قمت بتوزيع الاستبيان على عينة البحث و قد بلغ عددهم 32 ، و تمكنت من استرجاع 30 استبانة صالحة للدراسة .

جدول رقم (1) : يمثل عدد الاستثمارات الموزعة على عينة البحث

الاستثمارات الغير مسترجعة	الاستثمارات المسترجعة	مجموعة الاستثمارات الكلي	
2	30	32	العدد
% 6	% 94	%100	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

ثالثا : فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO.

رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- التكرارات و النسب المئوية: من أجل التعرف على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- 2- المتوسط الحسابي المرجح: من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة المدروسة لكل فقرة وترتيبها.
- 3- الانحراف المعياري: من أجل معرفة الانحراف أو قيمة التشتت فكلما اقتربت القيمة من الصفر يعني تركز الإجابات و عدم تشتتها.
- 4- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور .
- 5- معامل الثبات ( ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية ) : لقياس ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة .
- 6- تحليل الانحدار البسيط: من أجل تحديد التأثير بين المتغير المستقل و التابع .

المطلب الثاني : الاداة و الطريقة المستخدمة في الدراسة .

أولا : تصميم استبيان الدراسة :

- تعتبر الاستبانة أحد أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا و استخداما ، و ذلك راجع إلى مختلف المزايا التي تحققها و تضمنها هذه الأداة سواء بالنسبة لتخفيض التكاليف أو اختصار الوقت ، و قد حاولت قدر المستطاع تصميم أسئلة الاستبيان بطريقة بسيطة و بعيدة ، بحيث تكون سهلة و مفهومة للمستجيبين .
- و بناء الاستبانة مكونة من (16) عبارة ، بحيث تضمن ثلاث محاور على النحو الآتي :
- المحور الأول :** يتضمن مختلف البيانات الشخصية الخاصة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد عينة الدراسة .
- المحور الثاني :** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة و المتمثل في إدارة المعرفة ، و الذي تضمن (8) عبارات .
- المحور الثالث :** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة و المتمثل في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء وهران EPO و الذي تضمن بدوره (8) عبارات .

الجدول رقم (02) : يبين محاور الاستبانة.

المحور	الأسئلة (16)
إدارة المعرفة	من 1 إلى 8
إدارة الموارد البشرية	من 9 إلى 16

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

كما وضحت سابقا فإنه تم صياغة الاستبانة بأسلوب يمكن المستجوبين من الإجابة عنها بكل وضوح و سهولة، و وفقا لمختلف الدراسات السابقة فإن أغلبها إعتد على مقياس ليكارت الخماسي طريقة التصحيح كانت باتباع عينة الدراسة الإجابة على العبارات في ضوء مقياس خماسي التدرج، حيث يلي كل بند خمس بدائل و هي : موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة . حيث يشير المقياس يتم تصحيحه بمنح الدرجة التي يشير إليها الموظف، و ذلك بالنسبة للعبارات التي هي في اتجاه هدف المقياس و قد كانت كل العبارات موجبة ، و المتمثلة رقميا ( 05 ، 04 ، 03 ، 02 ، 01 ) على التوالي:

الجدول رقم (03) : يبين توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي و اتجاهها .

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

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

و لإيجاد دليل الموافقة من أجل تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من فقرات الاستبانة، فإنه قد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية الآتية : المدى ، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري . المدى : من أجل تحديد المجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى على النحو التالي : المدى = ( أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس ) = ( 05-01 ) = 04 ، و من أجل الحصول على طول الفئة بغرض التنقل بين مجالات الموافقة نقوم بالعملية الحسابية التالية : طول الفئة = ( المدى / عدد درجات المقياس ) = ( 05/04 ) = 0,8 ، بإضافة هذه القيمة (0,8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة يتم الحصول على الحد الأعلى لكل مجال ، ويتم ذلك على النحو التالي : ( 0,8+1 ) = 1,80 و بهذا نحصل على المجال = [ 01 - 1,80 ] و هو مجال الموافقة بدرجة منخفضة جدا ، وهكذا يتم ذلك مع

بقية المجالات و تتم هذه العملية بغية التعرف على الموقف المشترك الإجمالي لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة و على كل محور من محاور الاستبانة و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (04) : يبين توزيع الدرجات ومستوى التقييم .

الفئة	[ 1,80 - 01 ]	[ 2,60 - 1,81 ]	[ 3,40 - 2,61 ]	[ 4,20 - 3,41 ]	[ 05 - 4,21 ]
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقييم (مستوى التوفر )	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة عالية جدا

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور و عدد تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما .

### ثانيا : صدق و ثبات الاستبانة :

**الخطوة الأولى** " تمثلت في قيام باستطلاع رأي الخبراء ، إلى جانب الاعتماد على المصادر و المراجع و الدراسات السابقة و البحوث المشابهة بغرض التحليل و التفكير المنطقي لأهم المتغيرات التي سيتم التطرق إليها في الدراسة .

### الخطوة الثانية : الاطلاع على الأدبيات في موضوع البحث :

تعتبر أول مرحلة قمت بها لتصميم و بناء الاستبانات ، و ذلك باعتبار أن الخاصية المقاسة ينبغي أن تستند على أساس نظري يفسرها ، وقد تضمن الأدبيات مختلف الدراسات و المواضيع و الكتب و المجالات و دوريات التي لها علاقة بموضوع إدارة المعرفة و تطوير إدارة الموارد البشرية .

تهدف هذه المرحلة أساسا إلى تعميق فهم لموضوع البحث من ناحية الإمام بموضوع إدارة المعرفة و تطوير إدارة الموارد البشرية و قد استعنت بمراجع عديدة و التي تم إدراجها في مراجع الدراسة .

### الخطوة الثالثة : الاطلاع على المقاييس و الاختبارات :

بعد ذلك تم الاطلاع على مختلف الاستبانات و المقاييس النفسية التي أعدت لقياس إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية ، كما تم الإطلاع على الدراسات السابقة التي أفادتنا كثيرا في التعرف على الأدوات المستخدمة.

**1- الصدق الظاهري :** بعد صياغة عبارات الاستبانة في محاوره الثلاث و تم عرضها على الأستاذ المشرف من جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت.

و لقد اتفقوا بنسبة عالية أن الاستبانة يتناسب مع إشكالية الدراسة و فرضيتها ، و عباراتها تخدم محاور الاستبانة، و قد تم الغاء بعض العبارات بناء على آراء المحكمين ، بعد ذلك قمت بتعديل أداة جمع البيانات على آراء المحكمين .

