

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي نور البشير - البيض -



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

الرمز:

مذكرة ماستر

التخصص: إدارة مالية

الشعبة: علوم التسيير

أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية

" دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية البيض "

تحت إشراف:

أ.د. سايح حمزة

المقدمة من طرف الطالبة:

• يوسفى رقية وداد.

أعضاء لجنة المناقشة.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مداني حسيبة	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي نور البشير البيض	رئيسا
سايح حمزة	أستاذ تعليم عالي	المركز الجامعي نور البشير البيض	مقررا مشرفا
سداوي نورة	أستاذ محاضر -ب-	المركز الجامعي نور البشير البيض	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022-2023.

قال الله تعالى:

{نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم}

[يوسف:76]



## شكر وتقدير

قبل كل شيء أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في كل مراحل دراستي وإتمام هذه المذكرة،

كما أشكر جميع أفراد عائلتي على مساندتي وتشجيعي خلال جميع مراحل دراستي وإتمام مذكرتي،

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور الفاضل साيح حمزة على إشرافه ومتابعته لي لجميع مراحل إعداد المذكرة، وإعطاءه لنا جزءا معتبرا وقته الثمين من أجل تعليمنا إعداد الجانب التطبيقي خطوة بخطوة، كما لا أنسى أنه ساندني وشجعني طيلة خمس سنوات الماضية من أجل التفوق والنجاح،

وأنتقدم بالشكر كل من الأستاذ تجيني عبد القادر وزوجته لمساعدتي على الحصول على الموافقة لإجراء التبرص الميداني من قبل المديرية، والأستاذ تجيني عبد الحميد ومسعدي أمين على الاستقبال الحسن في المؤسسة محل الدراسة.

وكما أتقدم بالشكر لأساتذة اللجنة المناقشة على تكريمهم بقراءة هذه المذكرة وتقديمهم لملاحظاتهم المهمة حتى لا أقع في الأخطاء التي اقترفها مستقبلا.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر لكل من درسني وساهم في وصولي إلى هذه المرحلة، وبالأخص أساتذتي في الطورين الثانوي والجامعي.





## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية،

إلى إخوتي نجيب، إكرام، إسلام حفظهم الله ورعاهم،

إلى ابن أختي صغري كاتب وائل زكرياء حفظه الله،

إلى أستاذي الدكتور سايح حمزة بلغه الله أعلى مناصب،

إلى أبنائي الذين درسوا عندي وفقهم الله،

إلى صديقاتي: يسرى، بشرى، خولة.



الصفحة	المحتوى
II-I	قائمة المحتويات
IV-III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VIII-VII	الملخص
أ-د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة</b>	
02	تمهيد
18-03	المبحث الأول: إدارة المعرفة.
07-03	المطلب الأول: عموميات حول المعرفة
11-07	المطلب الثاني: مفهوم - نشأة - مبررات التوجه نحو إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المعلومات.
15-11	المطلب الثالث: الأهمية والفوائد - أهداف - عمليات إدارة المعرفة ودره حياتها.
18-15	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة.
31-18	المبحث الثاني: المبحث الثاني: تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية.
21-19	المطلب الأول: مفهوم - دوافع ومتطلبات تطوير الموارد البشرية.
24-22	المطلب الثاني: خصائص - أهمية - أهداف وفوائد تطوير الموارد البشرية.
26-24	المطلب الثالث: دوافع ومتطلبات - عناصر وأبعاد - مسؤوليات تطوير الموارد البشرية.
31-26	المطلب الرابع: أساليب تطوير الموارد البشرية.
39-31	المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية.
34-31	المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.
37-35	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية.
39-37	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.
52-40	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.
40	تعريف الدراسات السابقة

## قائمة المحتويات

41-40	أهمية الدراسات السابقة
48-41	الدراسات السابقة
52-49	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
53	ملخص الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-.</b>
55	<b>تمهيد</b>
71-56	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية والإطار المنهجي - صدق وثبات أداة الدراسة</b>
58-56	المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للغاز والكهرباء "سونلغاز".
63-59	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
71-64	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
80-71	<b>المبحث الثاني: عرض النتائج.</b>
76-72	المطلب الأول: وصف خصائص العينة.
85-76	المطلب الثاني: تقييم مستوى متغيرات الدراسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-
97-85	<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.</b>
91-85	المطلب الأول: اختبار الفرضيات باستخدام الاختبار T للعينة الواحدة ( T test one sample).
97-91	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط.
98	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
102-99	<b>الخاتمة</b>
112-103	<b>قائمة المراجع</b>
132-113	<b>قائمة الملاحق</b>

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات	10
02	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.	36
03	توزيع عدد الاستبيان واسترجاعها.	60
04	وصف استبيان الدراسة.	61
05	إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس سلم ليكرات الخماسي	62
06	معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (اكتساب وتوليد المعرفة).	64
07	معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (تخزين المعرفة).	65
08	معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (توزيع المعرفة)	66
09	معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (استخدام وتطبيق المعرفة).	66
10	معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (تطوير المهارات).	67
11	معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (التدريب).	68
12	معامل الارتباط بين كل الأبعاد ومحورها (إدارة المعرفة).	69
13	معامل الارتباط بين كل الأبعاد ومحورها (تطوير الموارد البشرية).	70
14	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	70
15	نتائج إختبار "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الإستبانة	71
16	خصائص أفراد عينة الدراسة.	72
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها اكتساب وتوليد المعرفة.	77
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تخزين المعرفة.	78
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها توزيع المعرفة.	80
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها استخدام وتطبيق المعرفة.	81
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المهارات.	82-83
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التدريب.	84
23	نتائج اختبار T test للبعدها الأول اكتساب وتوليد المعرفة.	86
24	نتائج اختبار T test للبعدها الثاني تخزين المعرفة.	86
25	نتائج اختبار T test للبعدها الثالث توزيع المعرفة.	87
26	نتائج اختبار T test للبعدها الرابع تطبيق واستخدام المعرفة.	88

## قائمة الجداول

88	نتائج اختبار T test للمحور الأول (إدارة المعرفة).	27
89	نتائج اختبار T test للبعد الأول تطور مهارات الموارد البشرية.	28
90	نتائج اختبار T test للبعد الثاني التدريب.	29
91	نتائج اختبار T test للمحور الثاني (تطوير الموارد البشرية).	30
91	قيم معامل الارتباط وتفسيرها.	31
92	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية اكتساب وتوليد المعرفة على تطوير الموارد البشرية.	32
93	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تخزين المعرفة على تطوير الموارد البشرية.	33
94	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية توزيع المعرفة على تطوير الموارد البشرية.	34
95	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية استخدام وتطبيق المعرفة على تطوير الموارد البشرية.	35
96	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية.	36

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	هرمية المعرفة.	01
07	خريطة المعرفة.	02
15	نموذج wiig لإدارة المعرفة.	03
16	نموذج Duffy لإدارة المعرفة	04
17	نموذج Nonakat & Takeuchi لإدارة المعرفة.	05
18	نموذج Finil & Will لإدارة المعرفة	06
19	تصنيفات الموارد.	07
32	العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.	08
58	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-.	09
62	نموذج الدراسة.	10
73	توزيع الأفراد حسب الجنس.	11
73	توزيع أفراد العينة حسب السن.	12
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	13
75	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.	14
76	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	15

الصفحة	عنوان المعلق	الرقم
116-114	الاستبيان	01
121-117	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	02
122	خصائص أفراد العينة	03
124-123	نتائج تقييم مستوى متغيرات الدراسة	04
126-125	نتائج اختبار T test	05
132-127	نتائج الانحدار الخطي البسيط	06

تعالج هذه الدراسة إشكالية أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية ، للإجابة عن هذه الإشكالية تناول الدراسة جانب يضم مختلف الأدبيات النظرية الخاصة بالموضوع وبعد ما تمت الإجابة على الإشكالية نظريا تمت المحاولة للإجابة على هذه الإشكالية تطبيقيا من خلال الانتقال إلى دراسة ميدانية لأحد القطاعات الاقتصادية ضمن ولاية البيض وهي مديرية توزيع الغاز والكهرباء، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ولمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS\_v.22، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء\_البيض\_ عند مستوى المعنوية 0.05.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، مورد بشري، تطوير الموارد البشرية.

---

---

**Abstract:**

This study addresses the problem of the impact of knowledge management on the development of human resources within the economic institution, to answer this problem, the study dealt with an aspect that includes various theoretical literature on the subject, and after the problem was answered theoretically, an attempt was made to answer this problem in practice by moving to a field study of one of the economic sectors within the state of El-Bayadh, which is the Directorate of Gas and Electricity Distribution, where the questionnaire was relied on as a tool for the study, and to process the data, the statistical packages program for science was relied on. Social spss\_v.22, and the study reached the conclusion that there is a statistically significant impact of knowledge management on the development of human resources within the Gas and Electricity Distribution Directorate \_El.Bayadh\_ at a moral level of 0.05.

**Keywords:** Knowledge Management, Human Resources, Human Resource Development.

# مقدمة عامة

من سمات عالم الأعمال أنه يخضع لجملة من التغيرات المتسارعة والمتتالية، ويواكب ذلك سعي المنظمات لمسايرة هذه التغيرات رغبة منها في بلوغ أهدافها وتحقيق التميز بين نظائرها، ولعل أبرز هذه التغيرات كان نتيجة التراكم المعلوماتي والتطور التكنولوجي، وهذا دفع الى صب الاهتمام نحو إدارة المعرفة التي تسعى بدورها إلى تحصيل جل المعارف المتعلقة بالعمل وتخزينها ونشرها داخل المنظمة ومن ثم تطبيقها لتحقيق التطور والنجاح.

ويعتبر المورد البشري في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أهم مورد ضمن المنظمة باعتباره المحرك الأساسي لتوليد وتنمية القدرات التنافسية، وهذا ما دفع نحو التركيز على تطويره والحفاظ عليه، ولا تتم هذه العملية إلا بشحن العنصر البشري بالمعارف المطلوبة حتى يتمكن من إنجاز أعماله وفق المستوى المطلوب.

### 1. إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لجميع العمليات التي تمارسها إدارة المعرفة ويتغير تطور هذا المورد أساس تحقيق أهدافها، وضمن هذا الإطار يمكننا أن طرح السؤال الرئيسي ضمن الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة كما يلي:

ما هو أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية في ولاية

البيض؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية ينبثق لنا الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد تطبيق لإدارة المعرفة وعملياتها ضمن المؤسسة محل الدراسة؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد تطوير للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء في ولاية

البيض؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة

محل الدراسة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكاليات السابقة تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة

### الفرضيات الفرعية:

- 1) يوجد تطبيق لإدارة المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-.
- 2) يتم تطوير للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-.
- 3) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

## 3. مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع بناءً على جملة من الأسباب والدوافع نذكر منها:

- تناسب الموضوع مع تخصص الطالبة، والاهتمام بالموضوع كون أن إدارة المعرفة أحد المقاييس التي يمتحن فيها ضمن تخصص علوم التسيير في امتحان شهادة الدكتوراه.
- أهمية الموضوع البالغة في المجال الاقتصادي، كما أن الموضوع يتماشى مع التطورات التي يشهدها عالم الأعمال.
- أهمية الدراسة كون أن تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على إدارة المعرفة سيحسن من أداء المنظمات ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما يجب أن يطبق بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 4. أهداف الدراسة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، كما أن جميع العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة ترتكز على العنصر البشري كونه المحور الرئيسي لهذه العمليات الأمر الذي يتطلب تطويره بشكل دائم، وبناءً على ما سبق تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على المفاهيم التالية: المعرفة، إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية، مع إبراز عمليات إدارة المعرفة وأهم نماذجها، والعمليات التي تساهم في تطوير الموارد البشرية، ومن ثم العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين.
  - إبراز أهمية تطبيق إدارة المعرفة ضمن المؤسسات الاقتصادية لما لهما من منافع تعود بها على المنظمة.
  - محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة الاقتصادية ضمن ولاية البيض قد بدأت بتوظيف إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها.
  - محاولة معرفة إذا ما يتم تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوير مهاراتهم والقيام بدورات تدريبية.
  - محاولة معرفة علاقة وأثر إدارة المعرفة على التطوير الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء في ولاية البيض.
5. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة يمكن إبرازها فيما يلي:

- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة وعملياتها ضمن المؤسسات خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي.
- التوجه للمنظمات نحو الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- التعرف على نوع العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وتطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية.

#### 6. حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** جاء موضوع الدراسة ضمن الأفكار المعاصر التي تهدف إلى إبراز المواضيع التي تتدرج ضمن عالم الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، يحث تحاول الدراسة إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية بجميع عملياتها.

**الحدود المكانية:** أجريت الدراسة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض.

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من نوفمبر 2022 إلى غاية جوان 2023، أما فيما يخص توزيع الاستبيان فقد تم خلال الأسبوع الأخير من شهر مارس 2023.

## 7. منهج الدراسة:

بغرض معالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي لاستيعاب مختلف الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع، بإضافة إلى المنهج التجريبي من خلال الاعتماد على أسلوب دراسة حالة حيث تم الانتقال من الجانب النظري إلى دراسة ميدانية لمديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض.

## 8. صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها في هذه الدراسة في:

- قلة المراجع التي تبرز أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية.
- الصعوبات المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث تم رفض الاستقبال من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر والتي كانت تمثل القطاع الأنسب لهذه الدراسة، إضافة إلى رفض الاستقبال من قبل مديرية توزيع الكهرباء والغاز حتى تم تدخل بعض الأطراف من أجل الحصول على القبول، ورفض أغلب العاملين بالمؤسسة للإجابة على الاستبيان بحجة كثرة الاستبيانات الموزعة التي تعطلهم عن أداء مهامهم.

## 9. تقسيمات الدراسة:

نظرا للاعتماد على طريقة إيمراد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين:

**الجزء الأول:** يمثل الجزء الأول في الفصل الأول للدراسة الذي تعلق الأدبيات النظرية للدراسة حيث تم تقسيمه لأربعة أجزاء تضمن الجزء الأول المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة، أما الجزء الثاني المتغير التابع تطوير الموارد البشرية، وفي الجزء الثالث تم الربط بين المتغيرين السابقين، وأخيرا تم عرض الدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع.

**الجزء الثاني:** تمثل في الفصل الثاني الذي الجانب التطبيقي التي تم عرضه من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية البيض.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

تمهيد:

لا تعتبر المعرفة وليدة القرون الأخيرة وإنما هي حقل قديم يتميز بالتجديد الدائم والمستمر، فظهور المعرفة مرتبط بظهور الإنسان على الأرض، فقد وظف عقله لاكتشاف نفسه ومعرفة خالقه وجميع الأشياء والكائنات المتواجدة حوله.

وفي العصر الحالي ازداد الاهتمام بالمعرفة نتيجة ما يشهده العصر من تطورات متعاقبة مست جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح من الضروري مواكبة التطورات التكنولوجية، وهذا ما زاد من شدة التنافسية بين المنظمات خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق العالمية، وضمن هذا الإطار أجمع الباحثون في مجال الاقتصاد والإدارة حول ضرورة تواجدها إدارة المعرفة بالمنظمات حتى يتسنى لها تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ظل تواجدها إدارة المعرفة لم تعد الموارد المالية والمادية الركيزة الأساسية التي تركز عليها المنظمة حتى تحقق أهدافها، بل أصبح المورد البشري هو أساس تحقيق هذه الأهداف واستمراريتها وبقائها، فلا فائدة للمعارف دون المورد البشري فهو الذي يعمل على استغلالها بشكل جيد حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التميز، وبهذا فإن تطور المعارف لديها يركز على تطوير العنصر البشري، وهو ما تسعى إليه من خلال العمليات التي تمارسها إدارة المعرفة ضمنها.

## المبحث الأول: إدارة المعرفة.

أصبحت المعرفة عنصراً هاماً في كل مؤسسة لاعتبارها ثروة في العصر الحالي "عصر المعرفة" نظراً للتطورات المتعاقبة والمتتالية، لكن المعرفة وحدها لا تكفي دون إدارتها واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق التميز والاستمرارية والبقاء، عن طريق اكتسابها جمعها وتنظيمها، ومن ثم نقلها واستعمالها وهذا هو مضمون إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عموميات حول المعرفة.

### 1. مفهوم المعرفة:

لغة: اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم والإدراك، وهي تعتبر المصطلح الجديد لكلمة العلم، وقد وردت هذه الأخيرة في القرآن الكريم في سبع مئة وخمسون آية (فني، 2015-2016، صفحة 25)، نذكر من بينها قوله جل وعلا:

{قَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا} (سورة طه:114)

{بَلْ هُوَ آيَاتٌ بَيِّنَاتٌ فِي صُدُورِ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَمَا يَجْحَدُ بِآيَاتِنَا إِلَّا الظَّالِمُونَ} (سورة العنكبوت:49)

{هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ} (سورة الزمر:09)

{رَفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ} (سورة المجادلة:11)

{اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ} (سورة العلق:01-05)

اصطلاحاً: تتعدد تعاريف المعرفة ويمكن تعريفها على النحو التالي:

حسب تعريف بيتر دراكر: " هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية ". (عزام، 2020، صفحة 08)

كما يمكن تعريفها على أنها: مجموعة من المعلومات المعالجة التي تستخدم لحل المشاكل واتخاذ القرارات والاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية. (آدم، 2018، صفحة 28)

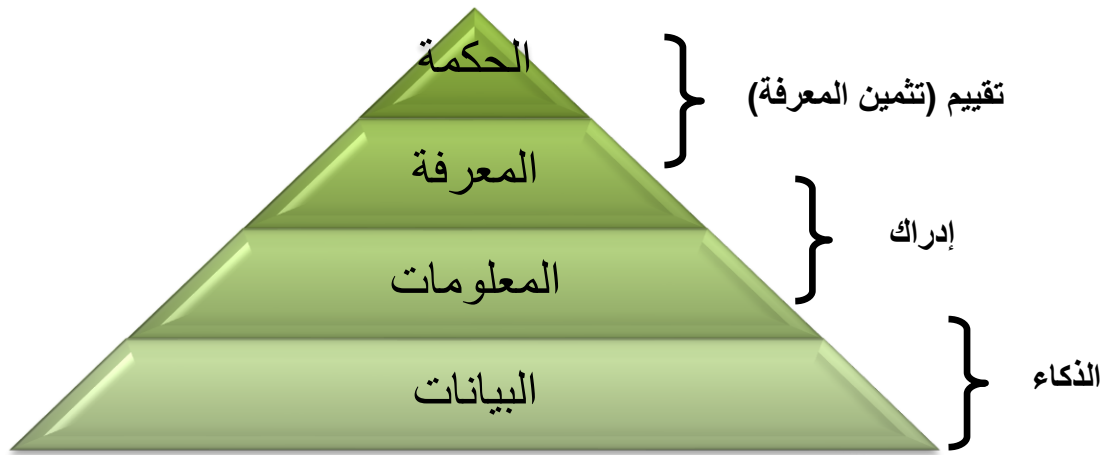
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

كما تعرف على أنها: "المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلى إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق". (القهوي، 2013، صفحة 14)

### 2. هرمية المعرفة:

أبرزت العديد من الأدبيات المتعلقة بالاقتصاد وإدارة المعرفة على أن المعرفة تأخذ شكلا هرميا يبدأ من البيانات ليصل لأعلى الهرم بالحكمة، وهو ما يظهره الشكل التالي:

الشكل (01): هرمية المعرفة.