### 2-صدق الاتساق الداخلي :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط " بيرسون" للمقياس و بين كل محاوره ، و هذا ما يؤكد الأغا ، محمود " على أنه قوة الارتباط بين درجات كل مستوى من مستويات الاهداف و درجة الاختبار الكلية و كذلك درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاختبار بمستوى الاهداف الكلي الذي ينتمي إليه ( الأغا إحسان محمود ، 1999 ) .

وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية  $H_0$  : لا يوجد ارتباط بمعنى  $r \neq [-1 , 1]$

الفرضية  $H_1$  : يوجد ارتباط بمعنى  $r = [-1 , 1]$

أولاً : محور إدارة المعرفة .

جدول رقم (05): يبين صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة .

الرقم	العبارات	مع المحور	
		معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسعى الإدارة المركزية الى استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	0.589**	0.004
2	تتوفر في المؤسسة مصادر معلومات مجلات، قواعد بيانات من أجل تحصيل معارف جديدة	0.702**	0.000
3	يحتفظ بالمعارف في وسائط مناسبة (ورقية أو الكترونية)	0.605**	0.003
4	لدى الأفراد الخبرة الكافية لتمكينهم من تنظيم المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها	0.866**	0.000
5	يمكن نظام معلومات ايصال المعرفة عند طلبها	0.483*	0.023
6	يتم تبادل المعرفة بين العمال بتشجع من الإدارة	0.715**	0.000
7	تفتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل	0.601**	0.003
8	تأثر المعارف المطبقة إيجاباً على الرفع كثيراً في مستوى الأداء	0.476*	0.025

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يوضح الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتعلق بالمتغير المستقل و هو إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت

بالنسبة للعلاقة أقل قيمة (0.483) و أعلى قيمة (0.866) و هي محصورة بين  $r = [-1, 1]$  و منه نقبل الفرض البديل  $H_1$  و نرفض الفرض الصفري  $H_0$  و عليه يمكن القول أنه هناك ارتباط بين فقرات المتغير المستقل و الدرجة الكلية للمحور بذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

### المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية .

جدول رقم (06) : يبين صدق الاتساق الداخلي لإدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	مع المحور	
		معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تخدم استراتيجية الموارد البشرية استراتيجية المؤسسة	0.679**	0.001
2	تفتح الإدارة المركزية النقاش حول بيئة العمل والطرق المستخدمة في العمل	0.674**	0.001
3	أقوم بإعداد التقارير بجودة ورفعها في اوانها الى الإدارة المركزية	0.722**	0.000
4	في الآجال المناسبة وبالذقة المطلوبة أقوم بالاستجابة للمشاكل الإدارية	0.655**	0.001
5	أشارك في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة	0.486*	0.022
6	أسجل نقائص عملية التغيير وارفع تقارير بشأنها الى الإدارة المركزية	0.579**	0.005
7	انشغالات الأفراد تشكل محور اهتمامي	0.519*	0.005
8	أدافع عن مصالح العمال و أقوم بدعمهم	0.468*	0.028

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يوضح الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتعلق بالمتغير التابع و هو إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت بالنسبة للعلاقة أقل قيمة (0.486) و أعلى قيمة (0.722) و هي محصورة بين  $r = [-1 , 1]$  و منه نقبل الفرض البديل  $H_1$  و نرفض الفرض الصفري  $H_0$  و عليه يمكن القول أنه هناك ارتباط بين فقرات المتغير المستقل و الدرجة الكلية للمحور بذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

### صدق الاتساق البنائي للاستبيان :

هو أحد مقاييس صدق الاستبانة ، حيث يقوم بقياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة للوصول إليها ، و تسعى من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة الذي ينتمي إليه ، و يعبر عن الصدق إحصائيا عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (07) : يوضح صدق البنائي للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة .

الاستبيان ككل	إدارة الموارد البشرية	إدارة المعرفة	محاور و الدرجة الكلية للاستبيان	
0.855**	0.477*	1	Correlation de pearson	إدارة المعرفة
0.000	0.025	/	Sig	
22	22	22	N	
0.864**	1	0.477*	Correlation de pearson	إدارة الموارد البشرية
0.000	/	0.025	Sig	
22	22	22	N	
1	0.864**	0.855**	Correlation de pearson	الاستبيان ككل
/	0.000	0.000	Sig	
22	22	22	N	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23



يتضح من خلال الجدول (07) أن معاملات الارتباط بيرسون بين محور إدارة المعرفة و الدرجة الكلية قد بلغت (0.855) و هي تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية و أن مستوى المعنوية (sig) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث قدرت بـ (0.000) و من خلال محور إدارة الموارد البشرية و الدرجة الكلية قد بلغت (0.864) و هي تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية و أن مستوى المعنوية sig هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث قدرت بـ (0.000) ومنه نعتبر تمتع كل المحاور بدرجة عالية من الصدق البنائي و هذا ما يطمئن على تطبيقه على عينة البحث .

### ثبات أداة الاستبانة :

يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين (عبد الحفيظ، 1993، ص152) و على أساس هذه الطريقة قمت باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية و هناك فرضيتين لهذا المعاملين و هما :

الفرضية  $H_0$  : عدم مصداقية البيانات إذا كان  $r \neq [0.6, 1]$

الفرضية  $H_1$  : مصداقية البيانات إذا كان  $r = [0.6, 1]$

### حساب ثبات أداة الاستبانة بمعامل الثبات ألفا كرونباخ :

جدول رقم (08) :يبين معامل الثبات المحاور و الكلي ( ألفا كرونباخ ) .

المحاور	Cronbach's Alpha
المحور الأول : إدارة المعرفة	0.760
المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية	0.739
الاستبيان ككل	0.818

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### انظر الملحق رقم (06،04،02)

الاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach) لعبارات المحور الثاني الخاص بإدارة المعرفة بلغت (0.760) ، و أما بالنسبة للمحور الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية فقد

بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.739) و كلتا القيمتين أكبر من ( 0.6 ) في حين أن القيمة الإجمالية لكافة عبارات الاستبانة بلغت ( 0.818 ) ، مما يدل على أنه في حالة ما تم توزيع هذه الاستبانة على نفس المجموعة و في ظروف مماثلة سيتم الحصول على نفس الاستنتاجات و هذا ما يدل على تمتع كل المحاور و الاستبانة بدرجة عالية من الثبات ، و هذا ما يطمئن على تطبيقه على عينة البحث.

### حساب ثبات أداة الاستبانة بمعامل الثبات التجزئة النصفية :

جدول رقم (09) : يبين ثبات الأداة بالتجزئة النصفية

التجزئة النصفية		المحاور
معامل الارتباط بعد التصحيح (Spearman-brown)	معامل الارتباط	
0.733	0.579	المحور الثاني: إدارة المعرفة
0.741	0.589	المحور الثالث : إدارة الموارد البشرية
0.646	0.477	الاستبيان ككل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### انظر الملحق رقم (07،05،03)

الاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة معامل التجزئة النصفية لسبيرمان براون لعبارات المحور الثاني الخاص بإدارة المعرفة بلغت (0.733) ، و أما بالنسبة للمحور الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بعد التصحيح لسبيرمان براون (0.741) و كلتا القيمتين أكبر من ( 0.6 ) في حين أن القيمة الإجمالية لكافة عبارات الاستبانة بلغت (0.646) ، مما يدل على أنه في حالة ما تم توزيع هذه الاستبانة على نفس المجموعة و في ظروف مماثلة سيتم الحصول على نفس الاستنتاجات و هذا ما يدل على تمتع كل المحاور و الاستبانة بدرجة عالية من الثبات ، و هذا ما يطمئن على تطبيقه على عينة البحث.

وفي ضوء ما سبق اجد أن الصدق والثبات قد تحققا بدرجة متوسطة وعالية في استبانة الدراسة و يمكن أن تطمئن التطبيق الاداة على عينة البحث.

المطلب الثالث : تحليل خصائص عينة الدراسة :

أولاً : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

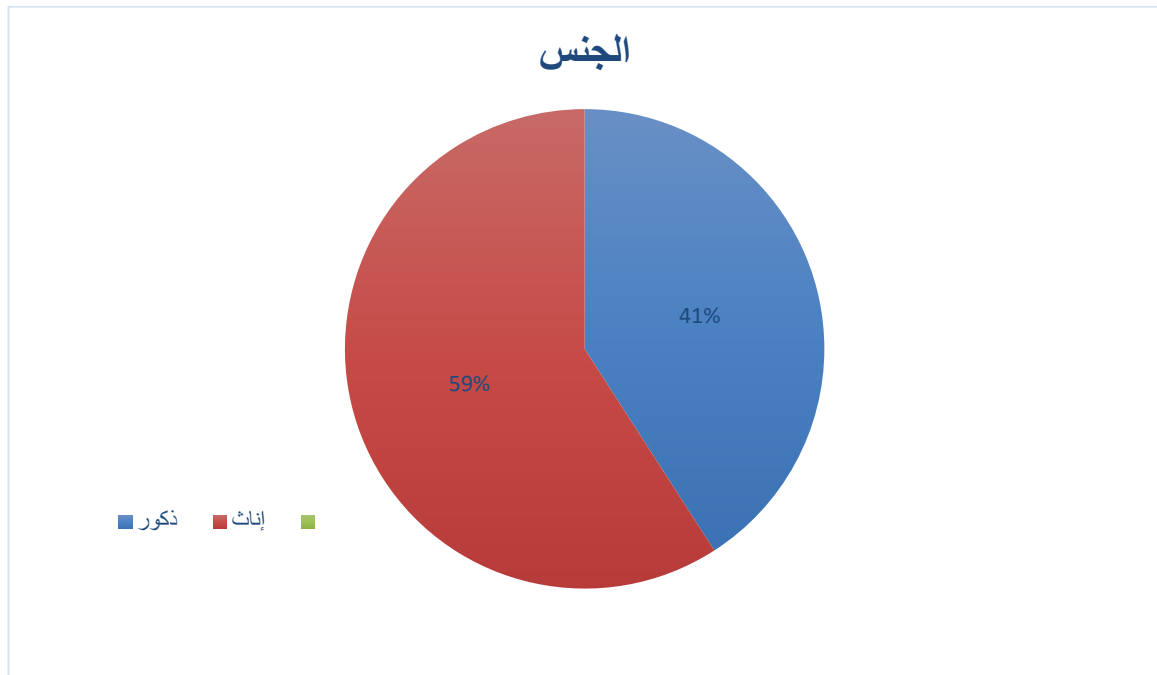
جدول رقم (10) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
إناث	13	59.1%
ذكور	9	40.9%
المجموع	22	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

الاحظ من خلال الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس حيث بلغ عدد الإناث (13) و بنسبة (59.1%) و بلغ عدد الذكور (9) بنسبة (40.9%). و يرجع ذلك لطبيعة العمل الخاص في الإدارة و الاحظ وجود نسبة أكبر للإناث بمقارنتها مع نسبة الذكور .

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر :

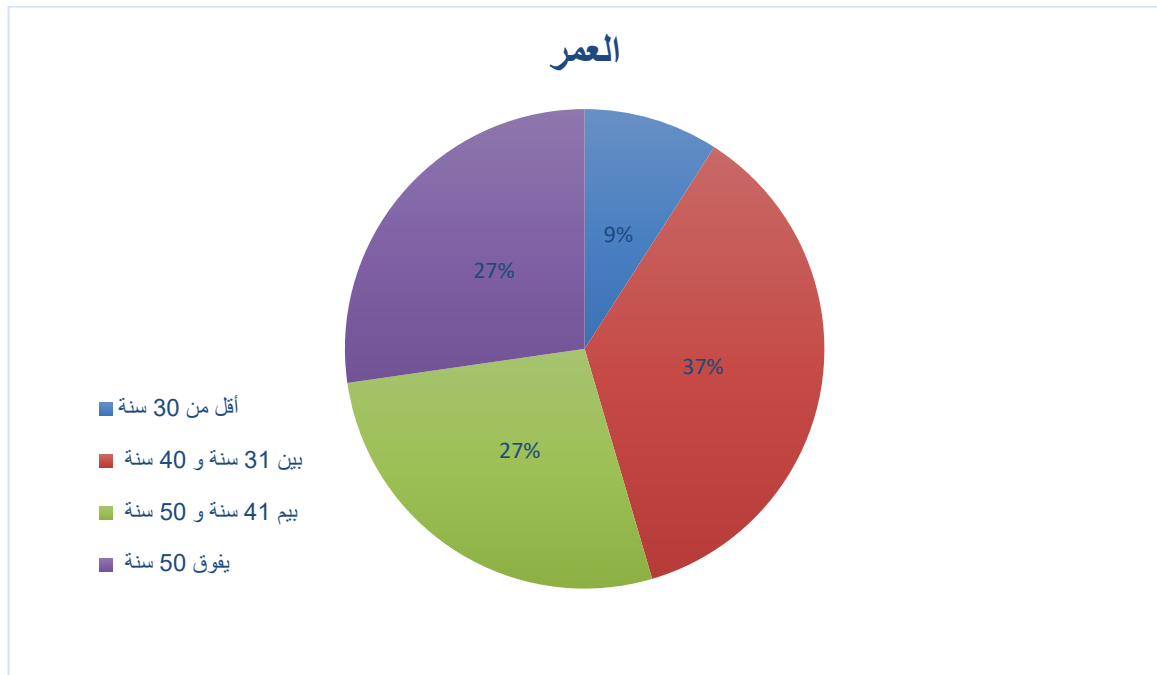
جدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	9.1%
بين 31 سنة و 40 سنة	8	36.4%
بين 41 سنة و 50 سنة	6	27.3%
يفوق 50 سنة	6	27.3%
المجموع	22	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث بلغ غالبية عمر بين 31 سنة و 40 سنة بمجموع (8) و بنسبة (36.4%) بينما بسن بين 41 سنة و 50 سنة و كذا يفوق 50 سنة بلغ عددهم لكل سن (6) بنسبة (27.3%) و بسن أقل من 30 سنة بلغ عددهم (2) بنسبة (9.1%) . و يدل ذلك على وجود عدد معتبر من الشباب العامل في المؤسسة .