المصدر: فضيلة فني، (2015-2016)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص26.

يمكن إظهار مفهوم كل مستوى من الهرم كما يلي:

**البيانات:** مجموعة من حقائق لا قيمة لها، تعتبر بمثابة مادة أولية لا يمكن الاستفادة منها دون تحويلها إلى معلومات ذات قيمة، وقد تكون على شكل أرقام أو مجموعة من المفاهيم والرموز، تتعدد مصادر الحصول على هذه البيانات فيمكن أن تكون من مصادر رسمية أو غير رسمية داخلية أو خارجية، كما يمكن أن تكون مكتوبة أو شفوية. (سبتي، 2015-2016، صفحة 23)

**المعلومات:** عند تنظيم البيانات وتنسيقها ومن ثم تفسيرها وتحليلها بشكل يسمح للاستفادة منها لكي نحصل على المعلومة والتي تسمح بالوصول إلى المعرفة، وتأخذ المعلومات عدة أشكال فقد تكون غير ملموسة كما يمكن أن تكون مسموعة أو مرئية. (سبتي، 2015-2016، صفحة 23)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

**المعرفة:** المعرفة عبارة عن مجموعة من معلومات التي يمكن استخدامها واستثمارها لبلوغ نتائج مفيدة. (حلاق، 2013-2014، صفحة 33)

**الحكمة:** تمثل الحكمة مستوى متقدم من المعرفة، فهي نتيجة لاستخدام معارف متراكمة. (حوجو، 2022، صفحة 31)

### 3. أنواع المعرفة:

تعددت تصنيفات أنواع المعرفة من باحث لآخر وقد اقتصررت الدراسة على تصنيفين يتمثلان فيما يلي:

3.1. **التصنيف الأول (حسب درجة الوضوح):** حسب هذا التصنيف فإن المعرفة تنقسم إلى: (بعلي، 2015-2016، الصفحات 09-10)

**المعرفة الضمنية:** هي عبارة معرفة شخصية مخزنة في عقول أصحابها غير متاحة للآخرين تموت بموت صاحبها، باستثناء بعض الأحيان التي قد تساهم الظروف في إظهار هذه المعارف ومشاركتها عند تحفيز حاملها على ذلك. ويعرفها (Allen) على أنها: "المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد"

**المعرفة الظاهرية (الصريحة):** هي المعرفة التي يسهل على الجميع الوصول إليها عند البحث عنها، فهي متاحة عبر مختلف الوسائل كالكتب والوثائق والوسائل التكنولوجية على شكل نصوص ورسومات، تتميز بكونها قابلة للتبادل والمشاركة إما شفويا أو كتابيا، كما يؤكد (Allen) بأنها "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم".

3.2. **التصنيف الثاني (حسب أهمتها التنافسية):** قدم الباحث **Zack Michael** هذا التصنيف والذي يتضمن الأنواع التالية: (بعلي، 2015-2016، الصفحات 08-09)

**المعرفة الجوهرية:** تمثل المستوى الأدنى من المعرفة، تكون مطلوبة في الصناعة حيث تمكن المؤسسة من الدخول إلى هذا المجال، لكنها لا تمد المؤسسة بميزة تنافسية خلال المدى الطويل.

**المعرفة المتقدمة:** هي المعرفة التي تكمن المؤسسة بالقدرة على المنافسة على الرغم من أنها تمتلك من المعرفة ما يمتلكه المنافسون إلا أن حرصها على التميز في كسب المعارف يميزها عن باقي المؤسسات.

**المعرفة الإبداعية:** تمثل أعلى مستوى في هذا التصنيف وهي التي تمكن المؤسسة من التميز عن باقي منافسيها وتسمح لها بقيادة الصناعة وتغيير قواعدها.

4. خرائط المعرفة:

تعتبر خرائط المعرفة أحد العناصر المهمة التي تحتاجها إدارة المعرفة، وفيما يلي توضيح حولها أكثر: (حوجو، 2022، الصفحات 39-40)

**التعريف:** يمكن تعريفها على أنها دليل للمعرفة داخل المنظمة حيث أنها تمكنها من المعرفة الموجودة وتصنيفها وتحديد العقبات التي تقف أمام تطورها والفرص التي تجعل منها ذات قيمة بالنسبة للمنظمة كما تساهم في نشرها بين الأفراد عبر مختلف المستويات.

**فوائدها:**

- ✓ تتمثل فوائد خريطة المعرفة فيما يلي:
- ✓ تمثل ذاكرة تنظيمية للمعارف حيث أنها تحصر المعارف الجوهرية.
- ✓ تساهم في زيادة تعلم الأفراد داخل المنظمة من خلال مختلف العلاقات التي تحتوي عليها.
- ✓ تعزز قيمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة
- ✓ تساهم في السيطرة على مصادر المعرفة من خلال تزويد المنظمة بطرق أسهل لتحصيل المعرفة ومشاركتها.
- ✓ تسهل تأدية المهام وتساهم في تحقيق السرعة في تأديتها.

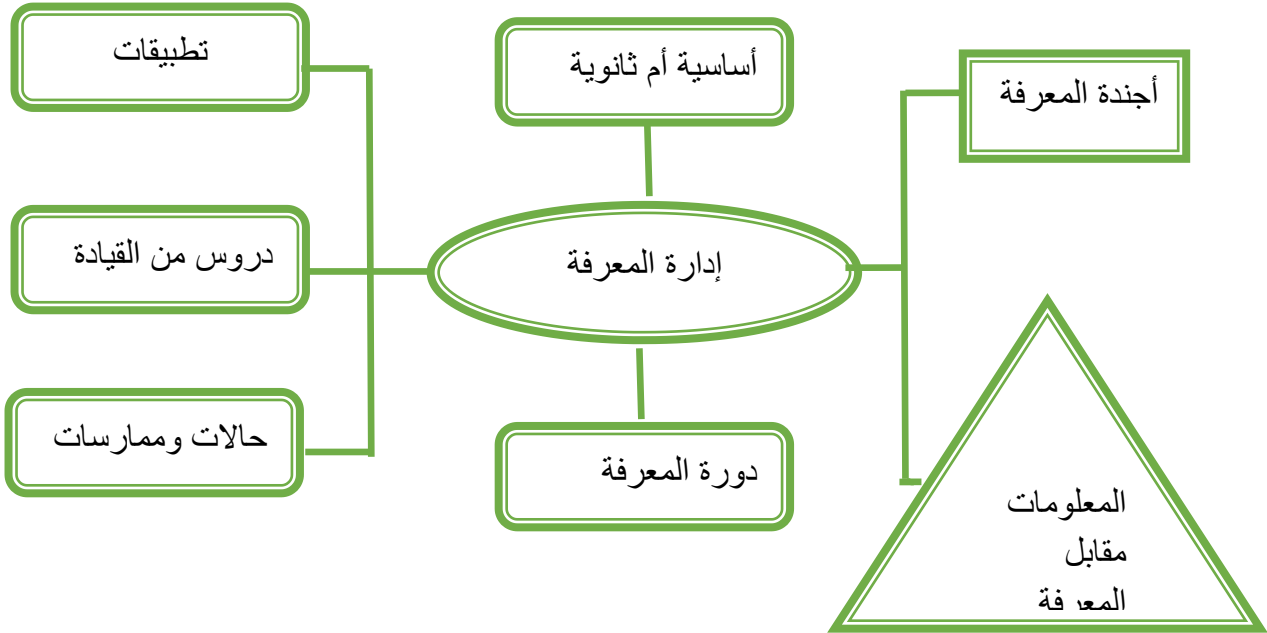
**خطوات بنائها:**

يتم بناء خريطة المعرفة وفق الخطوات التالية:

- ✓ مراجعة العمليات وتعيين الأنظمة المتعلقة بكل عملية.
- ✓ تطبيق جلسات العصف الذهني من أجل تحديد المعرفة المطلوبة التي تقود المنظمة نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ تعيين المعرفة المتولدة عن كل نشاط من الأنشطة الممارسة في المنظمة.
- ✓ وأخيرا تحليل خريطة المعرفة.

يوضح الشكل التالي نموذج عن خريطة المعرفة في المنظمة:

الشكل (02): خريطة المعرفة.



المصدر: مصطفى حوجو، (2022)، إدارة المعرفة بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية تأصيل نظري وحالات علمية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، ص38.

المطلب الثاني: مفهوم - نشأة - مبررات التوجه نحو إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المعلومات.

## 1. مفهوم ونشأة إدارة المعرفة:

أ. المفهوم:

تعددت تعريفات إدارة المعرفة ونذكر منها التعاريف التالية:

حسب تعريف بيتر دراكر: " إدارة المعرفة هي تنسيق واستثمار لمصادر معرفة المنظمات في سبيل خلق المنفعة والميزة التنافسية". (بوادي، 2009، صفحة 35)

تعرف إدارة المعرفة حسب نوناكا وتاكوشي بأنها: " قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات". (كنوش، 2011-2012، صفحة

(16)

تعريف سكايرم لإدارة المعرفة: " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة". (بعلي، 2015-2016، صفحة 16)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

يعرف صلاح الكبيسي إدارة المعرفة كما يلي: " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف". (المغربي، 2019، صفحة 23)

أما حسب تعريف الموسوعة الحرة: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها، استخدامها، تنظيمها ونشرها، والعمل على تحويلها بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع، خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي". (بعلي، 2015-2016، صفحة 17)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها إدارة نظامية تساعد على توليد وخلق المعرفة، جمعها تنظيمها ونشرها، من خلال تحويل المعرفة الضمنية (الشخصية) إلى معرفة صريحة (تعاونية) بهدف خلق المنفعة من خلال تجسيدها في منتجات وخدمات المنظمة مما يضمن لها التميز والاستمرارية.

### ب. النشأة:

يعود ظهور إدارة المعرفة إلى ظهور حقل معرفي جديد عرف بهندسة المعارف الذي تولد بعد إطلاق العبارة الشهيرة لإدوارد فراننوم "المعرفة قوة" في المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي، كما يرجع البعض إلى بداية ثمانينيات القرن الماضي حيث أشار دون مارشارند إلى نهاية مرحلة الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.

ولعل بواكر ظهور نماذج إدارة المعرفة تزامن مع ظهور الأنترنت سنة 1969، حيث ظهرت هذه النماذج في أبحاث ودراسات كل من بيتر دراكر حيث ساهم في ظهور مفهوم منشئي المعارف سنة 1966، ومن ثم قام كارل إيريك سفيبي ولويد بإصدار أول كتاب حول إدارة المعرفة سنة 1987، وبعدها نشر أول مقال من قبل Harvard Business Review سنة 1991، ومن ثم قام كل من نوناكا وتاكوشي بإصدار كتاب بعنوان الشركات الخلافة لإدارة المعرفة سنة 1995، كما شهدت الفترة 1994-1997 عدة أحداث علمية تختص بإدارة المعرفة.

وخلال نفس فترة التسعينات بدأت أهم الشركات الكبرى مثل ( , XEPOX, HP, CHERVON) BM في تطبيق قدرتها التكنولوجية ضمن ميدان إدارة المعرفة، في حين أرجع البعض ظهورها إلى تطبيق الذي أصدرته شركة hp سنة 1985 من خلال برامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكنها

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

تلقت تجاهلا آن ذاك حتى من قبل أكبر سوق في العالم (بورصة وول ستريت Wall Steet)، وذلك بسبب عدم القدرة على تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكن تلقت اهتماما في وقت لاحق. (حوحو، 2022، الصفحات 46-47) (بوران، 2016، الصفحات 48-49) (إبراهيم، 2012)

### 2. مبررات التوجه نحو إدارة المعرفة.

نظرا للتطور والتقدم المتعاقب الذي يشهده العالم استوجب على المنظمات مواكبة هذه التطورات مما دعا إلى توجه نحو إدارة المعرفة ومن أهم مبررات التوجه نحو إدارة المعرفة النقاط التالية: (جرادات، المعاني، وراشد، 2019، الصفحات 85-86) (الغفور، 1436هـ، 2015م، الصفحات 21-22)

✓ التطورات التي شهدها العالم من عولمة اقتصادية وسرعة انتقال المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

✓ صعوبة عملية اتخاذ القرار في ظل التطورات التكنولوجية المتعاقبة وزيادة التنافسية بين المنظمات من الإبداع والتجديد من خلال الابتكارات والاكتشافات، الأمر الذي يتطلب استخدام معارف متعددة والبحث عن الأفراد ذوي الخبرة لاستغلال هذه المعرفة.

✓ تخصص إدارة المعرفة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات والتقلبات الطارئة التي يشهدها السوق وبيئة الأعمال عن طريق توظيف المعارف والتقنيات

✓ محاولة الاستجابة لمتطلبات العصر من خلال السعي الدائم على تجديد المعارف ومتابعة تطوراتها فلم تعد خبرة الأفراد وحدها كافية لهذا.

✓ تعاضد دور المعرفة في المنظمة من خلال تحقيق أكبر العوائد بأقل التكاليف.

✓ تفوق التقنيات الحديثة في الحصول البيانات والمعلومات والمعارف ومن ثم فهمها وتحليلها مقارنة بقدرات الفرد.

✓ عدم قدرة الإدارة التقليدية على مواكبة التغيرات السريعة في احتياجات المستهلكين.

### 3. العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

على الرغم من تشابه المصطلحين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات إلا أن هناك اختلاف بينهما ويمكن إبراز هذا الاختلاف في الجدول الموالي:

الجدول (01): الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

إدارة المعلومات	إدارة المعرفة
تعتبر وسيلة فنية تقنية لضمان المعلومات	تعتمد على منهج علمي من حيث تصنيف تبويب حفظ المعارف
تتعامل مع البيانات والمعلومات من خلال الاعتماد على الوثائق والرسومات ورموز والبرامج الحاسوبية	تتعامل مع الموارد البشرية وتسعى إلى إظهار مميزات كل فرد من إبداع وابتكار وقدرة على التكيف وإبراز القدرات الشخصية ومن ثم تعمل الدعم على تكوين العلاقات ومشاركة الخبرات في حالات النجاح والفشل.
تعتمد على تطور تكنولوجيا المعلومات	تعتمد على تطور الأصول المعنوية
تعتبر الأدوات التكنولوجية البديل الأفضل للأفراد الذين يمثلون عبء على المؤسسة	تعتبر الأفراد أهم مورد في المنظمة
تعتمد على العقلانية والتوثيق	تعتمد على الجوانب غير القابلة للتوثيق (المعارف الضمنية)
هدفها الرئيسي تأمين المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سريتها	هدفها الرئيسي هو تحليل الأصول المعرفية المتاحة والمطلوبة وإدارة عملياتها، من خلال اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على:

- جمال يوسف بدير، (2013)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ص 74-75.
- محمد كنوش، (2011-2012)، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعرييج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، الجزائر، ص 24-25.
- زيد جابر، (2018-2019)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بعض وكالات البنوك بسكرة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 19.

4. متطلبات إدارة المعرفة:

تتعد متطلبات إدارة المعرفة ويمكن حصرها في العناصر التالية: (برحال، 2017-2018، الصفحات 102-103)

**ثقافة المنظمة:** تعتبر ثقافة المنظمة من عادات ومعتقدات أهم الدعائم لإدارة المعرفة، فهي تساهم في تعزيز قيم ممارسات إدارة المعرفة وتشجيع العاملين على مشاركة المعرفة في جميع المستويات الإدارية.

**الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي أهم ما تركز عليه إدارة المعرفة في ممارسة عملياتها فهو ما يساهم في تسهيل الاتصال بين الأفراد وتفاعلهم من أجل تبادل المعارف وسهولة نقلها، ومن ناحية أخرى يساهم في سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

**التوفر على بنية تكنولوجية:** تساهم الوسائل التكنولوجية في سهولة مشاركة المعرفة، وكذا سهولة الوصول إلى مختلف المعلومات المتاحة في المؤسسة.

**العمليات:** ويقصد بها الإجراءات والأنشطة التي تيسر عملية الحصول على المعرفة.

**الأفراد:** وهي أهم مرتكز في إدارة المعرفة فهم المسؤولون عن خلق ومشاركة واستخدام المعرفة.

**المحتوى:** يرتبط المحتوى بالبيانات والمعلومات والمعرفة بنوعها، وتعلق المحتوى باستراتيجية المنظمة وأهدافها.

**الالتزام الاستراتيجي:** يتمثل في التزام المؤسسة ممثلة بالإدارة العليا في دعم الجهود لأجل اكتشاف ونشر المعرفة ومشاركتها.

**المطلب الثالث: الأهمية والفوائد - أهداف - عمليات إدارة المعرفة ودره حياتها.**

1. أهمية إدارة المعرفة وفوائدها:

أ. أهمية إدارة المعرفة:

تحتل إدارة المعرفة أهمية بالغة في ظل عصر المعرفة، وتكمن أهمية إدارة المعرفة النقاط التالية:

✓ إن قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته يعتمد على مستوى المعرفة المتوفرة عن الفرص الاستثمارية المتاحة ودراسة أوضاع السوق من حيث الوضع السائد وطبيعة المنافسة ومن حيث تفضيلات العملاء المتوقعين وتوقع مستوى الطلب على المنتج الذي ستقدمه المنظمة.