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

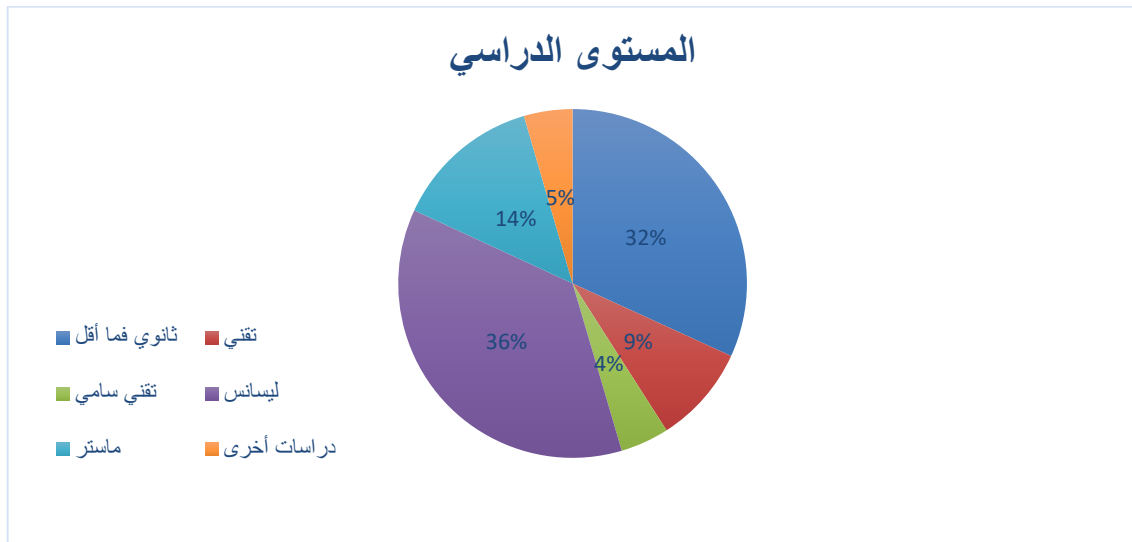
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
31.8%	7	ثانوي فما أقل
9.1%	2	تقني
4.5%	1	تقني سامي
36.4%	8	ليسانس
13.6%	3	ماستر
4.5%	1	دراسات أخرى
100%	22	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث بلغ غالبية الأفراد كان مستواهم التعليمي ليسانس بمجموع (8) بنسبة (36.4%) و في المرتبة الثانية كان ثانوي فما أقل بمجموع (7) و بنسبة

(31.8%) و مستوهم ماستر عددهم (3) بنسبة (13.6%) و الذين مستوهم تقني بمجموع (2) و بنسبة (9.1%) و أما مستوى تقني سامي و دراسات أخرى فقد كانت نسبة لكل واحد منهم (4.5%) .

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي :

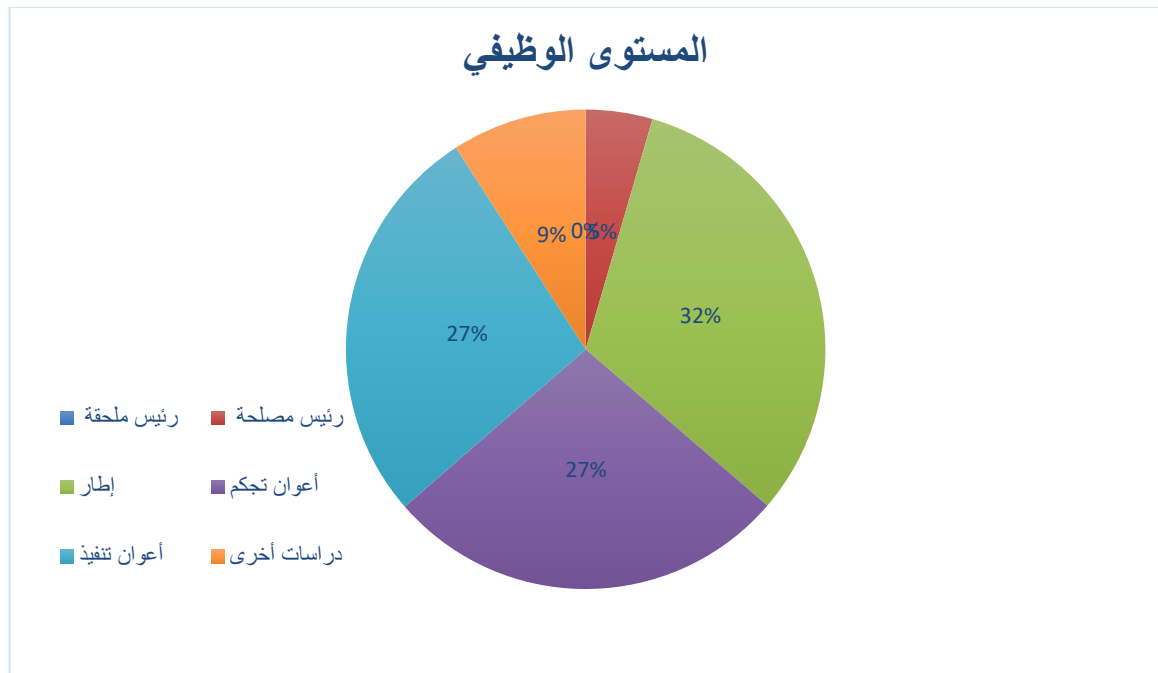
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
4.5%	1	رئيس ملحقة
31.8%	7	رئيس مصلحة
27.3%	6	إطار
27.3%	6	أعوان تحكم
9.1%	2	أعوان تنفيذ
100%	22	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي و كانت وظيفة رئيس مصلحة بمجموع (7) و بنسبة (31.8%) ، و أما وظيفة إطار و وظيفية أعوان تحكم فقد كان مجموع كل واحد منهما (6) بنسبة (27.3%) و أما أعوان تنفيذ بمجموع (2) و بنسبة (9.1%) ، و أما رئيس ملحقة فكان (1) بنسبة (4.5%) .

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### خامسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

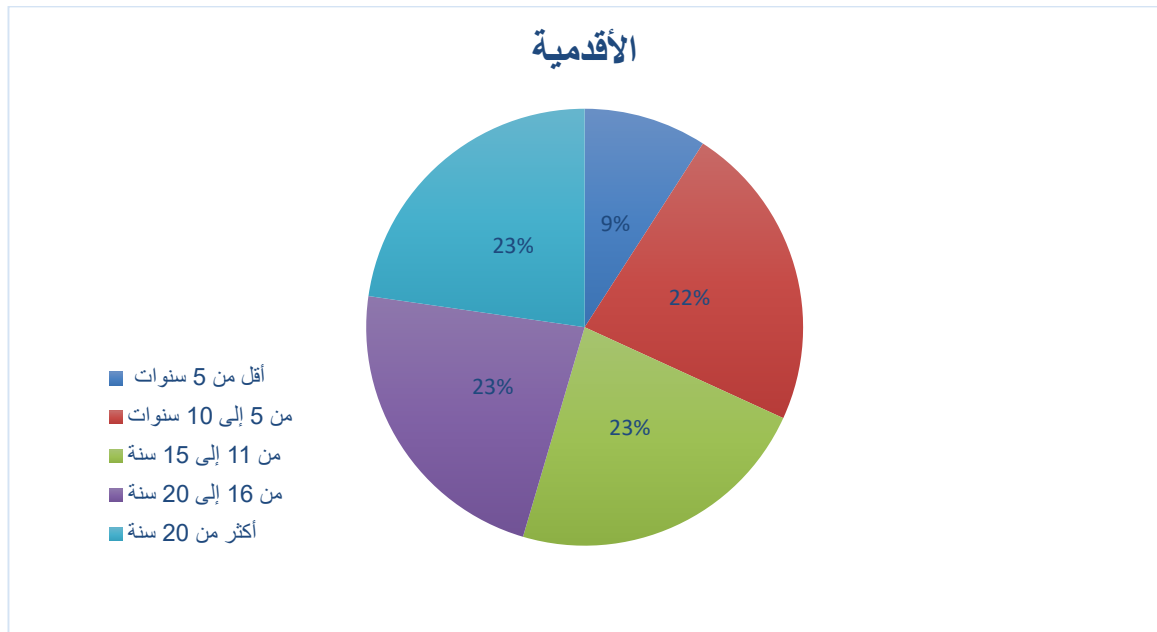
جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	9.1%
من 5 إلى 10 سنوات	5	22.7%
من 11 إلى 15 سنة	5	22.7%
من 16 إلى 20 سنة	5	22.7%
أكثر من 20 سنة	5	22.7%
المجموع	22	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

يمثل الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية حيث بلغت أقدمية من 5 إلى 10 سنوات (5) أفراد بنسبة (22.7%) ، و أقدمية من 11 إلى 15 سنوات (5) أفراد بنسبة (22.7%) ، و أقدمية من 16 إلى 20 سنوات (5) أفراد بنسبة (22.7%) ، و أقدمية من أقل من 5 سنوات (2) أفراد بنسبة (9.1%).

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف يتم تحليل نتائج محاور الاستبانة ، و اختبار الفرضية الرئيسية ، و مناقشة النتائج بالفرضية .

المطلب الأول : تحليل نتائج عبارات محاور الاستبانة :

أولا : تحليل نتائج عبارات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة :

جدول رقم (15): تحليل عبارات المحور الأول ( إدارة المعرفة )

	-	-	-	تكرار الإجابات	
--	---	---	---	----------------	--



رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	متوسط	موافق بشدة	موافق	متوسط	موافق بشدة	موافق	الاتجاه العام
01	تسعى الإدارة المركزية الى استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة للمساعدة على توليد المعارف	4	11	3	4	0	3.68	0.99	6	درجة مرتفعة
		18.2	50	13.6	18.2	0				
02	تتوفر في المؤسسة مصادر معلومات مجلات، قواعد بيانات من أجل تحصيل معارف جديدة.	3	13	3	3	0	3.73	0.88	5	درجة مرتفعة
		13.6	59.1	13.6	13.6	0				
03	يحتفظ بالمعارف في وسائط مناسبة (ورقية أو الكترونية)	6	15	1	1	0	4.23	0.52	1	درجة عالية
		27.3	58.2	4.5	0	0				
04	لدى الأفراد الخبرة الكافية لتمكينهم من تنظيم المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها.	3	12	7	0	0	3.82	0.66	3	درجة مرتفعة
		13.6	54.5	31.8	0	0				
05	يمكن نظام معلومات ايصال المعرفة عند طلبها	4	15	2	0	1	3.95	0.84	2	درجة مرتفعة
		18.2	68.2	9.1	0	4.5				
06	يتم تبادل المعرفة بين العمال بتشجيع من الإدارة	3	9	7	3	0	3.55	0.91	7	درجة مرتفعة
		13.6	40.9	31.8	13.6	0				
07	تفتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل	1	12	3	3	3	3.23	1.19	8	درجة متوسطة
		4.5	54.5	1.6	13.6	13.6				
08	تأثر المعارف المطبقة إيجابا على الرفع كثيرا في مستوى الأداء	2	14	5	1	0	3.77	0.68	4	درجة مرتفعة
		9.1	43.6	22.7	4.5	0				
	محور إدارة المعرفة						3.74	0.52	/	درجة مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) يتضح ما يلي :

تحليل عبارات المحور الأول ( إدارة المعرفة ) :

أعلى ترتيب هو العبارة رقم (03) يحتفظ بالمعارف في وسائط مناسبة (ورقية أو الكترونية) حيث يبلغ متوسطها الحسابي (4.23) و هو ضمن المجال [ 3.41 – 4.20 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.52 ) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على

وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك إلى إلزام المؤسسة بالاحتفاظ بالمعارف في الوسائط و الحرص على تبيثها .

- تأتي العبارة رقم (05) " يمكن نظام معلومات ايصال المعرفة عند طلبها " في المرتبة الثانية حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.95) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.84 ) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك إلى سرعة التوصل إلى المعرفة عند طلبها .

- تأتي العبارة رقم (04) " لدى الأفراد الخبرة الكافية لتمكينهم من تنظيم المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها." في المرتبة الثالثة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.82) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.66 ) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك الخبرة التي يمتلكها الأفراد و التي منها يتمكنون من تنظيم المعرفة و الاحتفاظ بها .

- تأتي العبارة رقم (08) " تأثر المعارف المطبقة إيجابا على الرفع كثيرا في مستوى الأداء." في المرتبة الرابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.77) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.68) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن لإدارة المعرفة دور كبير و إيجابي على الرفع في مستوى الأداء عند الأفراد.