✓ تسهم إدارة المعرفة في تحديد مجال نشاط المنظمة من خلال تحديد المجال الذي يتناسب مع الأموال والموارد التي تتوفر لديها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

- ✓ تساعد المعارف التنظيمية والإدارية المنظمة في اختيار الهيكل الأمثل ونظام الأحسن الذي يضمن حسن سيرورة نشاط المنظمة.
  - ✓ دون إدارة المعرفة لا تستطيع المنظمة ملاحقة تتابع التطورات والحصول على ما يتوافق مع ظروفها وإمكانياتها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها بما يتوافق مع الاكتشافات العلمية والتقنيات المتجددة. (الحكيم، 2011-2012، الصفحات 07-08)
  - ✓ الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحقيق إيرادات جديدة ورفع الإنتاجية بأقل التكاليف.
  - ✓ تساهم إدارة المعرفة في بلوغ الأهداف النهائية للمنظمة باعتبارها علمية نظامية متكاملة تساهم في تنسيق الأنشطة المتخلفة.
  - ✓ تعمل على تعزيز وتحسين قدرة المؤسسة في الحفاظ على مستوى أدائها المنظم بالاعتماد على الخبرات والمعارف.
  - ✓ توفر إدارة المعرفة للمنظمة القدرات على تحديد المعرفة المطلوبة واستغلال المتوافر منها ومن ثم تقييمها والعمل على مشاركتها وتنفيذها
  - ✓ تعتبر إدارة المعرفة أداة فعالة تمكن المنظمة من الاستثمار في رأسمالها الفكري.
  - ✓ تعد وسيلة تساهم في التحفيز على الإبداع والابتكار داخل المنظمات من خلال تشجيع الموارد البشرية على ذلك، لخلق معارف جديدة.
  - ✓ تمكن المنظمة من الإبداع في منتجاتها من سلع وخدمات بالشكل الذي يسمح على مواكبة التغيرات والحفاظ على مكانتها التنافسية بين المنظمات. (المغربي، 2019، صفحة 28)
- ب. فوائد إدارة المعرفة:
- انعكس تطبيق إدارة المعرفة لدى المنظمات بفوائد عديدة نذكر منها ما يلي: (القهيوي، 2013، صفحة 29)
- ✓ الارتقاء بمستوى الإبداع داخل المنظمة
  - ✓ تحسين أداء المنظمة وارتفاع مستوى إنتاجيتها.
  - ✓ تطبيق القرارات المأخوذة بصورة أفضل
  - ✓ زيادة إدراك ووعي الأفراد واكتساب خبرات أفضل في ميدان عملهم.
  - ✓ خلق روح التعاون بين الأفراد داخل المنظمة.
  - ✓ العمل بجدية أكثر والسعي نحو التطور الدائم من خلال البحث عن أساليب وطرق حديثة أكثر براعة.

2. أهداف إدارة المعرفة:

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:

✓ تحصيل أكبر عدد ممكن من رأس المال الفكري داخل المنظمة لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول الأمثل.

✓ خلق بيئة تنظيمية تساهم في تشجيع الأفراد على مشاركة المعارف لرفع مستوى المعارف لدى الآخرين.

✓ الاعتماد على الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة) بدل الاقتصاد التقليدي.

✓ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها. (صويص، فلاق، بوقجاني، و أبو حماد، 2011، صفحة 516).

✓ الاستغلال الأمثل للفرص والتفادي المخاطر وتهديدات عن طريق زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات والرفع من درجة الاستجابة لها، عن طريق التنبؤ المبكر لأي من هذه التغيرات.

✓ بناء بنية تحتية تمكن المنظمة من بناء وتنمية وتفعيل قدرتها التنافسية وذلك عن طريق استخدام المعرفة واستغلالها.

✓ تحقيق التكامل بين إمكانيات الأفراد الإبداعية والمتطلبات التكنولوجية مما يمكن المنظمة من تحسين قدرتها على تحصيل المعرفة من مصادرها المتنوعة ومعالجتها لاستخدامها بشكل فعال في ترشيد عمليات المنظمة. (حمودة، 2009-2010، الصفحات 61-62).

3. عمليات إدارة المعرفة:

يتمثل جوهر عمليات إدارة المعرفة في توليد المعرفة وتخزينها ومن ثم مشاركتها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها وفيما يلي يتم شرح كل عنصر على حدا:

**توليد المعرفة:** أطلقت عدة مصطلحات تشير إلى هذه العملية مثل " خلق أو إنشاء، استقطاب، اكتساب، اكتشاف، امتصاص المعرفة"، تتم هذه العملية من خلال إنشاء أو الحصول على المعلومات ومن ثم تنظيمها ومعالجتها، ولعل أهم عامل حيوي تركز عليه هذه العملية هو التراكم المعرفي، ويتم توليد المعارف من قبل الأفراد ومن ثم يتم تطويرها على مستوى الجماعة وذلك عن طريق الحوار وتشارك الخبرات. (صديقي، خميس، و مجدوب، 2019، صفحة 50) (خفقاني، رجم، و واصل، 2021، صفحة 33)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

**تخزين المعرفة:** ويقصد بها الاحتفاظ بالمعرفة داخل الذاكرة التنظيمية، حيث تعتبر كمصدر استراتيجي يتم الاعتماد عليها في المستقبل، وهذا ما يسمح للأفراد بالوصول إليها دون الحاجة إلى وصول إلى مصدرها الأصلي. (Mohammad، 2023، صفحة 220)

**مشاركة وتوزيع المعرفة:** وهي العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات الجديدة من مصادرها المختلفة مما يساهم في خلق معرفة جديدة ولتتم هذه العملية لا بد على المنظمة من توفير البيئة تشجع على مشاركة المعارف الجديدة بين الأفراد. (Dominguez Gonzalez & Martins, 2017, p. 255)

**تطبيق المعرفة:** تعتبر هذه العملية أهم عملية تقوم بها إدارة المعرفة في أساس وجودها في المؤسسة، وتشير عملية تطبيق المعرفة إلى جعل المعرفة أكثر ملائمة وارتباطاً بالأنشطة التي تمارسها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة. (الهزام و عيساوي، 2021، صفحة 338)

### 4. دورة حياة إدارة المعرفة:

تمر دورة حياة إدارة المعرفة بأربعة مراحل تتمثل في: (بن عروس، 2014-2015، صفحة 14)

**مرحلة المبادأة (المبادرة):** تعتبر أول مرحلة في دورة حياة إدارة المعرفة حين تدرك المنظمة بضرورة وجود إدارة المعرفة.

**مرحلة الانتشار (النشر):** تسعى المؤسسة في هذه المرحلة للاستفادة من عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتخزينها وتم استخدامها، ولتحقيق هذا تشرع إدارة المعرفة في:

- ✓ تنمية روح الإبداع لدى المسيرين والعاملين وإظهار أفكارهم.
- ✓ إنشاء استراتيجيات لإظهار الأفكار ومن ثم تطبيقها وتحويلها لمهام.
- ✓ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في عملية معالجة وتحليل وتبرير الأفكار.
- ✓ الإشراف على مختلف العمليات التي تتعلق بالمعرفة من أدوات التحكم والحصول عليها ومن ثم تحكيمها.

**مرحلة التكامل (التكامل الداخلي):** تسعى المؤسسة من خلال هذه المرحلة إلى النظر على أن الأعمال المرتبطة بالمعرفة هي أعمال يومية وترتكز على التكامل الداخلي للمعرفة وذلك عن طريق:

- ✓ التكامل والتمويل المعرفي وفقاً لمتطلبات السوق زيادة على هيكلية المعرفة ورسم خارطتها.
- ✓ استعمال التكنولوجيا واستخدامها في نظم قياس الأداء
- ✓ كسب معرفة ممولة متكاملة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

مرحلة التداخل (التكامل الخارجي): تسعى المنظمة من خلال هذه المرحلة إلى تحقيق التكامل مع بعض المؤسسات والأفراد من خارج المنظمة وهذا بغرض الحصول على معارف جديدة.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة.

نظرا لأهمية إدارة المعرفة في عمل المنظمات زاد الاهتمام الباحثين حول هذه الموضوع من أجل الفهم الصحيح، مما ساهم هذا في تعدد نماذج إدارة المعرفة وسيتم طرح أهم النماذج:

### 1.1. نموذج Wiig:

يحقق هذا النموذج أربعة أهداف رئيسية تتمثل في:

- ✓ بناء المعرفة
- ✓ الاحتفاظ بالمعرفة
- ✓ تجميع المعرفة
- ✓ استخدام المعرفة.

ويتمثل هذا النموذج في المخطط التالي:

الشكل (03): نموذج wiig لإدارة المعرفة.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

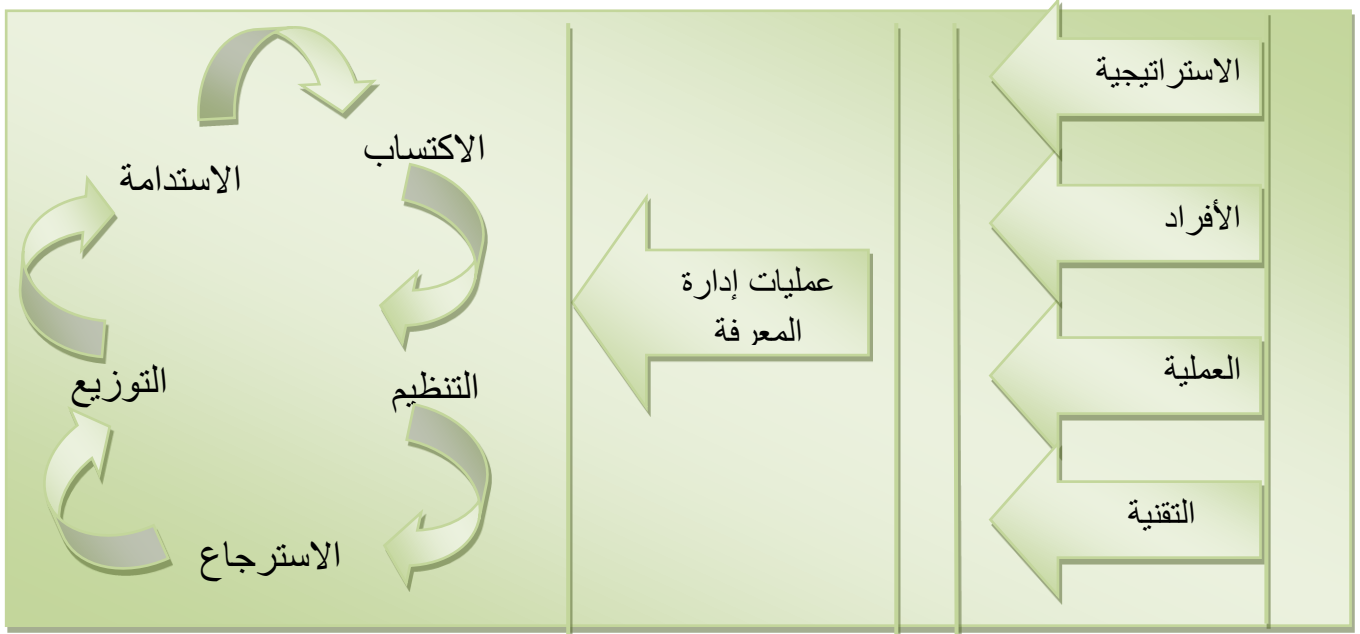
المصدر: نسيم حمودة، (2009-2010)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، ص 70.

وفقا لهذا النموذج يتم تصوير أنشطة ووظائف الفرد على أنها سلسلة من الخطوات التي تساهم في بناء المعرفة واستخدامها بالنظر إلى أنه يمكن أداء بعض الوظائف بشكل متوازي، كما يشير هذا النموذج إلى تكرير الوظائف والنشاطات لكن باختلاف في التفاصيل والتأكيد، ومن ناحية أخرى يشير هذا النموذج إلى أن الاحتفاظ بالمعرفة يتم عن طريق الكتب وكذا في عقول الأفراد وكل شكل له علاقة بالموضوع، أما في يتعلق بتجميعها فتتم هذه العملية بأشكال مختلفة انطلاقا من النقاشات بين الأفراد إلى شبكات الخبرة و فرق العمل، ومن ثم يتم استخدام المعرفة وفق أشكال متعددة على حسب المواقف، يرى أيضا من خلال هذا النموذج أن دمج وتوحيد الوظائف الرئيسية والأنشطة التفصيلية في مجالات متعددة بناء على استخدام المعرفة في المنظمة من الناحية النظرية إلا أن تطبيقها على المستوى العلمي يختلف. (حمودة، 2009-2010، الصفحات 69-70)

### 1.2. نموذج Duffy:

يوضح الشكل التالي نموذج Duffy لإدارة المعرفة:

الشكل (04): نموذج Duffy لإدارة المعرفة.



المصدر: قوسي سميرة، (2018-2019)، تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الإطارات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 66.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

حسب هذا النموذج فإن البيئة الخارجية هي مصدر المعلومات بالنسبة للمنظمة، ويتم تحويل هذه المعلومات إلى معرفة عن طريق المشاركة بين الاستراتيجية والأفراد والعملية والتقنية، أما المعرفة الجديدة فتتسأ عن طريق العمليات التالية:

**الاكتساب:** وتتضمن هذه العملية استقطاب، شراء وتوليد المعرفة.

**التنظيم:** وتنطوي على عمليات التصنيف والتبويب والرسم.

**الاسترجاع:** تتمثل في عملية البحث عن المعرفة المخزنة ووصول إليها.

**التوزيع:** من خلال نقل المعرفة ومشاركتها.

**الاستدامة:** وتتمثل في عملية التصحيح والتغذية المعرفة وسعي نحو تنميتها. (زدوري ، 2015-2016، الصفحات 50-51)

### 1.3 نموذج Nonakat & Takeuchi

تمثل هذا النموذج في الشكل التالي: (بلقوم و لعرج، 2010، صفحة 05)

الشكل (05): نموذج Nonakat & Takeuchi لإدارة المعرفة.



المصدر: فريد بلقوم، الطاهر لعرج، (2010)، مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، الملتنقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، ص05.

الاشتراكية: وتشمل تحويل المعرفة من الضمنية إلى الضمنية، وتعتبر من أسهل الطرق لتبادل المعرفة لكن يصعب توثيقها.

التوضيحية: هي عبارة عن تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة، تتميز بكونها سهلة النقل والمشاركة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

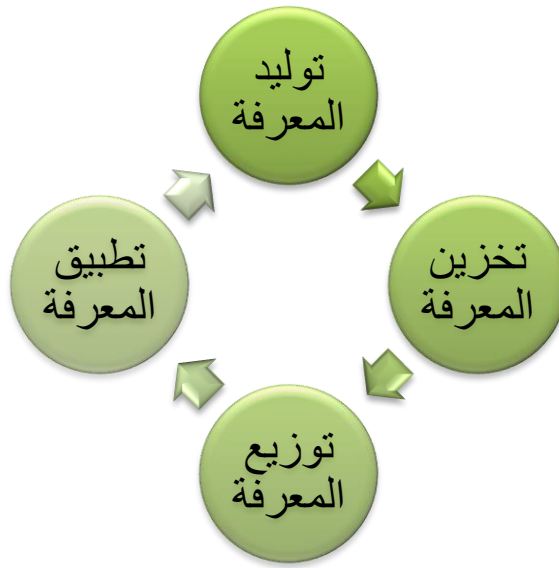
التجريبية: تتضمن تحويل المعرفة من الصريحة إلى الصريحة كما هو الحال في المدارس والجامعات.

الداخلية: وهي عبارة عن تحويل المعرفة من الصريحة إلى الضمنية، تنشأ من خلال التكرار.

### 1.4. نموذج Finil & Will:

حسب هذا النموذج فإن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في أربع عمليات جوهرية كما هو موضح في الشكل الموالي: (قوسي، 2018-2019، صفحة 67)

الشكل (06): نموذج Finil & Will لإدارة المعرفة.



المصدر: قوسي سميرة، (2018-2019)، تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الإطار، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 68.

### المبحث الثاني: تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية.

احتل تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت جميع المؤسسات تسعى لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي، حتى تتمكن من تحقيق التميز واحتلال مكانة بين منافسيها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

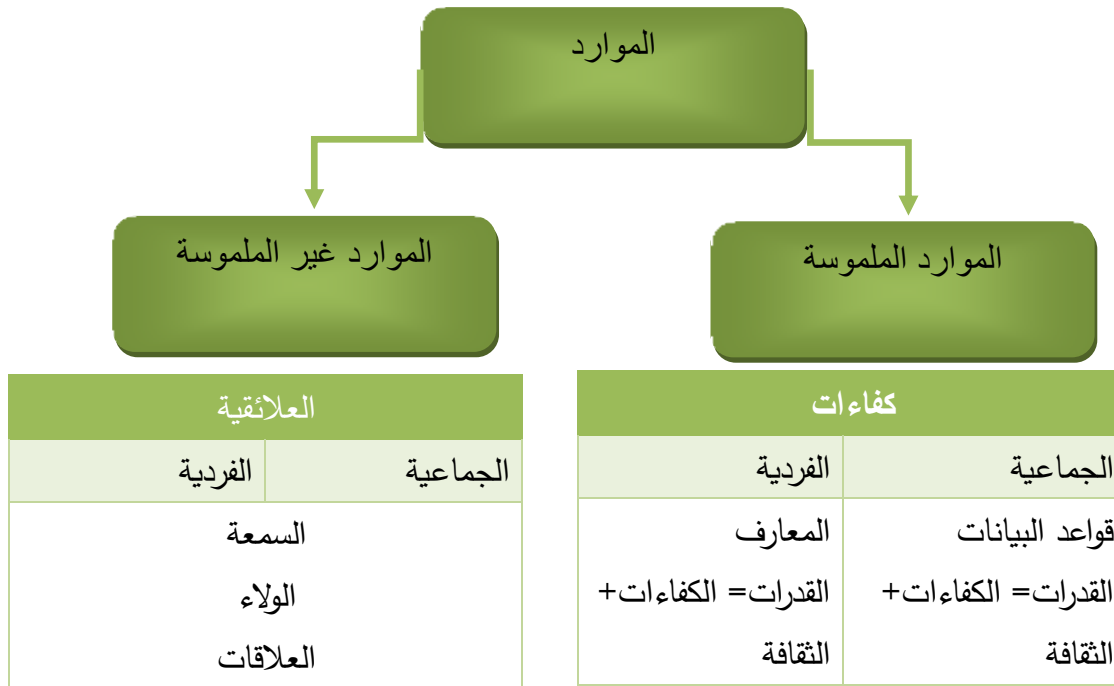
### المطلب الأول: مفهوم تطوير الموارد البشرية.

#### 1. مفهوم الموارد البشرية.

أ. مفهوم موارد: تعبر الموارد عن جميع العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية والتي تساهم في خلق قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة. (حوجو، 2022، صفحة 27)

ويمكن تصنيف الموارد من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل (07): تصنيفات الموارد.



المصدر: مصطفى حوجو، (2022)، إدارة المعرفة بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية تأصيل نظري وحالات علمية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، ص 28.

#### ب. مفهوم الموارد البشرية:

يتم تعريف الموارد البشرية على أنها: مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، تم توظيفهم من أجل تأدية أعمال المنظمة وسعي نحو تحقيق أهدافها واستراتيجيتها المستقبلية ومقابل هذه الخدمات تتقاضى هذه الموارد رواتب وأجور. (الرحمن، 2010، الصفحات 21-22)

كما يعرف المورد البشري على أنه: مجموعة من العاملين الذين تعتمد عليهم المؤسسة لتحقيق أهدافها على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم. (معالم و الحجازي، 2013، صفحة 19)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

كما تم تعريف الموارد البشرية على أنها: عبارة عن مجموعة من الأفراد تم استقطابهم كأصل أساسي لتفاعل مع باقي الأصول بهدف تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية. (طرش، 2009-2010، صفحة 03)

وتعرف الموارد البشرية كما يلي: مجموعة من الأفراد المؤهلين في المؤسسة ذوي قدرات ومهارات التي تتناسب مع أنواع معينة من الأعمال. (بن منصور و برعودي، 2020، صفحة 44)

كما تم تعريفها على أنها: " النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة وديمومة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة". (الجميل، 2020، صفحة 246)

وعليه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة باختلاف رتبهم وتخصصاتهم يتم استقطابهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها ويتم تقديم أجور مقابل الخدمات التي يتم تقديمها من طرفهم.

### 2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: الإدارة التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة الإنتاجية وأهداف الأفراد المتمثلة في الاستمرارية والرضا الوظيفي، وتقوم بذلك عن طريق اختيار العاملين ومن ثم العمل على تطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، ثم القيام بعملية تقييم لأدائهم. (جقيدل و زرارقة، 2021، صفحة 111)

وتعرف أيضا على أنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية، ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة". (القحطاني، 2015، صفحة 22)

وتعرف أيضا بأنها: كل النشاطات الإدارية التي تتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري والعمل على تطوير القدرات ورفع الكفاءات ومنحها التعويضات والتحفيزات بغية الاستغلال الأمثل لجهودها بما يحقق أهداف المنظمة. (رضوان، 2012، صفحة 13)

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المتخصصة باختيار العاملين وعلى العمل تطويرهم وتحفيزهم بما يسمح من تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى.

3. مفهوم تطوير الموارد البشرية:

حسب (D.Smith1988) فإن تطوير الموارد البشرية هي: "عملية تحديد الأساليب المثلى لتنمية وتحسين أداء الأفراد من خلال التدريب والتعليم بغرض تحقيق أهداف المنظمة". (Swenson & Holton, 2001, p. 07)

أما حسب (Marquardt & Engel 1993) فقد عرفها على أنها: تنمية مهارات الأفراد عن طريق توفير مناخ ملائم لتعلم وتطبيق برامج تدريبية ومشاركة المعارف والخبرات من خلال التطوير التنظيمي. (Swenson و Holton، 2001)

ويعرف تطوير الموارد البشرية بأنه: " مجموعة من العمليات المتكاملة والفعالة والمستمرة التي تساهم في رفع كفاءة أداء المورد البشري، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة". (بن منصور و برعودي، 2020، صفحة 44)

كما تم تعريف تطوير الموارد البشرية على أنها: عملية تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات وقدرات الأفراد بهدف جعلها أكثر فعالية، وتتم عملية التطوير بالاعتماد على عدة أساليب أهمها التدريب والتكوين المستمرين وتقييم الأداء. (الوصابي و زايد، 2017، صفحة 79)

كما يمكن تعريفها على أنها: مساعدة الأفراد العاملين على مواكبة التطورات في بيئة العمل من أجل البقاء وتحقيق الميزة التنافسية. (الوصابي و زايد، 2017، صفحة 79)

وتعرف أيضا على أنها: تجهيز العنصر البشري بما يتوافق مع احتياجات المجتمع من خلال زيادة معارفه وقدرته على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهده. (سبكي و شرعي، 2017، صفحة 06)

وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة والفعالة والمستمرة التي تساهم في رفع كفاءة أداء المورد البشري، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة". (اليمين و برعودي، 2020، صفحة 44)

وعليه من خلال التعريفات السابقة فإن تطوير الموارد البشرية هي عملية يتم من خلال تهيئة الأفراد العاملين على مواكبة التطورات التي تطرأ على البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تطبيق مختلف العمليات التي تساهم في تطوير معارف الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص - أهمية - أهداف وفوائد تطوير الموارد البشرية.

## 1. خصائص تطوير الموارد البشرية:

تطوير الموارد البشرية عملية استراتيجية: يتغير تطوير الموارد البشرية في الوقت الحالي عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي من المكونات المتكاملة وتعمل ضمن إطار استراتيجي أكبر ألا وهي الاستراتيجية المنظمة، حيث أن استراتيجية تطوير الموارد البشرية تتشكل من مجموعة خطط تدريبية التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وتطويرهم من خلال التعليم بشكل مستمر ومتجدد حتى يتمكنوا من اكتساب مستقبل وظيفي جيد من جهة ومن جهة أخرى تتشكل للمؤسسة البنية التحتية التي تحتاجها حالياً ومستقبلاً، وهذا ما يساهم في تحسين الإنتاجية والفعالية التنظيمية للمؤسسة. (قرواط، صلاح، و بن وارث، 2021، صفحة 142)

تطوير الموارد البشرية عملية تعليم مستمرة: تعتبر عملية تطوير الموارد البشرية نشاطاً متواصلاً حيث أنه لا يستعمل فقط عند مواجهة مشاكل معينة بل هو نشاط يبقى مستمر مادامت المؤسسة قائمة، ويتم وفقاً لإمكانيات المؤسسة وتبعاً لما يواجهها من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. (قبايلي، 2017-2018، صفحة 18)

تطوير الموارد البشرية نشاط شامل: فهمي عملية تشمل جميع الموظفين منذ توظيفهم إلى غاية تاريخ انتهاء خدمتهم.

تطوير الموارد البشرية نشاط واقعي: وتعني أنه يتم تدريب الموارد البشرية طبقاً لظروف تماثل ظروف العمل، أي أنه يتم التدريب طبقاً لاحتياجات العنصر البشري والمؤسسة.

## 2. أهمية تطوير الموارد البشرية:

تتجلى أهمية تطوير الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ يحتل تطوير الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة نظراً للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي.
- ✓ يتوقف تطوير المجتمع ككل على تطوير مورده البشري.
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه الموارد البشرية في مجال الإنتاج.
- ✓ يعتبر المورد البشري القوام الأساسي لأي مجتمع لمجابهة التحديات والتغلب عليها. (بداع و صوالحي، 2022، صفحة 166)
- ✓ يعتبر تطوير الموارد البشرية نوعاً من أنواع الاستثمار نظراً لأهمية العنصر البشري لتحقيق استراتيجية المنظمة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

✓ تساعد عملية تطوير الموارد البشرية على تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية من خلال اكتساب موارد تتميز بقدرات ومعارف يصعب على المنافسين تقليدها.

✓ يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد الوسائل التي تستعملها المؤسسة للاستغلال الأمثل لهذه الموارد. (جبر، 2022، صفحة 128)

### 3. أهداف وفوائد تطوير الموارد البشرية:

#### أ. أهداف تطوير الموارد البشرية:

#### الأهداف على مستوى للمؤسسة:

تظهر أهداف تطوير الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي: (بوعنينة ، 2017 ، صفحة 14)

✓ مواكبة التطورات المتعاقبة خاصة المتعلقة بمجال التكنولوجيا فلن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها إن لم تواكب هذه التطورات.

✓ تساهم عملية تطوير المهارات والمعارف للموارد البشرية في الرفع من كفاءة الأداء الكلي في المنشأة.

✓ تطوير مستوى المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل في كافة مستويات المنشأة.

✓ توليد مناخ يساعد على تطوير العلاقات بين العاملين.

✓ مساهمة عملية تطوير الموارد البشرية في ضمان سلامة الأفراد من حوادث العمل.

✓ تشكيل المؤسسة لبنية من المهارات البشرية تعتمد عليها في الحاضر والمستقبل.

✓ تحقيق عوائد ضخمة على المدى الطويل نتيجة تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ تكيف العنصر البشري مع التغيرات التي تدرجها المؤسسة على أعمالها في المستقبل والتأقلم معها عوضاً عن مقاومتها وإفشالها.

✓ استقرار دوران العمل بما يسمح للمنشأة من متابعة مشاريعها ومما يساهم في توفير الاستقرار

الوظيفي على المدى الطويل

#### الأهداف على مستوى المورد البشري في المؤسسة:

تتمثل أهداف تطوير الموارد البشرية بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة في النقاط التالية: (بوعنينة ،

2017، الصفحات 14-15)

✓ إكساب الأفراد المعارف والمعلومات المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

✓ تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالموارد البشرية وتوسيع مجال معارفهم.

✓ تعديل السلوكيات وتطوير أساليب الأداء للموارد البشرية بشكل فعلي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

- ✓ مساعدة الأفراد على التخطيط الرشيد لمستقبلهم الوظيفي على المدى القصير والطويل.
- ✓ تحفيز العنصر البشري وتوفير الدافع الذاتي للعمل، من خلال اكتسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بأعمالهم وتوهمهم على الارتقاء لمناصب عليا.
- ب. فوائد تطوير الموارد البشرية:

تساهم عملية تطوير الموارد البشرية في تحقيق جملة من الفوائد العائدة على المؤسسة نذكر منها: (ربيع، 2014-2015، الصفحات 54-55)

- ✓ رفع مستويات المهارات والمعنويات للعنصر البشري في العمل.
- ✓ اكتساب سلوكيات إيجابية تساهم في خدمة مصلحة كلا من الأفراد والمؤسسة.
- ✓ زيادة القدرة على الإبداع والابتكار لدى الأفراد وتقديم كل ما هو جديد للزبون والسوق.
- ✓ التكيف مع التغيرات التي تدرجها المؤسسات في أعمالها بدل مقاومتها.
- ✓ كسب الموارد البشرية مرونة في الأداء تمكنها من تأدية المهام المتنوعة في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثالث: دوافع ومتطلبات - عناصر وأبعاد - مسؤوليات تطوير الموارد البشرية.

### 1. دوافع ومتطلبات تطوير الموارد البشرية:

#### أ. دوافع تطوير الموارد البشرية:

لعل أهم الأسباب والدوافع التي دعت إلى تطوير الموارد البشرية تتمثل في: (لوح ، 2020-2021، صفحة 42)

- ✓ زيادة صعوبة الوظائف من حيث المهارات، حيث ظهرت وظائف خاصة ومعقدة.
- ✓ تعريف الأفراد الجدد بالوظائف المنسوبة إليهم، وارشادهم بنوعية وكفية الأداء المطلوب منهم.
- ✓ العمل على رفع مستوى أداء الأفراد بما يتوافق مع المعايير المطلوبة.
- ✓ إعداد الأفراد لتولي وظائف مستقبلية، ومواجهة التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات والتسويق.
- ✓ تجهيز العاملين لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة من محيطها الخارجي.
- ✓ إعداد برامج تدريبية للاستفادة من التنوع الثقافي داخل المؤسسة.
- ✓ إعادة تأهيل الموارد البشرية عند كبرها من أجل اكتساب مهارات ومعارف تمكنهم من مواكبة التطورات المختلفة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

### ب. متطلبات تطوير الموارد البشرية:

حتى تتمكن المؤسسة من تطوير الموارد البشرية بطريقة فعالة لابد من توفر جملة من الظروف نذكر منها: (رياض، 2014-2015، الصفحات 129-130)

- ✓ اعتبار تطوير الموارد البشرية قضية الجميع من إدارة وأفراد فهي الأداة التي يمكن عن طريقها تحقيق التميز.
- ✓ إعداد خطط تكوين الموارد البشرية وفق ما تتطلبه المنظمة من كفاءة.
- ✓ تنظيم وظيفة تطوير الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق التلائم بين خصائص الأفراد واحتياجات المؤسسة.
- ✓ تحديد ما تحتاجه المنظمة لتطوير موردها البشري في جميع المستويات.
- ✓ رؤية مستقبلية لتطوير الموارد البشرية، أي تحقيق نتائج إيجابية عن هذه العملية بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ انتهاج سياسات وإجراءات عملية متناسقة تهدف لتطوير الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتحفيز.

### 2. عناصر وأبعاد تطوير الموارد البشرية:

#### أ. عناصر تطوير الموارد البشرية:

يتجسد تطوير الموارد البشرية في العناصر التالية: (قبايلي، 2017-2018، صفحة 20)

- الإنتاجية:** تعبر عن الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج وكفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستوياتها مما يعكس كفاءة العنصر البشري ويساهم في وضع معايير توظيف أكثر كفاءة.
- الاستقرار:** يعتبر أحد الأساسيات التي تعكس تطور الموارد البشرية، يظهر ذلك من خلال توفر الراحة النفسية للعاملين ومدى انسجامهم، وغياب الشكاوى والإضرابات.
- الفعالية:** تتمثل في قدرة المنشأة على تأمين الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرسومة.

#### ب. أبعاد تطوير الموارد البشرية:

تتمثل أبعاد تطوير الموارد البشرية فيما يلي: (قبايلي، 2017-2018، الصفحات 20-21)

- الأداء الوظيفي:** ويمثل السلوك الذي يقاس به قدرة الأفراد على تحقيق أهداف المنشأة، وتتمثل محدداته في الدافعية والقدرات والإدراك.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

تطوير المهارات: تعني الأنشطة التي يتم من خلالها تطوير قدرات الأفراد في المدى الطويل من خلال التعلم والتدريب.

برامج التدريب: حيث تهدف المؤسسة من خلال برامج التدريب إلى رفع مهارات الأفراد في تطبيق الأعمال، وخلق تعاون متبادل في سوق العمل من خلال التواصل مع جهات التدريب.

### 3. مسؤوليات تطوير الموارد البشرية:

تقع مسؤولية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة على: (بداع و صوالحي، 2022، صفحة 167)

الإدارة العليا: تقع عليها مسؤولية تكوين وإيصال رؤية مستقبلية واضحة حول مفهوم تطوير المورد البشري في المؤسسة، فكل تصرف تتخذه يترتب عليه تطور اليد العاملة، لذا عليها مراجعة النظم، هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، وتوفير بيئة مناسبة والأموال اللازمة التي تمكن من القيام بهذه العملية، وإلزام الإدارات والأقسام بتطبيق خطة عمل ومتابعة القيام بالإجراءات.

الإدارة الإشرافية: تقع على عاتقها مسؤولية ضمان تأدية الأفراد للأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وكذا تمتعهم بفرصة التعليم المتواصل لتطوير القدرات والطاقات الكامنة، إما أن تكون منفردة بذلك أو بالاستعانة بجهات متخصصة.

الجهة المتخصصة: فقد تكون للمؤسسة وظيفة متخصصة لتطوير الأفراد وفي بعض الأحيان تكون من مسؤولية إدارة الموارد البشرية أو أقسام التدريب، وأحيانا تكون جزءاً من مجال آخر.

### المطلب الرابع: أساليب تطوير الموارد البشرية

تتم عملية تطوير الموارد البشرية عبر سلسلة من الأنشطة تتمثل أهمها في التدريب وتقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي.

#### 1. التدريب:

##### 1.1. تعريف التدريب:

يمكن تعريف التدريب على أنه: (معمار، 2010، صفحة 13)

لغة: " درب فلان على الشيء: عوده مرنه، تدرب فلان تعود وتمرن".

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

**اصطلاحاً:** " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله".

حيث أن التدريب = معارف + مهارات + اتجاهات وسلوكيات.

### 1.2. أهمية التدريب:

يعود التدريب بفوائد جمة على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة بصفة خاصة وتتمثل أهمية التدريب لكل من الأفراد والمنظمة فيما يلي: (جعيجع، 2019، صفحة 301)

#### بالنسبة للأفراد:

- ✓ اكتساب الأفراد لخبرات تمكنهم من الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر في العمل.
- ✓ كسب الأفراد لصفات تمكنهم من شغل مناصب قيادية
- ✓ اكتساب الأفراد ثقة أكبر بأنفسهم ورفع من روحهم المعنوية نتيجة امتلاك معلومات وخبرات وقدرات جديدة وهذا ما يساهم في تغيير سلوكياتهم في منظماتهم.

#### بالنسبة للمنظمة:

- ✓ زيادة قدرات الأفراد على تطوير العمل في المنظمة من خلال تنمية كفاءاتهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- ✓ إعداد الأفراد لشغل الوظائف ذات الطابع القيادي في كل المستويات في المنظمة.
- ✓ مواجهة التغيرات الحادثة في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطورات العملية والتكنولوجية.

### 1.3. أهداف عملية التدريب:

تتعدد أهداف العملية التدريبية ولعل أهمها يتمثل في: (رياض، 2014-2015، الصفحات 90-91)

- ✓ الحفاظ على قدرات ومهارات العنصر البشري والعمل على تطويرها مما يساهم في تقليص الفجوة بين الأداء والوظيفة.
- ✓ مساهمة عملية التدريب في مسايرة التطورات التي تطرأ على الوظائف وتحقيق ومتطلباتها.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العاملين من خلال اكتساب معارف عملية ونظرية وتطبيقية.
- ✓ تكوين أفراد قادرين على الإبداع والابتكار الأمر الذي يساهم في رفع الميزة التنافسية للمنشأة.

1.4. محددات التدريب:

تتعدد محددات عملية التدريب ولعل أهمها: (ربيع، 2014-2015، الصفحات 102-103)

**العوامل الاقتصادية بالنسبة للمنظمة:** في بعض الأحيان تعتبر عملية التدريب مكلفة للمؤسسة، فلا بد قبل القيام بهذه العملية القيام بدراسة جدوى اقتصادية لتحليل التكلفة والعائد المتوقع منها، وبالتركيز على عنصر التكلفة تعتبر عملية التدريب الداخلي للمؤسسة أقل من الخارجي.

**حجم المؤسسة:** فالمؤسسات كبيرة تحتاج إلى عملية تدريب عالية نظراً لكبر حجم نشاطها على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبساطة الأنشطة التي تقوم بها.

**مميزات وقدرات المتدربين:** حيث أن خصائص وقدرات المتدربين هي التي توجه العملية التدريبية ويتم تحديد نوعية التدريب وبرامجه بشكل الذي يتوافق معها.