- تأتي العبارة رقم (02) " تتوفر في المؤسسة مصادر معلومات مجلات، قواعد بيانات من أجل تحصيل معارف جديدة" في المرتبة الخامسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.73) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.88) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة يتوفر فيها مصادر معلومات و مجلات وقواعد بيانات من أجل تحصيل المعارف الجديدة.

- تأتي العبارة رقم (01) " تسعى الإدارة المركزية الى استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة للمساعدة على توليد المعارف " في المرتبة السادسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.68) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.99) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة المركزية تسعى الى استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة للمساعدة على توليد المعارف.

- تأتي العبارة رقم (06) " يتم تبادل المعرفة بين العمال بتشجيع من الإدارة " في المرتبة السابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.55) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.91) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة المركزية إلى تبادل المعرفة بين العمال بتشجيع من الإدارة.

- تأتي العبارة رقم (07) " تفتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل " في المرتبة الثامنة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.23) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.19) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة المركزية تسعى الى فتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل.

ومما سبق يمكنني القول أن محور إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، بمتوسط حسابي (3.74) و انحراف معياري (0.52) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عمال مؤسسة ميناء وهران EPO على عبارات محور إدارة المعرفة .

### ثانيا : تحليل نتائج عبارات المحور الثاني الخاص بإدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (16): تحليل عبارات المحور الثاني ( إدارة الموارد البشرية )

					تكرار الإجابات		
--	--	--	--	--	----------------	--	--

الاتجاه العام				النسبة المئوية للإجابة					رقم العبارة	العبارة
				موافق بشدة	موافق	متوسط	مختلف	غير موافق بشدة		
درجة متوسطة	8	1.16	3.27	1	5	7	5	4	01	تخدم استراتيجية الموارد البشرية استراتيجية المؤسسة
				4.5	22.7	31.8	22.7	18.2		
درجة مرتفعة	6	1.14	3.50	2	1	7	8	4	02	تفتح الإدارة المركزية النقاش حول بيئة العمل والطرق المستخدمة في العمل
				9.1	4.5	31.8	36.4	18.2		
درجة مرتفعة	2	0.77	3.86	0	1	5	12	4	03	أقوم بإعداد التقارير بجودة ورفعها في اوانها الى الإدارة المركزية
				0	4.5	22.7	54.5	18.2		
درجة مرتفعة	3	0.78	3.68	0	1	8	10	3	04	في الآجال المناسبة وبالذقة المطلوبة أقوم بالاستجابة للمشاكل الإدارية
				0	4.5	36.4	45.5	13.6		
درجة مرتفعة	4	0.78	3.68	0	2	5	13	2	05	أشارك في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة
				0	9.1	22.7	59.1	9.1		
درجة مرتفعة	7	0.79	3.41	0	3	8	40	1	06	أسجل نقائص عملية التغيير وارفع تقارير بشأنها الى الإدارة المركزية
				0	13.6	36.4	45.5	4.5		
درجة مرتفعة	5	0.95	3.59	0	3	7	8	4	07	انشغالات الأفراد تشكل محور اهتمامي
				0	13.6	31.8	36.4	18.2		
درجة مرتفعة	1	0.75	3.91	0	0	7	10	5	08	أدافع عن مصالح العمال و أقوم بدعمهم
				0	0	31.8	45.5	22.7		
درجة مرتفعة	/	0.53	3.61							إدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) يتضح ما يلي :

تحليل عبارات المحور الأول ( إدارة الموارد البشرية) :

أعلى ترتيب هو العبارة رقم (08) أدافع عن مصالح العمال و أقوم بدعمهم حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.91) و هو ضمن المجال [ 4.20 – 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.75) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود

موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك إلى إلزام المؤسسة بالاحتفاظ بالمعارف في الوسائط و الحرص على تبيثها .

- تأتي العبارة رقم (03) " أقوم بإعداد التقارير بجودة ورفعها في اوانها الى الإدارة المركزية " في المرتبة الثانية حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.86) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.77 ) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03)، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك إلى يتم وضع التقارير بجودة ورفعها في اوانها الى الإدارة المركزية.

- تأتي العبارة رقم (04) " في الآجال المناسبة وبالذقة المطلوبة أقوم بالاستجابة للمشاكل الإدارية." في المرتبة الثالثة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.68) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.78)، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك الخبرة التي يمتلكها الأفراد و التي منها يتمكنون من الاستجابة للمشاكل الإدارية.

- تأتي العبارة رقم (05) " أشرك في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة." في المرتبة الرابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.68) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.78) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن لإدارة المعرفة دور كبير و إيجابي على الرفع ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة عند الأفراد.

- تأتي العبارة رقم (07) " انشغالات الأفراد تشكل محور اهتمامي " في المرتبة الخامسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.59) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.95) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن انشغالات الأفراد تشكل محور اهتمامهم.

- تأتي العبارة رقم (02) " تفتح الإدارة المركزية النقاش حول بيئة العمل والطرق المستخدمة في العمل " في المرتبة السادسة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.50) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.14) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن تفتح الإدارة المركزية النقاش حول بيئة العمل والطرق المستخدمة في العمل.

- تأتي العبارة رقم (06) " أسجل نقائص عملية التغيير و ارفع تقارير بشأنها الى الإدارة المركزية " في المرتبة السابعة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.41) و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.79) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة و هي (03) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن تسجيل نقائص عملية التغيير و الرفع تقارير بشأنها الى الإدارة المركزية.

- تأتي العبارة رقم (01) " تخدم استراتيجية الموارد البشرية استراتيجية المؤسسة " في المرتبة الثامنة حيث يبلغ متوسطها الحسابي (3.27) و هو ضمن المجال [ 3.40 - 2.60 ] ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.16) ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الموافقة منخفضة و هي (02) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، و يمكن إرجاع ذلك أن الإدارة المركزية تسعى الى فتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل.

- و مما سبق يمكن القول أن محور إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة و هو ضمن المجال [ 4.20 - 3.41 ] ، بمتوسط حسابي (3.61) و انحراف معياري (0.53) ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عمال مؤسسة ميناء وهران EPO على عبارات محور إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات :

نص الفرضية : توجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO.

و لاختبار الفرضية اقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي :

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية . جدول (17) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من العلاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية .

تحليل التباين الأحادي Anova one way		معنوية العلاقة بين المتغيرين		دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون ( $r$ )		
0.025	5.896	0.288	0.477	إدارة المعرفة البشرية	إدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### انظر الملحق رقم (08)

اعتمدت على الانحدار الخطي البسيط لتوضيح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع :

تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) و معامل التفسير ( $R^2$ ) :

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدر بـ (0.477) و هو ذو قيمة موجبة مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة أو طردية متوسطة أي أن المتغير المستقل له تأثير إيجابي على مستوى المتغير التابع ، حيث كلما ارتفعت مستويات المتغير المستقل يرافقها ارتفاع في المتغير التابع .