**الموارد البشرية والمالية المتوفرة لدى المؤسسة:** حيث أن نوعية التدريب وكيفيته تأثر على ندرة هذه الموارد بالسلب.

**الحاجة إلى التدريب:** حيث أن عملية التدريب تتم بناءً على حاجة المؤسسة لهذه العملية نتيجة حدوث جملة من التغيرات في البيئة الخارجية.

2. تقييم الأداء:

2.1. مفهوم تقييم الأداء: هو عملية مستمرة يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بمتطلبات الوظيفة تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة الإنتاجية. (رياض، 2014-2015، صفحة 92)

2.2. أهمية عملية تقييم الأداء:

لعملية تقييم الأداء أهمية تنعكس على المنظمة والمديرين والعاملين تتمثل في: (رضوان، 2012، الصفحات 58-59)

بالنسبة للمنظمة:

- ✓ توفير مناخ ملائم تسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بحيث تتجنب المنظمة احتمال تعدد شكاوى الأفراد اتجاهها.
- ✓ رفع أداء الأفراد والاستثمار في قدراتهم بما يساهم في تقدمهم وتطورهم.
- ✓ استخدام عملية تقييم الأداء كأداة لتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

### بالنسبة للمديرين:

- ✓ تدفع بالمدير والمشرفين إلى تطوير المهارات والإمكانيات الفكرية والقدرات الإبداعية حتى يتسنى لهم الوصول إلى تقييم أداء موضوعي وسليم.
- ✓ تساهم في تطوير العلاقات بين المدير والمرؤوسين لمعرفة المشاكل والصعوبات التي تواجههم.

### بالنسبة للعاملين:

- ✓ زيادة الشعور بالمسؤولية نتيجة نظره بأن كل جهوده المدبولة تأخذ بالحسبان.
  - ✓ تدفع بالعاملين إلى الاجتهاد والجدية أكثر في العمل لفوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم ماديا ومعنويا.
- ### 2.3. أهداف تقييم الأداء:

تكمّن أهداف عملية تقييم الأداء في: (بن منصور و برعودي، 2020، الصفحات 50-51)

**الهدف الإداري:** يتمثل هذا الهدف في اتخاذ جملة من القرارات الإدارية مثل تقييم الأداء لفردي والترقيات ونظام الأجور، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات إلا أن بعض المدراء يلغون هذه التقييمات أو يقومون بإعطاء تقديرات متساوية للأفراد مما يفقد عملية التقييم موضوعيتها وأهميتها.

**الهدف التنموي:** يعتبر تطوير أداء العاملين هدفا لعملية تقييم الأداء حيث تعكس المعلومات المترددة عن عملية تقييم الأداء ونقاط الضعف في الأداء مما تساهم في تحديد العاملين الذين يحتاجون للتدريب، كما تساهم أيضا في تحديد أسباب هذا الضعف وطرق معالجته.

**الهدف الاستراتيجي:** إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو تحقيق الربط بين أنشطة العمال والأهداف والغايات التنظيمية، ويرتكز التطبيق الفعال للاستراتيجيات على جملة من الشروط التي تتعلق بتطوير العاملين وأنظمة القياس واسترداد المعلومات لتحقيق النتائج المحددة، ولتحقيق هذا الهدف لا بد أن تتصف العملية بالمرونة نتيجة تغير الأهداف الاستراتيجية وما يتبعها من تغير في السلوكيات والقدرات.

### 2.4. مبادئ عملية تقييم الأداء:

تركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من المبادئ التي لا بد من توفرها ونذكر منها: (لوح ، 2020-

2021، صفحة 146)

- ✓ **الوضوح:** يجب أن تتسم عملية تقييم الأداء بالوضوح من حيث المعايير والأهداف.
- ✓ **الموضوعة:** عند القيام بعملية التقييم لا بد من استعمال مفاهيم وتعابير موضوعية وموحدة
- ✓ **الشمول:** حيث من ضروري أن تشمل عملية التقييم الإيجابيات والسلبيات، ونقاط القوة والضعف.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

✓ **التكامل:** أي أن تتضمن عملية تقييم الأداء جميع الجوانب كالمعارف والسلوكيات والمهارات، فلا بد من التركيز على جميع الجوانب

✓ **الاستمرارية:** أي أن تكون عملية تقييم الأداء بشكل مستمر ودائم على مدار السنة وليس عند نهايتها فقط.

✓ **المشاركة:** أي أن المرؤوس يشارك في كل مراحل وخطوات عملية التقييم.

### 3. التخطيط المسار الوظيفي:

3.1. **تعريف تخطيط المسار الوظيفي:** هو مفهوم يعبر عن تصور مستقبلي يتعلق بطريقة تطوير الأفراد وترقيتهم في المؤسسة ضمن إطار يتضمن متطلبات الأداء داخل المؤسسة من جهة وتطلعات الأفراد من جهة أخرى. (بلعيد، 2021، صفحة 468)

### 3.2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تتميز عملية التخطيط للمسار الوظيفي بأهمية كبيرة تتمثل في: (بوزورين ، 2018، صفحة 57)

✓ ضمان تزويد المؤسسة بكفاءات متميزة في المستقبل لمجابهة الاحتياجات المتغيرة لمتطلبات العمالة.

✓ مقابلة طموح الأفراد العاملين وبالأخص صغار السن.

✓ المساهمة في بناء توقعات تتناسب مع طموحات العاملين وتزيد من فرص تحقيقها على مستوى الواقع.

✓ إكساب المؤسسة صورة حسنة تمكنها من الحفاظ وجذب العنصر البشري المؤهل.

### 3.3. أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل أهداف تخطيط المسار الوظيفي في العناصر التالية: (ربيع، 2014-2015، الصفحات 131-132)

**تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة:** يهدف الأفراد إلى النمو في العمل بينما تهدف المؤسسة إلى تحقيق أرباح، فستساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع كل عامل في مكانه المناسب.

**التقليل من تقادم العمالة:** نقل دافعية الأفراد في العمل عند تقادم مهاراتهم خاصة عند غياب عنصر التدريب أو عند نقلهم أو الاستغناء عنهم، لكن في وجود أنشطة التخطيط تتجدد مهاراتهم ويتم تنشيطها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

تقليل تكلفة العمالة: تحقق أنشطة تخطيط المسار الوظيفي عوائد تفوق تكلفة ما تم إنفاقه عليها، حيث أنها تعود على المؤسسة بأرباح أفضل من المؤسسة التي لا تتهم بهذه الأنشطة حيث يقل فيها العائد عن تكلفة العمالة.

تحسين سمعة المؤسسة: عند اهتمام المنشأة بمستقبل العاملين لديها تدفع بينهم للترويج لها في جميع الأماكن الذين يتواجدون بها مما يكسب المؤسسة صورة حسنة ويساهم في جذب العمال لها.

### 3.4. استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل استخدامات تخطيط المسار الوظيفي في: (بوحديد و يحياوي، 2014، الصفحات 256-257)

✓ الكشف عن القيادات الإدارية الصاعدة وإعدادها لتكون جاهزة حين يحين الأوان لتسليمها المسؤولية.

✓ بناء قرارات تخص الترقية والنقل وفق أساس عملي واحتياجات واضحة ومحددة لا على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

✓ الإحلال الوظيفي بناء على وجود خطة لتنمية المسار الوظيفي للأفراد لا أن تكون العملية عشوائية.

✓ تدريب الأفراد بناء على احتياجاته الوظيفية لتناسب مهاراته مع الوظيفية التي سيشغلها.

✓ تقدير تكاليف المخصصة للتدريب وأنظمة الأجور والحوافز والمكافآت المحتملة في المستقبل لإستعداد المؤسسة لها.

✓ الاستجابة لمختلف التغيرات التي تطرأ على المؤسسة والتكيف معها.

### المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية.

لإدارة المعرفة دور هام في تطوير الموارد البشرية ضمن المنظمة من خلال العمليات التي تمارسها، وضمن هذا الإطار تظهر العلاقة التي تجمع بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

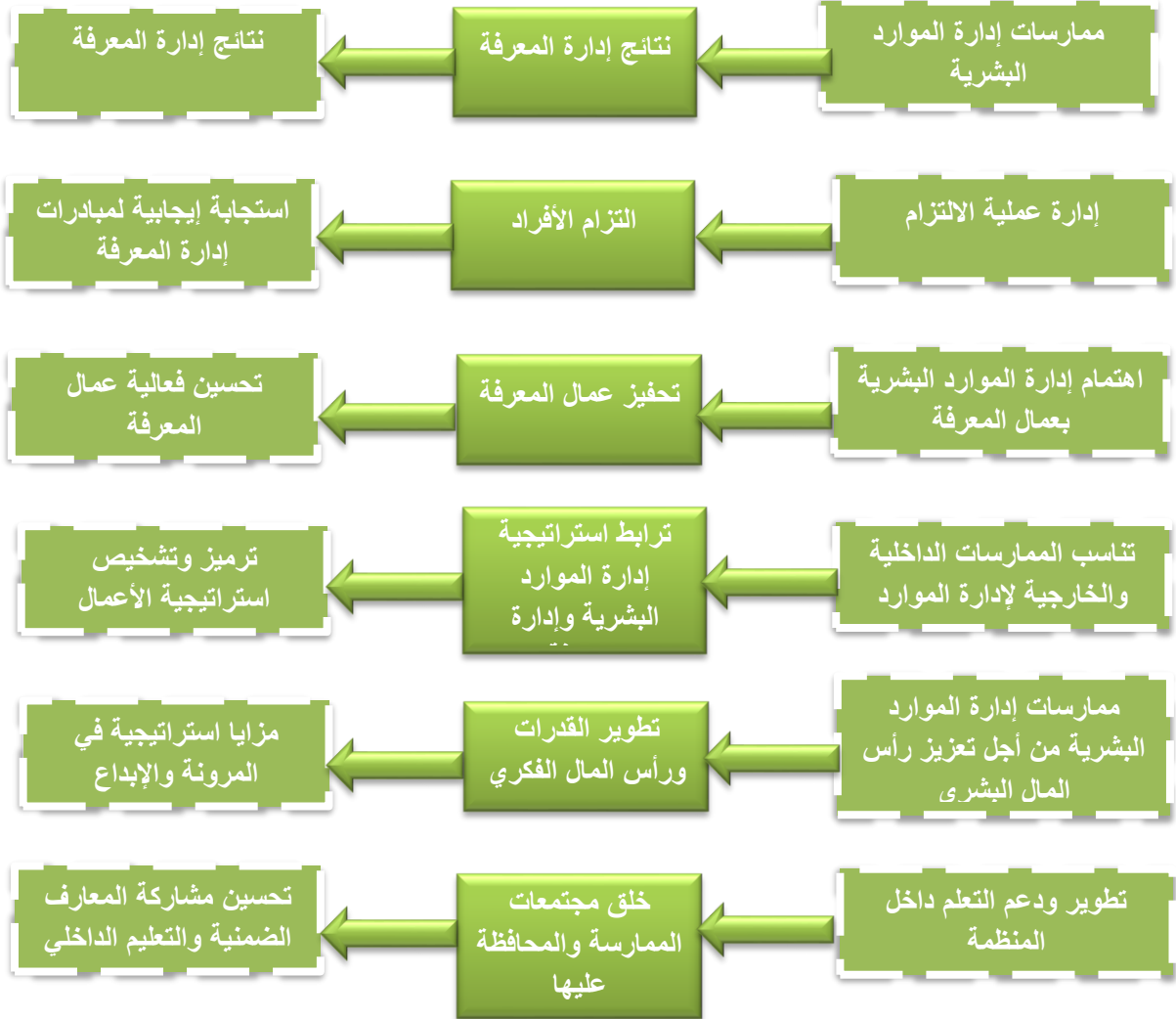
#### المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

أصبحت إدارة المعرفة أحد الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات من أجل توليد المعارف والاستثمار في أصولها الفكرية، وتعتبر إدارة المعرفة مصدر للميزة التنافسية في ظل عصر إقتصاد المعرفة ومن الأدوات الحقيقية لإدارة الموارد البشرية بحيث ساهمت هذه الأخيرة في تغيير هندسة إدارة الموارد البشرية وإعادة رسم تقنياتها. (بن موسى، 2019، صفحة 47)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

يختصر الشكل التالي العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

الشكل (08): العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.



المصدر: مصطفى جوحو، (2022)، إدارة المعرفة بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية تأصيل نظري وحالات علمية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، ص 180.

ويمكن إظهار تأثير عمليات إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي:

### 1. علاقة توليد المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية:

لا بد من تكامل بين توليد المعرفة ووظيفة التوظيف حتى تتسم عملية توليد المعرفة بالفعالية، حيث يتم التركيز على الأفراد الذين يحملون النوع المحدد من المهارات والمعارف المطلوبة حتى يتم تحقيق مستوى عالي من الأداء.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

وفي يخص وظيفة التخطيط فإن المؤسسة تسعى لسد الفجوة بين المعرفة المطلوبة والمعرفة الموجودة لديها في مختلف المجالات.

أما فيما يتعلق بوظيفة الاستقطاب فإن الأفراد يتمكنون من كسب معارف وخبرات وقدرات تتوافق مع المستوى المطلوب من خلال عملية توليد المعرفة، وهذا ما يساهم في سهولة الإدماج في المؤسسة، إضافة إلى المقدر على استخدام وتطبيق المعارف التنظيمية بسرعة وكفاءة، كما تساهم عملية التدريب الرسمي وغير الرسمي في توليد المعارف، ومن جهة أخرى وجب على المنظمة ربط أنظمة تقييم الأداء بتوليد المعرفة حتى تشجع العاملين على توليد واكتساب المعرفة. (بتقة و حوحو، 2022، الصفحات 21-22)

### 2. علاقة تخزين المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية:

توجد علاقة تبادلية بين عملية تخزين المعرفة ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يتم التركيز في التوظيف على الأفراد الذين لهم القدرة على تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية، على هذا الأساس لابد من إعطاء الأولوية للأفراد الذي لديهم القدرة على استعمال التكنولوجيا، باعتبارها طريقة تخزين المعرفة الظاهرة، أما فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية فلا بد من استقطاب الأفراد أصحاب المؤهلات العليا حتى يتمكنوا من تخزين المعرفة في أذهانهم.

كما تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين عملية تخزين المعرفة وتدريب المورد البشري من خلال تركيز برامج التدريب على تطوير الأفراد وتنميتهم حول كيفية تخزين وتكوين قاعدة معرفية تكسب المنظمة ميزة تنافسية، ويتم هذا من خلال تدريبهم على استعمال تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة، إضافة إلى طريقة جمع المعرفة من مصادر خارجية ومن ثم تصنيفها وتخزينها.

وفيما يخص العلاقة القائمة بين عملية تخزين المعرفة وتقييم الأداء فإن عادة ما يتردد الأفراد في الإفصاح عن المعارف التي يمتلكونها، وهذا ما يبرز عملية تقييم الأداء في تجميع معارف الأفراد من خلال ربط هذه العملية بتخزين المعرفة، وكذا تخصيص حوافز ومكافأة لكل من ساهم في عملية تخزين المعرفة في المنظمة. (لصور، 2017، الصفحات 82-83)

### 3. علاقة مشاركة المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية:

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة لا بد من استقطاب أفراد ذوي خبرات ومهارات معارف عالية وهذا ما يربط بين عملية مشاركة المعرفة والتوظيف، حيث أن مشاركة المعارف الضمنية بين مختلف المستويات داخل المنظمة يساهم في تحسين قيمة منتجات وخدمات المنظمة، وهذا ما يعكس

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

مساهمة رأس المال البشري في تعظيم تشارك المعرفة ضمن المنظمة، وفي هذا الإطار تسعى المنظمات إلى توظيف الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الذين يمتازون بالدافعية العالية للتعلم ومن ثم تسعى لمشاركة المعرفة على المستوى الداخلي والخارجي من خلال تطوير مهارات الأفراد ومعارفهم حتى تكتسب قوى بشرية ضمن سوق العمل.

وفيما يتعلق بالتدريب فلا بد من تحليل احتياجات المؤسسة من عملية التدريب وتخطيطها بشكل الذي يحسن من تشارك المعارف، وضمن هذا الإطار تقوم المنظمة بالتأكيد على مفهوم التعلم وتوفير البيئة التي تساهم في تقاسم المعارف ومشاركتها من خلال برامج تدريبية تساهم في مشاركة المعارف والخبرات من تجارب ناجحة بين الأفراد أثناء العمل.

ويتطلب الأمر من المنظمات المعاصرة من التشجيع على تشارك المعارف من خلال وضعه أحد معايير تقييم الأداء، حتى يتمكن الأفراد من تشارك المعارف واكتساب قدرات تمكنهم من الابداع والابتكار بالشكل الذي يسمح لها بعدم التأثير على الميزة التنافسية لديها. (لصور، 2017، الصفحات 83-84)

### 4. علاقة تطبيق المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية:

تكتسب المؤسسات قيمتها المضافة من خلال امتلاك مورد بشري ذو مهارات متعددة ومعارف متنوعة، وهنا تظهر أهمية توظيف واستقطاب هذه الموارد والحفاظ عليها حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق المعارف، وفي حال تسرب هذه الموارد أو تقاعدها فإن المؤسسة ستفقد معارفها، وهذا ما يدفع بإدارة الموارد البشرية عند القيام بعملية التوظيف إلى اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرة على تطبيق المعارف كونهم يساهمون في تطوير المؤسسة من خلال تطبيق تلك المعارف.

ومن جهة أخرى يتم التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري في عملية التدريب، حيث تهدف البرامج التدريبية لتطوير الأفراد للقيام بعملية تطبيق المعارف في العمل والاهتمام بالتعلم بالاعتماد على الخبراء وتعيين الاستراتيجيات لتطوير الكفاءات حتى يتمكنوا من تطبيق المعرفة بشكل سريع ومرن وفقا لمتطلبات العمل.

أما فيما يتعلق بتقييم الأداء فلا بد من بناء عملية التقييم على انجاز المهام التي تؤدي لتطبيق المعرفة بفعالية، واستعمال نظام المكافآت عند تطبيق المعارف الضمنية والصريحة بشكل جيد، الأمر الذي سيساهم في شعور الأفراد بأهميتهم في المؤسسة ويدفعهم للعمل بشكل أفضل من خلال مشاركتهم لخبراتهم ومهاراتهم مما يساهم في تطوير المؤسسة. (لصور، 2017، الصفحات 85-86)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

### المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية.

#### 1. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

تأثر منطق إدارة الموارد البشرية بالثروة المعرفية التي تميز بها الاقتصاد المعرفي يمكن إظهار هذا الأثر في: (بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، 2015، الصفحات 182-183)

- ✓ معرفة أهمية الأفراد باعتبارهم مصدر المعرفة الداخلية، حيث أنهم يعتبرون أحد أهم مصادر الثروة في المنظمات الحديثة.
- ✓ أصبح مفروض على المنظمة تطوير أساليب استقطاب و اختيار الأفراد الأكثر معرفة وكذا انفتاح الأفراد على مصادر المعرفة الخارجية من خلال مشاركتهم في مؤتمرات وورشات عمل.
- ✓ إدراك أهمية التعليم التنظيمي في ظل التطورات المستمرة للمعارف، حيث وجب على المنظمة مواكبة هذه التطورات ومن ناحية أخرى وجب عليها الاستغلال الأمثل لخبرات الأفراد لديها.
- ✓ إدراك أن المعرفة هي ركيزة الأنشطة المؤسسة الواقعة على سلسلة القيمة وركيزة للميزة التنافسية ولتحقيق هذا لا بد من إعداد عنصر بشري مؤهل.
- ✓ يتعبر تطوير الأنشطة المعرفة للموارد البشرية ضمن المنظمات هو ما يخلق تميزا واضحا للمنظمة على منافسيها.
- ✓ تعتبر المعرفة التي من صعب تقليدها أهم ما يميز المنظمة على منافسيها وتكمن هذه المعارف في المورد البشري المتميز.
- ✓ إن أهم مهمة لإدارة الموارد البشرية هو خلق المعرفة من خلال الدمج بين مصادر المعرفة الضمنية والصريحة بشكل متكامل، ويتم ذلك من خلال خلق بيئة تساعد على تعاون الأفراد في مختلف الأمور في المنظمة والمشاكل التي تواجهها.
- ✓ لا تعتبر مهمة الموارد البشرية ضبط السلوكيات والسيطرة على العلاقات بين الأفراد وإنما عليها العمل على التحفيز على تبادل المعلومات وتشارك المعرفة بين الافراد، وبعدها القيام بإطلاق المعرفة الكامنة وتدعيم عمليات خلف المعرفة ونشرها داخل المنظمة لتشكيل قدرات محورية وتثبيت الميزة التنافسية.

ويوضح الجدول التالي أهم الفروق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارتها بالمعرفة:

الجدول (02): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

أدارة الموارد البشرية التقليدية	أدارة الموارد البشرية بالمعرفة
البناء المادي للإنسان هو مركز الاهتمام	يتم الاهتمام بمعارف الإنسان وعقله
تعتمد على الآلية في أداء المهام	تعتمد على الفكر والذهن في الأداء
لا تتطلب أفكار ومعارف الأفراد	السعي نحو استخلاص المعارف الكامنة
لا يتم تطبيق مفهوم التمكين	يتم تطبيق مبدأ التمكين وتقنياته
تعتمد محيط الأداء على العناصر المادية	تعتمد على الجوانب الفكرية والمعنوية في الأعمال
يتم التركيز على الحوافز المادية والمالية	يتم التركيز على الحوافز المعنوية وإعطاء الصلاحيات
تعتبر مهارات الفرد وقدراتها الميكانيكية مصدر التركيز	يصب الاهتمام على القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد
يتم التركيز على قدرات الفرد	تركز على تنمية العمل الجماعي

المصدر: حسين بركاتي، (2014-2015)، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

## 2. أثر إدارة المعرفة على المورد البشري:

لإدارة المعرفة أثر كبير على المورد البشري ضمن المؤسسة، حيث تساهم هذه الأخيرة في تطوير العاملين وتحقيق رضا الوظيفي لديهم، ويتمثل أثر إدارة المعرفة على العنصر البشري في: (المسلم، 2014، الصفحات 72-73)

### 2.1. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

تساعد إدارة المعرفة العاملين على الاكتساب المتجدد للمعارف في تخصصات عملهم وهذا عن طريق التعليم والتدريب، وتتم هذه العملية باستخدام طرق متعددة مثل تجسيد المعرفة ودمجها، وجعل الأفراد متفاعلين اجتماعيا.

### 2.2. أثر إدارة المعرفة على مواءمة العاملين:

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق مواءمة كبيرة للعاملين في المنشأة حيث تهيئهم لحل المشكلات باستخدام المعارف والمعلومات التي اكتسبوها وتجعلهم أكثر تقبلا واستجابة للتغيرات المستقبلية ومواكبتها.

### 2.3. أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

تحقق إدارة المعرفة جملة من الفوائد التي تساهم في تحسين شعور العاملين أثناء تأديتهم مهامهم وتحفيزهم الأمر الذي يجعلهم أكثر دافعية وفعالية في تأدية أعمالهم.

### 2.4. أثر إدارة المعرفة على الإبتكار لدى العاملين:

تساعد إدارة المعرفة على تحفيز نشاطات العصف الذهني مما يساهم في مساندة الأفراد على الإبتكار إما بشكل جماعي عن طريق التعاون بين الأفراد أو بشكل فردي.

### 2.5. تأثير القيمة المضافة للعاملين:

تعتبر المنظمات التي تسعى نحو الارتقاء هي من تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها الأفراد، حيث أن العامل عند انتاجه لقيمة مضافة يشعر بالاستقرار الوظيفي أكثر.

### المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية:

يعتبر دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية موضوعا بالغ الأهمية نظرا لأثره على المنظمات، فإنه ينعكس على المنظمة بفوائد عديدة حيث أنه يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، ويعتبر العنصر البشري أهم مورد يصب عليه الاهتمام بالربط بين أنشطة إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، وتعتبر العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير المورد البشري علاقة تبادلية تكاملية تهدف لتطوير العنصر البشري لتوليد المعرفة. (Ferreira, Curado, & Oliveira, 2022, p. 07)

ويتمثل دور إدارة إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية في:

### 1. الاستثمار رأس المال البشري وخدمته:

يعتبر المورد البشري مصدرا رئيسيا للمعرفة وتلعب عملية الاستثمار في رأس المال البشري دورا هاما في العمليات التي تمارسها إدارة المعرفة، حيث تساهم في تفعيلها وتعزيزها، وبهذا فإن إدارة المعرفة تعمل على تسهيل وصول المعرفة لمفتقيها، ويكمن الهدف في عملية الإستثمار في رأس المال البشري في تطوير المعارف والقدرات والمهارات، وتتم هذه العملية من خلال التعليم والتدريب، ومن وجهة نظر Broun أن رأس المال البشري غير المستثمر كالذهب غير المستخرج نظرا لدور الفعال الذي يعود به على المؤسسة، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية وتوليد الأفكار الإبداعية والقدرة على الإبتكار والالتزام بالمرونة، وزيادة قاعدة المهارات والمعارف والكفاءات داخل المنظمة، وتساهم أيضا بتوفير وسط صحي للعاملين يساعدهم على الإحساس بالأمان ومحاربة الشعور بالاغتراب الوظيفي ويعزز من ثقتهم بأنفسهم

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

مما سيدفعهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وكل هذا سيدفع بالمنظمة إلى بلوغ أهدافها ويعزز من مكانتها التنافسية. (بوران و حمزة ، 2021 ، الصفحات 385-386) (بن باير و بلقوم، 2011، صفحة 08)

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أكبر مردودية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري فلا من بد توفير الجو المناسب لذلك، من جلال توجيه الأفراد والعمل على تسهيل مهامهم بدل مراقبتهم ومحاولة السيطرة عليهم. (بن باير و بلقوم، 2011، صفحة 07)

### 2. مسهل للمعرفة وزيادة الثقافة:

يلعب قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل تدفق المعرفة من خلال الترويج لمفهوم إدارة المعرفة وقيمتها ومختلف الاستراتيجيات الأخرى التي تتضمن عمليات التعليم المستمر ووسائل تشارك المعرفة، فتساعد عمليات التحفيز وتقييم الأداء في تدعيم سلوكيات الأفراد اتجاه إدارة المعرفة، وإضافة على كل ما سبق فإن الأفراد بحاجة إلى التشجيع من قبل منظماتهم لتغيير سلوكياتهم في ظل ما تعلموه، (حوحو، 2022، صفحة 179)

كما تنعكس زيادة نسبة المتقنين من المورد البشري على التنمية الحضارية في المجتمع وزيادة نسبة الوعي فيه وهذا ما يساهم في إنجاز المهام بشكل أسرع وبصورة أحسن. (بن موسى، 2019، صفحة 95)

### 3. بناء العلاقات بين الافراد:

تساهم إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتعزيز التعاون والثقة والاحترام بين الأفراد أو تحسين ما يسمى برأس المال الاجتماعي حيث تساهم إدارة الموارد البشرية الملائمة في إنشاء العلاقات عبر الأفراد في العمل وتحقيق الاتصال التنظيمي حتى يتم تبادل المعارف داخل المنظمة. (بن باير و بلقوم، 2011، صفحة 07)

### 4. الانتشار السريع:

تقع مسؤولية تطوير رأس المال البشري على مسؤولية قسم الموارد البشرية، ويشمل هذا التطوير في القدرة التعلم والتحمل المسؤولية والتكيف مع مختلف الأوضاع ، وهذا ما يعني توفير بيئة مناسبة تمكنه من اكتساب السرعة والانتشار لتلبية متطلبات العمل المتغيرة، الأمر الذي يتطلب تشجيع سلوكيات المستخدمين الملائمين من أفراد وفرق، والقيم التي تدعم المرونة والإبداع والتكيف، حيث أن ثقافة مشاركة المعلومات التنظيمية بشكل واسع بين فريق العمل عملية ضرورية لبلوغ هذه الأهداف.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

وبالمختصر فإن دور إدارة المعرفة هنا يتمثل في مدى عصرنه وظائف إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري وتنمية وتطوير التعلم. (بن باير و بلقوم، 2011، الصفحات 07-08)

### 5. تنمية التعليم وتوفير الكوادر العلمية:

تتم عملية التعليم عن طريق انتقال للمعارف أو للمهارات من خلال التفاعل بين طرفين ضمن علاقة تتجاوز إطار الرسمية إلى اللارسمية، ومن النقل بطريقة آلية إلى تفاعل إنساني، والتحول من برامج محددة إلى نشاطات اجتماعية، وهذا ما يصنع فارق التعليم والتدريب ويمد التعليم بصفة حيوية تمكن من بناء القدرات، ولا تتم عملية التعليم إذا داخل المنظمة من خلال التفاعل بين موارد البشرية باللغة والقيم السائدة، وهذا ما يمثل الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة من خلال القيام بعملياتها لنشر المعرفة بين الأفراد في المنظمة.

وضمن هذا الإطار فإن المنظمة تسعى إلى أن تحقق ميزة تنافسية قائمة على كوادر علمية قادرة على القيام بعملية البحث عن المعرفة واكتسابها ومن ثم تطويرها سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتعتبر القيادة الشبكية أحد الشروط التي تساهم في سهولة نشر المعارف من خلال تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى التعلم الاستراتيجي الذي يمكن من مساندة التطورات في البيئة الخارجية من خلال جعل استراتيجية المنظمة تتميز بالمرونة. (سالمي و دحماني، 2019، صفحة 96)

### 6. عصرنه الموارد البشرية:

مع نهاية التسعينيات وبداية الألفية الجديدة تغيرت مهام إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح 40% من مهامها تهدف إلى تطوير الكفاءات باستخدام برامج تدريبية تتعلق بأساليب حديثة في المناجمنت، وأصبح موضوع الاشتراك في المعرفة وتنمية التعاون مصدر انشغال مدراء الموارد البشرية بغية التحسين من الجوانب التالية:

- ✓ وضعية العاملين اتجاه الأعمال المنسوبة لهم.
- ✓ تنمية المعارف الضمنية بغية حل المشاكل العمل، التوجه نحو العمل الجماعي.
- ✓ تنمية القدرات الجماعية من خلال تكوين شبكات اجتماعية تحت مبدأ العمل على أساس التعاون
- لا على أساس السلطة، حيث أن المعرفة تصبح ذات فائدة أكبر عند التفاعل بين فريق العمل ضمن إطار معرفي. (سالمي و دحماني، 2019، الصفحات 96-97)

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

### 1. تعريف الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة على أنها: مجموعة من البحوث السابقة التي تحتوي على الموضوع الذي يدرسه الباحث في بحثه العملي، حيث تكون محل دراسة ومناقسة الموضوع ويتم الاعتماد عليها بغية دراسة وتحليل ما تحتوي عليه ومن ثم تحديد الاختلافات بينها وبين الموضوع محل الدراسة. (يحياوي، 2021، صفحة 321)

كما تعرف بأنها: جميع الدراسات ذات صلة بالموضوع، ويشترط أن تكون هاته الدراسة ذات مساهمة عملية، ونشرت بأي شكل من الأشكال سواء على شكل محاضرات أو أحاديث تم إذاعتها سواء كانت صوتا فقط أو صوتا وصورة، أو مذكرة للحصول على درجة عملية، أو بمقابل مادي أو لمجرد رغبة الباحث في نشر مساهمة علمية. (طواهر و ميدون، 2022، صفحة 105)

وعليه يمكن القول بأن الدراسات السابقة هي مجموعة من البحوث والدراسات التي تكون ذات صلة بالموضوع الذي يدرسه الباحث، تختلف طرق نشرها لكن يشترط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، يتم دراستها وتحليلها من أجل تحديد أوجه الاختلاف بينها وبين دراسة الباحث.

### 2. أهمية الدراسات السابقة:

تظهر أهمية الدراسات السابقة في النقاط التالية: (قده، صالح، و زين، 2022، الصفحات 112-113)

- ✓ تجنب الباحث مشقة تكرار المواضيع التي تم دراستها في وقت سابق وبهذا تساعده في الاختيار السليم لموضوع بحثه.
- ✓ تجنب الباحث الوقوع في أخطاء الآخرين حيث تمكنه من معرفة الصعوبات التي وقعوا فيها والحلول التي توصلوا إليها لمواجهة تلك الصعوبات.
- ✓ تعمل على توزير الباحث بالعديد من المصادر والمراجع التي تتعلق ببحثه كما تمكنه من الإطلاع على تقارير ووثائق مهمة التي في أغلب لم يصل إليها بعد.
- ✓ تمد الباحث بالأدوات والاختبارات التي تفيده لحل المشكلة التي يتضمنها بحثه.
- ✓ تعطي الباحث الفرصة لإبراز أهمية بحثه عن طريق مقارنتها بالدراسات السابقة وتبين أصالته من خلال الرجوع للجانب النظري والفرضيات دراسات الأخرى والنتائج المتوصلة إليها.
- ✓ تساعد الباحث على بناء فرضيات بحثه من خلال النتائج التي تم توصل إليها في الدراسات والأبحاث السابقة، كما تمكنه من استكمال الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

✓ من خلال القراءة التحليلية لدراسات السابقة يستطيع الباحث تحديد ما يجب أن يقوم به بشكل واضح، ويتمكن من تحديد الأبعاد التي يجب التركيز عليها بشكل أكبر، وتساعد في تحديد الإجراءات المنهجية التي تتلائم أكثر مع موضوعه.

3. عرض الدراسات السابقة:

يمكن إبراز عدد من الدراسات التي تناولت نفس موضوع الدراسة وعالجته.

### 3.1. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (Ferreira, Curado, & Oliveira, 2022)، بعنوان **The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review**، تمثل هدف الدراسة في تحديد مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية من خلال الاعتماد على جملة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في الفترة الممتدة ما بين 2000 إلى غاية 2019، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عمليات إدارة المعرفة ( خلق المعرفة، إكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، استخدام المعرفة، حماية المعرفة) تساهم تطوير سبعة أبعاد لتنمية الموارد البشرية ( الفردية، المهنية، التنظيمية، الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية، والتكنولوجية) بدرجات مختلفة، وتساهم هذه العمليات في تطوير الجوانب الفردية والمهنية للموارد البشرية وأكثر العمليات تأثير هي خلق المعرفة ومشاركتها، وتشير النتائج أيضا إلى ضعف العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية من ناحية التكنولوجية وتنظيمية والاجتماعية.

- دراسة (Saneela & Shah, 2020)، الموسومة ب **How Knowledge Management Plays an Effective Role in Organizations to Make HRM More Efficient by Using System Dynamics?**، عالجت الدراسة دور إدارة المعرفة في جعل إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية من خلال إبراز إدارة المعرفة كأداة لقياس أداء المنظمة بالشكل الذي يحقق لها الاستدامة والربحية ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثين بأسلوب المقابلة لموظفي جامعة لاهور للعلوم الإدارية (Lahore University of Management Sciences) وتوصلت الدراسة:

✓ في وجود علاقة أسية غير خطية بين المتغيرات بمعنى أن تغير وحدة واحد في إدارة المعرفة يحدث تغيرا مضاعفا في الفعالية التنظيمية أي أن زيادة الكفاءة المنظمة تعتمد على زيادة المعرفة لديها.

✓ وجود تأثير كبير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بجميع مكوناته باستثناء البيئة.

- دراسة (Khawaldeh, 2020)، مداخلة تحت عنوان: **Impact of Knowledge Management (KM) on Human Resource Management (HRM) Performance Based on the ACHIEVE Model in Selected Banks of Amman – Jordan**، تمثل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

الغرض من هذه الدراسة في تحديد أثر إدارة المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية ضمن مجموعة بنوك في عمان بإستعمال نموذج ACHIEVE، ولتحقيق أغراض تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم توزيع استبانة على 43 عاملاً يعملون في 04 بنوك في عمان، توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على أداء إدارة الموارد البشرية ضمن البنوك وكان التأثير الأكبر على جانب التحفيز والأقل تأثيراً كانت البيئة.

### - دراسة (Zaim, Keceli, Jaradat, & Kastrati, 2018)، الموسومة بـ **The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization**

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر عمليات إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من موظفي ومديري شركة اتصالات في تركيا، من خلال الاعتماد على استبانة تتضمن 37 سؤالاً تم توزيعها على موظفي في المقر الرئيسي وفرعين للشركة، أشارت النتائج المتحصل عليها إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بإضافة إلى أن المؤسسات التي تمارس عمليات إدارة المعرفة بشكل أفضل تمتاز بأداء أفضل، وأشارت أيضاً إلى أن عمليتي مشاركة المعرفة واستخدامها تكون ذات تأثير مباشر على الأداء، أما توليد المعرفة ومشاركتها تكون ذات تأثير غير مباشر.