و أما بالنسبة لمعامل التفسير أو نسبة المساهمة ( $R^2$ ) فمن خلال الجدول لاحظ أن معامل التفسير بلغ (0.288)

و يتبين أن المتغير المستقل تفسر فعاليته ب نسبة 28% من التغيرات التي تحدث في مستوى المتغير التابع حسب آراء المستجوبين و أما نسبة 72% تفسرها متغيرات مستقلة أخرى لم تناولها بعد .

و معنوية العلاقة بين المتغيرين من خلال نتيجة اختبار  $f$  نجد أن قيمة  $B$  المحسوبة بلغت (5.896) و هي دالة إحصائياً لأن قيمة  $sig$  المصاحبة لقيمة  $f$  هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.025) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

جدول (18) : التحقق باختبار الانحدار الخطي من معنوية التأثير بين المتغيرين إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية .

Modèle	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Béta		
(constante)	1.777	0.763		2.329	0.030
إدارة المعرفة	0.490	0.202	0.477	2.428	0.025

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23

### انظر الملحق رقم (09)

معنوية التأثير بين المتغيرين فمن خلال نتيجة اختبار  $t$  نجد أن  $t$  المحسوبة بلغت (2.428) و هي دالة إحصائياً لأن قيمة  $sig$  المصاحبة لقيمة  $t$  هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت (0.025) و هذا يشير إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة .

مما يعني أن الانحدار معنوي و بالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار و يمكن تفسير قيمة التأثير  $B$

$$y = 1.777 + 0.490x$$

بمعادلة الانحدار الخطي البسيط

أي أن أي زيادة في  $x$  سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في  $y$  بمقدار 0.490 و عليه تقبل الفرضية البديلة و ترفض الفرضية الصفرية أي أنه :



الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران .EPO

### المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات :

من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلت إلى :

الفرضية الرئيسية : يوجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO، مما يعني أن إدارة المعرفة لها دور في تطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO .

### الخاتمة

يتطلب النجاح في تحقيق ذلك استهداف التقاط المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها مع تحديد الجوهرية منها. عمليا، يتحقق ما سبق من خلال سيرورة عمليات أولها تشخيص أنواع المعرفة المتوافرة، تحديد الفجوة المعرفية والاشخاص الحاملين لها ومواقعهم. يليها اكتسابها ومن ثم توليدها فتخزينها فتوزيعها وتطبيقها.

تتطور إدارة المعرفة في وجود ثقافة تنظيمية تعزز بناء المعرفة ومشاركتها بين الموظفين بتشجيع التعلم المستمر، وفي ظل قيادة تنظيمية مشجعة عليها ومتبنية هيكلًا تنظيميًا مرنا متناسبا مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.

جاءت الدراسة لوصف هذه العلاقة في مؤسسة اقتصادية جزائرية، أين تمكنت الباحثة من اجراء دراسة استطلاعية بها. تناولت الدراسة إشكالية مدى قوة علاقة ادارة المعرفة بتطوير ادارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO مع افتراض عدم وجود علاقة أصلا بينهما.

### 1-نتائج الدراسة:

توجد علاقة لإدارة المعرفة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO ، ذات قوة ارتباط متوسطة، وبتأثير طرفها الأول بنسبة معتبرة على الطرف الثاني.

### 2-التوصيات:

- تحديد أهداف نظام إدارة المعرفة الخاص بالمنظمة؛
- استقطاب الكفاءات المتميزة و المبدعة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة.
- ضمان التدريب المستمر.
- خلق ثقافة تنظيمية تسمح بتطوير تكوين المعرفة وتقاسمها بين الموظفين.
- بناء هيكل تنظيمي مرن متكيف مع تطور الحقل المعرفي للمنظمة.

### 3 -افاق الدراسة:

- اثر ادارة المعرفة على خلق ميزة تنافسية في مؤسسة خدمية.
- ادارة المعرفة و الابداع في مؤسسة اتصالات.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية : الكتب

- احمد محمد ؛عثمان ادم ؛دور ادارة المعرفة و الاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية ؛المجموعة العربية للتدريب و النشر ؛الاردن ؛2018؛ص26.
- ابو بكر محمود الهوش؛ استراتيجيات ادارة المعرفة؛ الطبعة 1؛ مجموعة النيل العربية ؛القاهرة ؛2016 ؛ص57.
- احمد عبد الغفار؛ الادارة المدرسية الحديثة الفاعلة؛ دار النشر للجامعات ؛الاردن ؛2013؛ ص 14.
- اكرم سالم الجنابي؛ الادارة الاستراتيجية و تحديات القرن الحادي عشر ؛ دار اليازوري للنشر و التوزيع ؛عمان؛2017 ؛ص341.
- بوحديد ليلي؛ محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ طبعة 1 ؛جامعة باتنة؛باتنة ؛2019 ؛ص51-52.
- حسين عبد الرحمن الشيمي؛ ادارة المعرفة الراسمعرفة بديلا ؛ الطبعة 1 ؛دار الفجر و النشر و التوزيع القاهرة ؛2009 ؛ص85.
- حسين ميادة؛ مذكرة تخرج بعنوان دور نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية ؛جامعة بسكرة ؛ بسكرة ؛2019 ؛ص21.
- حيدر شاكر نوري؛ دراسات في اثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمات؛ دار النشر و التوزيع ؛عمان ؛ 2015 ؛ص18.
- حمزة الجبالي ؛ تنمية و ادارة الموارد البشرية؛ دار النشر و التوزيع ؛ الرياض؛ 2016؛ص33.
- خضر مصباح اسماعيل طيطي؛التحديات و التقنيات و الحلول ؛دار النشر ؛ القاهرة ؛2010 ؛ص28.
- رشيد مناصرية ؛ عبد الحق بن تقات؛ تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة ؛عدد 07؛ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، 2017؛ص218.