### - دراسة (Torabia, Kyani, & Falakinia, 2016)، المعنونة بـ **An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource**

**Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran**، هدفت الدراسة لتحديد أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ضمن أحد البنوك (Keshavarzi) في طهران، وبغية معرفة الأثر تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستعمال استبانة تتضمن 21 سؤالاً، توصلت الدراسة إلى نتيجة تتمثل في أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية باستثناء التأثير على البيئة فقد كان التأثير بنسبة ضئيلة.

### 3.2. الدراسات العربية:

- دراسة (الحضرمي و العبرية، 2022)، الموسومة بـ: **واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان**، كان الهدف من الدراسة معرفة واقع عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان من خلال استخدام منهج وصفي، ودراسة قياسية بالاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج أجريت الدراسة على عينة قدرها 150 فرداً تم اختيارها بشكل عشوائي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

- ✓ وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة باستثناء عملية توليد المعارف التي كانت بدرجة ضعيفة.
- ✓ ترتب عمليات إدارة المعرفة حسب المتوسطات الحسابية تخزين المعرفة- تطبيق المعرفة- توزيع المعرفة- توليد المعرفة.
- دراسة (حامدي و بعيطيش، 2022)، بعنوان تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين باتصالات الجزائر-باتنة، تمثل الهدف من الدراسة في توضيح تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي وبالإضافة إلى الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، تمثل المتغير المستقل في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) أما المتغير التابع تمثل في أداء العاملين، أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 50 عامل، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بنسبة 79.1%، كما بينت الدراسة:
- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من عمليتي توزيع المعرفة وتطبيقها على أداء الموارد البشرية.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من عمليتي توليد المعرفة وتخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية.
- دراسة (قفل، 2021)، المعنونة ب: إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، عالجت الدراسة إشكالية أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية ضمن المنظمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمعالجة هذه الإشكالية، توصلت الدراسة إلى وجود أثر بالغ الأهمية لإدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم هذه الأخيرة في توفير قدرات فكرية ومؤهلات للموارد البشرية من خلال تأسيس بيئة داخلية ضمن المنظمة قائمة على المعارف وموردها.
- دراسة (بوعلاق و فرقط، 2021)، تحت عنوان: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، كان الهدف من الدراسة معالجة إشكالية أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية الحديثة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، إضافة الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم توزيع استبانة على عينة قدرها 45 عاملا من إدارات ولاية بسكرة، غير أنه 34 فقط التي كانت صالحة للدراسة، تضمن المتغير المستقل الأبعاد التالية: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، أما المتغير التابع فقد تضمن الأبعاد التالية: الشريك الاستراتيجي، الخبر الإداري، عون تغيير، نصير العاملين، تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها:
- ✓ مستوى إدارة المعرفة وممارسة إدارة الموارد البشرية في ولاية بسكرة جاء بمستوى مرتفع.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الحديثة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة حيث أن هذه الأخيرة تمثل أبعاد إدارة المعرفة.
- دراسة ( البدوي، غطاس، و قريع، 2020)، الموسومة ب: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى تبيان أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية ضمن الإدارة العليا والوسطى لجامعة القدس، تم الدراسة على عينة قدرها 83 مثلت نسبة 74% من مجتمع الدراسة، تم اتباع منهج وصفي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- ✓ تلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ إن واقع كل إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بدرجات مرتفعة.
- دراسة (عياد و حاوشين، 2020)، تحت عنوان: إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات-، تمثل الهدف من الدراسة في التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المورد البشري، توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على عينة قدرها 60 عاملا، وتم الاعتماد على طريقة النمذجة البنائية Amos، توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تمكن المؤسسة من تنمية المورد البشري لديها، حيث تعتبر إدارة المعرفة من الأنشطة الداعمة للبحث والتطوير مما تساهم في تنمية المعارف والمهارات الأفراد، وأظهرت النتائج أيضا أن شركة موبيليس تعمل على دعم عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال إعداد برامج تساهم في دعم المعارف وتجديدها.
- دراسة (ماضي، بجاج، و بن برطال، 2019)، المعنونة ب: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: توليد واكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، في تنمية كفاءات الموارد البشرية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى:
- ✓ تعتبر المعرفة وتطبيقاتها من أهم التحديات التي تسعى المؤسسات إلى استغلالها في تنمية كفاءات الموارد البشرية لديها.
- ✓ وجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية تمثل في تطبيق المعرفة.
- دراسة (سالمي و دحماني، 2019)، الموسومة ب: أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية "دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة"، تمثل هدف الدراسة تحديد أثر إدارة المعرفة على تنمية أداء الموارد البشرية، وفهم العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والموارد البشرية بالمنظمات، لتحقيق هذا الهدف تطرقت الدراسة إلى الأطر النظرية التي تخص الموضوع إضافة إلى الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم توزيع استبانة على عينة قدرها 20 عامل من مؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

- ✓ وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية نتيجة تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ يعتبر تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، أما ضمان تبادل الخبرات والمعارف الحديثة التي تضمن الأداء الفعال فتقع على عاتق إدارة المعرفة.
- دراسة (غضبان، 2017-2018)، تحت عنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، عالجت الدراسة إشكالية دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية، ولمعالجة الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي، وتم الاعتماد استخدام برنامج Spss v20 و Amos v20، تمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة ( توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وتمثل المتغير التابع في أداء الموارد البشرية، إضافة على الاعتماد على كل من: التعليم التنظيمي، القبول التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 305 فردا، تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها:
- ✓ وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.
- ✓ ووجود تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على تحسين أداء المورد البشري.
- ✓ وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة.
- دراسة (طرفة، 2017-2018)، المعنونة تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-الجزائر-، تمثل هدف الدراسة في اختبار التكامل كل من عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، بينما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم توزيع 200 استبانة وتم الاعتماد 165 منها، وتمثلت متغيرات إدارة المعرفة في: خلق المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية تمثلت في الوظائف التالية: تخطيط الموارد البشرية. توظيف الموارد البشرية، تعليم وتدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة تتمثل في:
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- دراسة (براهيمي، 2017-2018)، الموسومة ب: دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة قطاع الإلكترونيك ببرج بوعريريج، عالجت الدراسة إشكالية مدى

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية، ولمعالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الاعتماد على برنامج المربعات الصغرى الجزئية PLS، جرت الدراسة على 127 عامل، تمثل المتغير المستقل في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع تمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات)، توصلت إلى وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على وظائف إدارة المعرفة كما يلي:

✓ وجود أثر لعملية توليد المعرفة على وظيفتي التوظيف والتدريب، وعدم وجود أثر على تقييم الأداء والتعويضات.

✓ وجود أثر لعملية مشاركة المعرفة على جميع وظائف إدارة المعرفة باستثناء وظيفة التوظيف.

✓ وجود أثر لعملية تخزين المعرفة على وظيفة التقييم دون الوظائف الأخرى.

✓ وجود أثر لعملية تطبيق المعرفة على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (سبكي و شرعي، 2017)، **مداخلة بعنوان دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**، كان الهدف من هذه الدراسة توضيح أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك تأثيرا كبيرا وواضحا لإدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير القدرات الفكرية والعلمية.

- دراسة (العوفي و بندي، 2017) ، **تحت عنوان دور ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية**، كان الهدف من الدراسة تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال استعمال المنهج الوصفي، حيث تناولت مختلف الجوانب النظرية، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إرساء ثقافة إدارة المعرفة بالمنظمة سيرفع من مستوى العاملين ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها، هذا ما يساهم في تحقيق الاندماج الفعال في الاقتصاد الحالي الذي يعرف باقتصاد المعرفة.

- دراسة (تياقوي، 2017)، **المعنونة بدور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز رأس المال البشري دراسة استطلاعية**، حيث تمثل الهدف من الدراسة في معرفة ما تتضمنه ممارسات عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة خاصة في ما يتعلق بالتطوي رأس نالها البشري من خلال عمليات التدريب، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض مختلف الأدبيات المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS وقد شملت الدراسة 40 مفردة وقد توصلت إلى:

✓ جل المعارف التي اكتسبها العاملون كانت نتيجة الخدمات التي يقدمونها في المنظمة.

- ✓ اتفاق المبحوثين حول أن المعرفة التنظيمية يتم اكتسابها من خلال التعليم وتنمية المهارات ورؤية الإدارة أن الدورات التدريبية هي أفضل وسيلة لتحقيق هذا.
- ✓ عدم وجود فروق حول آراء المبحوثين فيما يخص كل من إدارة المعرفة ورأس المال البشري، إضافة إلى أن جل التغيرات التي مست هذا الأخير كانت نتيجة عمليات إدارة المعرفة.
- دراسة (قصابي، 2015-2016)، بعنوان: **تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية**، تمثل هدف الدراسة في إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ضمن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، تمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، فريق عمل إدارة المعرفة)، أما المتغير التابع الأداء (العائد على حقوق الملكية، التعلم والنمو المؤسسي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة عملية تنظيمية تهدف إلى خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشري وتوليد معارف جديدة وستعى إلى زيادة كفاءة المنظمة.
- ✓ وجود علاقة تأثيرية متبادلة بين إدارة المعرفة والابتكار داخل المنظمات.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز في الأداء ضمن المؤسسات محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية 0.05.
- دراسة (بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، 2015)، تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد أهم التحديات التي فرضت على المنظمات في ظل الاقتصاد المعرفي، بالإضافة إلى معرفة واقع إدارة والمعرفة وتنمية الموارد البشرية في بعض المؤسسات بولاية المسيلة، فضلت الدراسة اختيار عينة بطريقة غير احتمالية (غير عشوائية)، تمثلت في 50 عامل من مختلف المؤسسات الكبرى في ولاية المسيلة، تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، تمثلت متغيرات الدراسة في إدارة المعرفة (توليد المعرفة، إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أما تنمية الموارد البشرية (التمكين، الاستثمار في رأس المال الفكري)، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: إن كل من عمليتي توليد المعرفة واكتساب المعرفة إضافة إلى تخزين المعرفة تتوفر بالمؤسسات محل الدراسة بنسبة مرتفعة أما عمليتي نشر المعرفة وتطبيق المعرفة فقد كان بنسب متوسطة في تلك المؤسسات، أما فيما يخص تنمية الموارد البشرية فقد كان كل من جانبي التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ذو مستوى متوسط في المؤسسات محل الدراسة.

- دراسة (حماش و الشريف، 2015)، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، كان الهدف من الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الاستثمار في رأس المال الفكري، ومن ثم معرفة دوريهما في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، تمثلت أبعاد المتغير المستقل في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة)، في حين تمثلت أبعاد المتغير التابع في: رأس المال البشري، رأس المال هيكلي، جرت الدراسة على عينة قدرها 78 عامل، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري، بالإضافة إلى وجود دور مباشر لكل من عمليات إدارة المعرفة ومكونات الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.
- دراسة (بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي للتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي (أطروحة دكتوراه)، 2014-2015)، عالجت الدراسة إشكالية مدى اعتماد المنظمات على إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تحديات اقتصاد المعرفة، اعتمدت الدراسة على عدة مناهج تمثلت في المنهج الوصفي والمنهج التاريخي إضافة إلى المنهج المقارن هذا في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، تم اختيار عينة احتمالية (غير عشوائية) تمثلت في 50 عامل على مستوى مختلف المؤسسات من ولاية المسيلة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ يوجد نوعا ما وعي لدى المنظمات التي أجريت عليها الدراسة بالتحديات التي تواجهها في ظل الاقتصاد المعرفي وتسعى هذه المنظمات لمواجهة تلك التحديات بالاعتماد على إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ وجود دور لإدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية بدرجة قوية بالمنظمات محل الدراسة
- ✓ وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية وبين التنافسية في تلك المؤسسات.
- دراسة (بن باير و بلقوم، 2011)، المعنونة ب: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، تمثل الهدف من هذه الدراسة في تشخيص دور إدارة المعرفة في تنمية قدرات الموارد البشرية، ولتحقيق هذا تناولت الدراسة مختلف الأطر النظرية الخاصة بالموضوع بغية تحديد الأسس العلاقة التي تربط بين المتغيرات والعوامل التي تساعد على نجاحها، توصلت الدراسة إلى أن أثر إدارة المعرفة يكمن في تطوير القدرات الفكرية والعملية للمورد البشري، وخلق بيئة داخل المنظمة تشجع على تنمية المعرفة.
4. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

بعد ما تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات التي ترتبط بموضوع المذكرة لوحظ أن هناك نقاط تشابه في ما بينهما بإضافة إلى وجود بعض الاختلافات، وفيما يلي سنعرض مناقشة حول موقع هذه الدراسة من حيث الهدف، المنهج، ومن حيث النتائج:

### 4.1. من حيث الهدف:

يمكن تقسيم الدراسة من حيث الهدف إلى أربع مجموعات كما يلي:

تمثلت المجموعة الأولى في دراسة (قفل، 2021) ودراسة (بوعلاق و قرظ، 2021)، ودراسة (Saneela & Shah, 2020) ، دراسة (Khawaldeh، 2020) ودراسة (Zaim, Keceli, Jaradat, & Kastrati, 2018)، دراسة (طرفة، 2017-2018) ودراسة (براهيمي، 2017-2018)، حيث جاءت بهدف توضيح أثر ودور إدارة المعرفة على الموارد البشرية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

أما المجموعة الثانية ، تضمنت دراسة (حامدي و بعيطيش، 2022) ودراسة (غضبان، 2017-2018)، دراسة (Kyani، Torabia، و Falakinia، 2016) ودراسة (قصابي، 2015-2016) ، حيث حاولت هذه الدراسات توضيح أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

أما المجموعة الثالثة فقد تضمنت دراسة كل (تيفاوي، 2017) ودراسة (حماش و الشريف، 2015) ، حيث تمثل الهدف من الدراسة الأولى في توضيح أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري أما الدراسة الثانية فأثرها على رأس المال الفكري، وباعتبار أن رأس المال البشري جزء من رأس المال الفكري تم تصنيف الدراستين ضمن مجموعة واحدة.

أما المجموعة الرابعة والأخيرة فقد تضمنت الدراسة التالية: دراسة (Ferreira, Curado, & Oliveira, 2022) ، دراسة (الحضرمي و العبرية، 2022) ، دراسة ( البدوي، غطاس، و قريع، 2020)، دراسة (عياد و حاوشين، 2020)، دراسة (ماضي، بعاج، و بن برطال، 2019)، دراسة (سالمي و دحماني، 2019)، دراسة (سبكي و شرعي، 2017) ، دراسة (العوفي و بندي، 2017) ، دراسة (بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، 2015)، دراسة (بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي (أطروحة دكتوراه)، 2014-2015)، دراسة (بن باير و بلقوم، 2011) ، وكان الهدف من هذه الدراسات توضيح أثر ودور إدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن دراستنا تشترك جزئياً من حيث الهدف مع المجموعات الأربعة، وتختلف عنها في بعض النقاط حيث:

- ✓ تهدف المجموعة الأولى إلى توضيح أثر ودور إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية أي توضيح أثر عمليات إدارة المعرفة على عمليات إدارة الموارد البشرية ككل كتوظيف، تدريب وتعليم، تقييم الأداء وغيرها، أما دراستنا فهدفت إلى توضيح أثر عمليات إدارة المعرفة على تطوير المورد البشري في حد ذاته.
- ✓ أما المجموعة الثانية فهدفت إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، وهنا نرى أن هناك علاقة بين هدف هذه المجموعة ودراستنا حيث أن الهدف من تطوير الموارد البشرية تحسين الأداء، كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أبعاد التطوير غير أنه لم يتم إدراجها في نموذج دراستنا، وبهذا فإن هدف هذه المجموعة يعتبر جزء من هدف دراستنا.
- ✓ بالنسبة للمجموعة الثالثة فتهدف دراسة الأولى إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري حيث يعتبر رأس المال الفكري العنصر البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات وله المقدر على الإبداع والتجديد أي أن الدراسة تستهدف فئة معينة من المورد البشري غير أن دراستنا تهدف المورد البشري ككل، أما الدراسة الثانية فالإضافة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري تهدف إلى توضيح أثرها على رأس المال هيكلي حيث أن هذا الأخير يعبر عن البرمجيات وقواعد البيانات والإجراءات وغيرها وهنا أيضا يتضح الاختلاف أيضا بينها وبين دراستنا.
- ✓ تشترك دراستنا في الهدف مع المجموعة الرابعة من حيث السعي نحو تحديد أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية غير أنها تختلف معها في أنها تهدف إلى محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة الاقتصادية ضمن ولاية البيض قد بدأت بتوظيف إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها.

### 4.2. من حيث الموقف المنهجي:

عالجت الدراسات الآتية المواضيع التي تناولتها من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي في عرض مختلف الأدبيات النظرية التي تتعلق بالموضوع وتمثلت هذه الدراسات في: دراسة (Ferreira, Curado, & Oliveira, 2022)، دراسة (قفل، 2021)، دراسة (Saneela & Shah, 2020)، دراسة (ماضي، بعاج، و بن برطال، 2019) ودراسة (العوفي و بندي، 2017)، دراسة (سبكي و شرعي، 2017)، دراسة (بن باير و بلقوم، 2011).

أما بالنسبة إلى دراستنا فقد اعتمدت على أسلوب دراسة حالة بالإضافة إلى المنهج الوصفي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

بالنسبة لباقي الدراسات فبالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض مختلف الأدبيات التي تتعلق بالموضوع تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة ويمكن تقسيم الدراسات من حيث البرامج المستعملة في هذه الجانب إلى:

تمت الاستعانة ببرنامج Amos في المعالجة الإحصائية للبيانات في دراسة كل من (عياد و حوشين، 2020) ودراسة (غضبان، 2017-2018)

في حين اعتمدت دراسة (براهيمي، 2017-2018) في المعالجة الإحصائية للبيانات على معادلات النمذجة البنائية من خلال استعمال برنامج Smart PLS، أما دراسة (Zaim, Keceli, Jaradat, & Kastrati, 2018) فقد تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال استخدام برنامج R. ومن هنا نلاحظ اختلاف بينها وبين دراستنا من حيث البرنامج الذي تم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي للبيانات.