## قائمة المراجع

- سعد العنزي ؛ ايمان الدهان؛ الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي ؛دار النشر؛ بغداد؛ 2019؛  
ص:122.
- سمية بن عامر بوران ؛ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ؛ مركز الكتاب الاكاديمي  
؛بشار الجزائر ؛2016؛ص21.
- صلاح الدين الكبيسي ؛ ادارة المعرفة ؛المنظمة العربية للتنمية الادارية؛ بغداد؛ 2005؛ ص 44.
- صلاح الدين الكبيسي ؛ نماذج عالمية في ادارة المعرفة؛ جامعة بغداد كلية الادارة و اقتصاد؛ بغداد؛2006  
؛ص 6-18.
- طاهر الكلادة؛ تنمية و ادارة الموارد البشرية؛دار الاسرة للاعلام و دار الثقافة للنشر؛ الاردن ؛ 2018 ؛  
ص22-23.
- عبد الله حسن مسلم؛ ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات طبعة 1 ؛ دار المعزز للنشر و التوزيع ؛ عمان  
؛2014؛ص71-73.
- عادل مجيد عيدان العادلي؛ الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجيا ؛دار النشر للجامعات ؛العراق  
؛2016؛ص91.
- عبد الرحمن بن عنتر؛ الابعاد و الاستراتيجيات ؛ جامعة محمد بوقرة؛ بومرداس الجزائر ؛2020؛ص22.
- عبد المحسن الناصر؛ ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال ؛ دار اليازوري العلمي للنشر؛القاهرة  
؛2022؛ص51.
- عبد الهادي؛ المعرفة بين الانفعال و الاخلاق ؛ مكتبة الانجلو المصرية ؛مصر؛2021؛ص15.
- عثمان ادم ؛ احمد محمد؛ دور ادارة المعرف و الاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات  
الجامعية ؛ المجموعة العربية للتدريب و النشر؛العراق ؛2018؛ص26.
- مازن فارس رشيد؛ الاسس النظرية و التطبيقات العملية؛ طبعة 3؛ مكتبة الملك فهد الوطنية  
؛الرياض؛2018؛ص13.

## قائمة المراجع

مصطفى الجربوعة؛ ادارة الموارد البشرية؛ دار ابن النفس للنشر و التوزيع ؛ عمان ؛ 2017؛ص26-29.

نعمة عباس الخفاجي؛ تحليل اسس الادارة العامة؛ دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع؛عمان ؛  
2018؛ص17.

نزار عوني اللبدي؛ ادارة الموارد البشرية و تنميتها؛ طبعة 1 ؛ دار النشر و التوزيع ؛ عمان ؛ 2015؛ص51-  
52.

هيثم عبد الله ؛ مؤيد موسى علي؛ التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة؛  
طبعة 1 ؛. دار امجد للنشر و التوزيع؛عمان ؛ 2019؛ص12-13.

## الاطروحات

الامين حلموس؛ دكتورة دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة  
تنافسية؛دار النشر و التوزيع ؛ بسكرة ؛ 2017 ؛ص 70-71.

جينار و كوفانو؛ استراتيجية نموذج الاعمال و نماذج الاعمال التقنية ؛ دار النشر؛ الاردن ؛ 2023 ؛ص1.

شرمات سلوى ؛ زيار سارة؛ مذكرة تخرج بعنوان واقع ادارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية لنيل شهادة الماستر؛  
جامعة محمد الصديق ؛ جيجل ؛ 2018؛ص45.

الملاحق

## الاستبيان

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة ..... و بعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ما شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص ادارة موارد بشرية بعنوان:

ادارة المعرفة و تطوير ادارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران ( EPO )

يطيب لنا و يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة للتكرم بملئها و الإجابة على الأسئلة المدرجة من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية و ستستخدم لغرض البحث العلمي.

أولا: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فما أقل  تقني  تقني سامي  ليسانس  ماستر   
مهندس  شهادات أخرى

المستوى الوظيفي: رئيس لمحقة  رئيس مصلحة  إطار  أعوان تحكم  أعوان التنفيذ

الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة   
من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة



الرقم	الصادرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول : إدارة المعرفة</b>						
01	تسعى الإدارة المركزية الى استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة					
02	تتوفر في المؤسسة مصادر معلومات مجلات، قواعد بيانات من أجل تحصيل معارف جديدة.					
03	يحتفظ بالمعارف في وسائط مناسبة (ورقية أو إلكترونية)					
04	لدى الأفراد الخبرة الكافية لتمكينهم من تنظيم المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها.					
05	يمكن نظام معلومات إيصال المعرفة عند طلبها					
06	يتم تبادل المعرفة بين العمال بتشجيع من الإدارة					
07	تفتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل					
08	تأثر المعارف المطبقة إيجابا على الرفع كثيرا في مستوى الأداء					
<b>المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية</b>						
09	تخدم استراتيجيات الموارد البشرية استراتيجية المؤسسة					
10	تفتح الإدارة المركزية النقاش حول بيئة العمل والطرق المستخدمة في العمل					
11	أقوم بإعداد التقارير بجودة ورفعها في اوانها الى الإدارة المركزية					
12	في الأجال المناسبة وبالذقة المطلوبة أقوم بالاستجابة للمشاكل الإدارية					
13	أشارك في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة					
14	أسجل نقائص عملية التغيير وارفع تقارير بشأنها الى الإدارة المركزية					
15	انشغالات الأفراد تشكل محور اهتمامي					
16	أدافع عن مصالح العمال و أقوم بدعمهم					

**الملحق رقم (02) :** يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة .

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,760	,787	8

**الملحق رقم (03) :** يمثل معامل الثبات التجزئة التصفية لمحور إدارة المعرفة

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,740
		N of Items	4 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,515
		N of Items	4 <sup>b</sup>
	Total N of Items		8
Correlation Between Forms			,579
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,733
	Unequal Length		,733
Guttman Split-Half Coefficient			,733

**الملحق رقم (04) :** يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة الموارد البشرية .

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,739	,749	8

**الملحق رقم (05) :** يمثل معامل الثبات التجزئة النصفية لمحور إدارة الموارد البشرية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,692
		N of Items	4 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,418
		N of Items	4 <sup>b</sup>
	Total N of Items		8
Correlation Between Forms			,589
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,741
	Unequal Length		,741
Guttman Split-Half Coefficient			,713

الملحق رقم (06) : يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقياس ككل .

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,818	,831	16

الملحق (07) : يمثل معامل الثبات التجزئة النصفية للمقياس ككل

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	
			,739
		N of Items	8 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,760
		N of Items	8 <sup>b</sup>
	Total N of Items		16
Correlation Between Forms			,477
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,646
	Unequal Length		,646
Guttman Split-Half Coefficient			,646

الملحق (08) : يمثل نتائج الانحدار الخطي البسيط في دراسة العلاقة بين المتغيرين

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,477 <sup>a</sup>	,228	,189	,48623

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

b. Dependent Variable: إدارة الموارد البشرية

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,394	1	1,394	5,896	,025 <sup>b</sup>
	Residual	4,728	20	,236		
	Total	6,122	21			

a. Dependent Variable: إدارة الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

**الملحق (09) :** يمثل نتائج معنوية التأثير بين المتغيرين المستقل و التابع

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,777	,763		2,329	,030
	إدارة المعرفة	,490	,202	,477	2,428	,025

a. Dependent Variable: إدارة الموارد البشرية