أما باقي الدراسات فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في المعالجة الإحصائية للبيانات غير أنه يمكن الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة في:

1. **من حيث المتغيرات حيث:** تمثلت المتغيرات دراسة كل من (تياوي، 2017) ودراسة (حماش و الشريف، 2015) في إدارة المعرفة ورأس المال البشري والفكري، أما دراسة كل (حامدي و بعيطيش، 2022)، دراسة (قصابي، 2015-2016) ودراسة (Kyani, Torabia)، و (Falakinia، 2016)، فقد تمثلت متغيرات هذه الدراسات في إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، أما دراسة (بوعلاق و فرقط، 2021)، دراسة (Khawaldeh، 2020)، دراسة (طرفة، 2017-2018) فقد جمعت بين المتغيرين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، أما دراستنا فقد ضمت المتغيرين إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية.

2. **من حيث تقسيمات الاستبيان ومنهج المتبع في الجانب التطبيقي:** نجد أن دراسة (الحضرمي و العبرية، 2022) قد اعتمدت على تبين واقع إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية وقد تم إدخال البيانات الشخصية في نموذج دراستها وتحديد الفروق الاحصائية غير أننا لم نعتمد على البيانات الشخصية في تحديد الأثر ولم ندخلها في النموذج كما اعتمدنا على الانحدار الخطي البسيط الذي لم تعتمد عليه هذه الدراسة، أما دراسة (البدوي، غطاس، و قريع، 2020) قد جرت الدراسة الميدانية في جامعة القدس أي أنها تمثل قطاع التعليم العالي في حين أن دراستنا كانت تشمل القطاع الاقتصادي ولتحقيق هدف الدراسة وتبين ما إذا كانت إدارة المعرفة تطبيق في المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي غير أننا اعتمدنا على هاذين الحسابين في تقييم مستوى متغيرات الدراسة وتحديد مدى توافق إجابات الأفراد حول

كل سؤال، أما دراسة (سالمي و دحماني، 2019) فقد تضمنت الدراسة 14 سؤالاً مقسمة إلى محورين أحدهما تمثل في مدى تطبيق إدارة المعرفة ضمن المؤسسة والآخر تمثل في تنمية الموارد البشرية أما بالنسبة لدارستنا فقد تم تقسيم كل من المتغيرين إلى أبعاد، وفيما يخص دراسة (بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، 2015)، ودراسته الأخرى (بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي للتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي (أطروحة دكتوراه)، 2014-2015)، فقد تضمنت نفس الأبعاد بالنسبة لإدارة المعرفة في حين أن تنمية الموارد البشرية فقد تضمنت الأبعاد التالية التمكين، إدارة رأس المال البشري وتنافسية المنظمة في حين أن دارستنا تضمنت تطور المهارات وتدريب الموارد البشرية.

### من حيث النتائج المحققة:

توصلت المجموعة الأولى إلى أن إدارة المعرفة ترتبط وتتوثر على إدارة الموارد البشرية والعمليات التي تمارسها، أما المجموعة الثانية فقد توصلت إلى وجود أثر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية غير أنها اختلفت من حيث درجة التأثير، وفيما يخص المجموعة الثالثة فقد اجتمعت حول وجود دور وعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس مالها الفكري والبشري.

وأخيراً اجتمعت المجموعة الرابعة حول الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية وتأثير عليها بمختلف عملياتها بدرجات مختلفة.

وبهذا نلاحظ أن كل الدراسات قد اتفقت حول الدور والأثر الإيجابي الذي تلعبه إدارة المعرفة وعملياتها على مختلف المتغيرات وهذا ما تشترك فيه دارستنا مع الدراسات السابقة غير أنها تختلف عنها من حيث الإطار الزمني والحيز المكاني بالإضافة إلى اختلاف درجة تأثير بين المتغيرات.

### خلاصة الفصل الأول:

تتواجد المعرفة منذ القدم وماهي إلا مجرد مصطلح جديد لكلمة علم، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعلومات المترجمة والمعالجة التي تستخدم لتحقيق نتائج مفيدة، وتقع ضمن هرم المعرفة بعد البيانات والعلوم لتليها الحكمة التي تمثل أعلى قمة الهرم، وتتعدد تصنيفات المعرفة إلا أن التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف المعرفة إلى ضمنية أي شخصية مخزنة في عقول مالكيها وقد تموت بموتهم، ومعرفة صريحة أي ظاهرة يمكن للجميع الوصول إليها عن طريق البحث.

أصبح العصر الحالي يدعى بعصر المعرفة نتيجة التقدمات العلمية والمعرفة التي شهدها العالم خاصة ما يتعلق بمجال التكنولوجيا، وهذا ما تسبب في زيادة الحدة التنافسية بين المنظمات، وأصبح اهتمام هذه الأخيرة ينصب على البحث عن المعارف واستغلالها حتى تضمن بقاءها وتحقق ميزة تنافسية بين نظيرتها وهذا ما دعى إلى تواجدها إدارة المعرفة حتى تتمكن هذه الأخيرة من توليد وخلق المعارف في المنظمة ومن ثم تخزينها وتوزيعها وتطبيقها بالشكل الذي يسمح لها ببلوغ أهدافها.

ويتعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث أنه المورد الوحيد القادر على خلق المعارف وتطبيقها، وبهذا فإن المنظمات تسعى لتطوير هذا المورد بشكل دائم ومستمر حتى تتطور معارفه ويتمكن من مسايرة التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية للمنظمة، وترتكز المنظمة في هذه العملية على التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، وتتميز هذه العملية بكونها عملية استراتيجية، مستمرة، شاملة وواقعية.

ويتعتبر تطوير الموارد البشرية أحد أهداف إدارة المعرفة، حيث تساهم هذه الأخيرة في التأثير على المورد البشري عن طريق جعله أكثر تعليماً من خلال مساعدته على اكتساب معارف جديدة وأكثر مواءمة للمشاكل بناء على المعارف والمعلومات المكتسبة، بالإضافة إلى أنها تساهم تحقيق الرضا الوظيفي، والاهتمام بمجال الابتكار لدى العاملين والارتقاء بالقيمة المضافة التي ينتجونها، كما أنها تساهم في تطويره من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وتسهيل تدفق المعارف وزيادة الثقافة، إضافة إلى بناء العلاقات بين الافراد من خلال تعزيز ثقافة التعاون ومشاركة المعارف، وجعل العنصر البشري أكثر سرعة لتبيلة متطلبات العمل، وأخيراً تنمية التعليم وعصرنة هذه الموارد بما يتوافق مع متطلبات العصر. ومن خلال التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة توضح أنه يوجد نقاط تشابه ونقاط

اختلاف، حيث أن الدراسات انقسمت إلى أربع مجموعات حيث تمت دراسة الأثر والعلاقة بين إدارة المعرفة وكل من إدارة الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري وتطوير الموارد البشرية كما أنه لوحظ اختلاف من حيث الإطار الزمني والحيز المكاني بالإضافة إلى اختلافات من حيث الأساليب المستعملة والتقسيمات من حيث الأبعاد، واتفاق أغلب الدراسات من حيث الدور المهم الذي تلعبه إدارة المعرفة في التأثير على المتغيرات.

الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد  
البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -  
البيض".

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا-.

### تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل الأول الأدبيات الخاصة بالموضوع خصصنا هذا الفصل لدراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض باعتبارها أحد المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في الولاية، وذلك بغية معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ضمن المؤسسة الاقتصادية، ومدى تطوير الموارد البشرية وأخيرا معرفة أثر إدارة والمعرفة وعملياتها على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم التطرق أولا إلى لمحة مختصرة حول المؤسسة وأهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في هذا الجانب، ومن ثم تم إجراء جملة من الاختبارات القبلية التي تهدف إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم تم التطرق لوصف خصائص العينة وتقييم مستوى متغيرات الدراسة، وأخيرا تم اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض-".

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية والإطار المنهجي - صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للغاز والكهرباء "سونلغاز".

لا يخفى علينا أن مجمع سونلغاز هو أحد أهم المؤسسات الوطنية التي تلعب دورا مهما ومحوريا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، وضمن هذا الإطار سنتطرق لتعريف هذه المؤسسة.

### 1. تعريف مجمع سونلغاز:

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية والغازية، حيث أنه يعمل منذ سنة 1969 وهو تاريخ تأسيس الشركة، يتكون مجمع سونلغاز من 14 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 12 شركات أخرى بالمساهمة، تمثل نسبة خدماته في 98% في التغطية الكهربائية عبر تراب الوطن أما بالنسبة للغاز فتتمثل بـ 65% .

### 2. نبذة تاريخية عن الشركة الجزائرية للغاز والكهرباء "سونلغاز"

تم انشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بناء على المرسوم التنفيذي 6959 في 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الفاتح من شهر أوت 1969، وقد أنشأت شركة سونلغاز لتحل محل كهرباء وغاز الجزائر (EGA) والتي تم حلها بناء على نفس المرسوم سابق الذكر، ومنذ إنشائها قامت الشركة زيادة على بيع الطاقة بالسهر على استغلال الغاز الطبيعي والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى، وأوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، وفي عام 1983م أنشأت ستة مؤسسات فرعية مستقلة خلفا لوحدة الأشغال تختص كل واحدة منها في ميدان لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات الفرعية هي :

➤ KAHIRIF : الإنارة.

➤ KARHAKIB: تركيب البنية التحتية والإنشاءات الكهربائية وتنصيب الشبكات.

➤ KANAGAZ: إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

➤ ETTARKIF: أشغال الهندسة الميدانية.

➤ AMC : صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

### 3. تعريف بمديرية توزيع الغاز والكهرباء البيض:

كانت هذه المديرية في البداية عبارة عن محطة إنتاج وتوليد الطاقة تضم 05 عمال فقط، كانت تسيير شبكة محدودة من الأعمدة الكهربائية الخشبية التي تزود ما يقارب 20 زبون، حيث كانت تابعة إلى

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البييض-.

كهرباء وغاز الجزائر، وكانت مسيرة من قبل المديرية الجهوية وهران، مقاطعة سيدي بلعباس خلال الفترة الممتدة من 1961 إلى غاية 1969، وفي جويلية 1969 تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي سنة 1970 وضع حيز خدمة الوكالة التجارية البييض.

وفي سنة 1996 تم انشاء مندوبية على مستوى الوكالة التجارية إلى غاية سنة 2004، وكانت مسيرة من طرف مركز سعيدة. ثم خلال سنة 2005: أصبحت شركة سونلغاز بالبييض تابعة لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة ناحية التوزيع الكهرباء و الغاز للغرب بوهران، وفي سنة 2006: أصبحت مستقلة لوحدها مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالبييض، ناحية التوزيع الكهرباء و الغاز للغرب، أما سنة 2019: تغيير التسمية من لوحدها مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالبييض إلى امتياز توزيع الكهرباء و الغاز بالبييض، إلى غاية سنة 2022 أصبحت باسم مديرية التوزيع بالبييض، ناحية التوزيع بشار.

### 4. هيكل التنظيمي الخاص بمديرية التوزيع -البييض-:

يوضح المخطط التالي الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية توزيع الغاز والكهرباء -البييض-:

الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

الشكل (09): الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .



المصدر: بناءا على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-.

### المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

#### 1. منهج الدراسة:

يتم تعريف المنهج العلمي على أنه: " الطريقة التي يعتمد الباحث للوصول إلى هدفه المنشود، وبعبارة أخرى هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة أو من أجل البرهنة عليها" (مناد، 2022-2023، صفحة 168)

يتعبر موضوع الدراسة أحد المواضيع التي تتدرج ضمن مجال علوم التسيير، حيث تمثل الهدف من الدراسة في توضيح أثر إدارة المعرفة كمتغير مستقل على إدارة المعرفة كتغير تابع، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي الذي يهدف للتأكد من صحة الفرضية المبينة بين متغيرين أو نفيها.

#### 2. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: " مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة" (بن حجوبة، 2017-2018، صفحة 156)، وبما أن إشكالية الدراسة تشمل المؤسسة الاقتصادية فتم اختيار مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي تمثلت في مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-، يبلغ عدد عمال المؤسسة حاليا 387 عاملا عبر كامل تراب الولاية مقسمة كالآتي:

- 91 إطار
- 149 أعوان تحكم
- 147 أعوان تنفيذ

أما على مستوى بلدية البيض 130 عامل وهي التي تمثل مجتمع الدراسة..

#### 3. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "مجموعة مصغرة وجزئية من مجتمع الدراسة ويعتمد عليها لتجميع البيانات"، وبما أن العينة تمثل جزء من مجتمع الدراسة ونظرا لعدم القدرة على القيام بالسمح الشامل لمجتمع الدراسة تم اختيار عينة قدرت ب 90 عامل وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون التالية: (مناد، 2022-2023، صفحة 169)

**الفصل الثاني:** أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض -".

$$n = \frac{NP(1 - p)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + P(1 - p)}$$

حيث:

N: حجم المجتمع.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 والتي تبلغ قيمتها 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتبلغ 0.50.

ويمثل الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وعدد الصالحة للدراسة:

**الجدول (03): توزيع عدد الاستبيان واسترجاعها.**

الاستبيانات	الموزعة		المسترجعة		الصالحة للدراسة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
المجموع الكلي	90	100	63	70	57	63.33

المصدر: من إعداد الطالبة.

4. أداة الدراسة:

من أجل معالجة مشكلة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد تضمن ثلاث محاولات كالتالي:

**المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية).

**المحور الثاني:** تضمن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة، وتمثلت أبعاد هذا المحور في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام وتطبيق المعرفة).

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض".

المحور الثالث: تضمن المتغير التابع المتمثل في تطوير الموارد البشرية وتضمن بعدين (المهارات، التدريب).

يمثل الجدول التالي وصف استبيان الدراسة.

الجدول (04): وصف استبيان الدراسة.

متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد الأسئلة
المتغير المستقل	إدارة المعرفة	04
	تخزين المعرفة	05
	توزيع المعرفة	04
	استخدام وتطبيق المعرفة	04
المجموع	04	17
المتغير التابع	تطوير الموارد البشرية	06
	التدريب	05
المجموع	02	11
المجموع الكلي	06	28

المصدر: من إعداد الطالبة.

### 5. نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في المتغيرين التاليين: إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتطوير الموارد البشرية كمتغير تابع، ويتمثل النموذج الذي اعتمدت عليه الدراسة في الشكل الموالي:

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض".

الشكل (10): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

تم إعداد هذا النموذج بناء على الدراسات السابقة، حيث تضمن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة أربع أبعاد تمثلت في العمليات الأربع التي تمارسها إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام وتطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع المتمثل في تطوير الموارد البشرية فتم الاعتماد على بعدين فقط وهما (التطوير والتدريب).

### 6. مقياس الدراسة:

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي الذي تضمن خمس درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (05): إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الإجابات على الأسئلة	الرقم (الدرجة)	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	01	1.80-1.00	منخفضة جدا
غير موافق	02	2.60-1.81	منخفضة
محايد	03	3.40-2.61	متوسطة
موافق	04	4.20-3.41	مرتفعة
موافق بشدة	05	5.00-4.21	مرتفعة جدا

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض -".

المصدر: عبد الوهاب برحال، (2017-2018)، علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص187.

### 7. الأساليب الإحصائية المعتمدة:

لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS ، وذلك من أجل إختبار فرضيات الدراسة ووصف إتجاه أفراد العينة وقد تم الاعتماد على الأساليب والمقاييس الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات: تم الاعتماد عليها في وصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي: تم استخدامها من أجل تحديد مستوى استجابة أفراد العينة، وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة.
- الانحراف المعياري: تم الاعتماد عليه لمعرفة مدى تشتت الإجابات من قبل أفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون r: تم الاعتماد عليه لتأكد من درجة الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وهو أحد أشهر الاختبارات التي يتم الاعتماد عليها لتأكد من ثبات الاستبيان، يعتمد عليه للتأكد على استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة إجراء الدراسة في نفس الظروف وعلى نفس الأفراد العينة أو عينة مشابهة لها، ويحب أن يكون معامل الثبات أكبر أو يساوي 0.60
- اختبار T test للعينة الواحدة: تم إجراؤه من أجل اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها ضمن المؤسسة محل الدراسة ووجود لتطوير للموارد البشرية، حيث تم المقارنة بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي.
- الانحدار الخطي البسيط: حيث تمثل الهدف من استعمالة في الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة ألا وهي تحديد أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية على مستوى ولاية البيض.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### 1. اختبار صدق أداة الدراسة:

#### 1.1. الصدق الداخلي (الذاتي) لأداة الدراسة وفق معامل بيرسون:

يتمثل الهدف من إجراء اختبار الصدق الداخلي في التحقق من أن العبارات تقيس ما وضعت من أجل قياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وبغية التحقق من الاتساق الداخلي للعبارات تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

#### 1.1.1. الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني (إدارة المعرفة).

أ. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (اكتساب وتوليد المعرفة):

يظهر الجدول التالي معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (اكتساب وتوليد المعرفة):

الجدول (06): معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (اكتساب وتوليد المعرفة).

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعمل المؤسسة على جذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	0.708	0.000
02	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على توليد أفكار إبداعية في مجال عملهم	0.852	0.000
03	تقوم المؤسسة بندوات علمية وأيام دراسية بغرض توليد معارف جديدة	0.789	0.000
04	تتوفر المؤسسة على أقسام متخصصة لتطوير المعارف المتعلقة بالعمل	0.826	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من خلال الجدول يتضح أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية إذ تراوحت بين قيمتي 0.71 و0.85،

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .**

وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يدل على اتساق العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

**ب. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة):**

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (تخزين المعرفة):

**الجدول (07): معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (تخزين المعرفة).**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعتمد المؤسسة على أرشيف إلكتروني لتخزين المعرفة	0.720	0.000
02	يتم الاعتماد على أرشيف ورقي لتخزين المعرفة	0.523	0.000
03	تسعى المؤسسة إلى توثيق المعرفة في أذهان لعاملين لديها	0.608	0.000
04	يتم الاحتفاظ بالمعلومات وتحديثها باستمرار للقيام بالمهام بشكل أفضل	0.583	0.000
05	سهولة وسرعة الوصول إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها	0.774	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من العبارات الخاصة بالبعد الثاني (تخزين المعرفة) ومتوسط البعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أنها تجاوزت نسبة 51%، الأمر الذي يشير إلى وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الثاني.

**ج. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (توزيع المعرفة):**

يمثل الجدول التالي معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (توزيع المعرفة):

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .**

**الجدول (08): معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (توزيع المعرفة).**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعتمد المؤسسة على قاعدة معلومات متاحة للجميع	0.692	0.000
02	يستعمل الموظفون وسائل تكنولوجية للتواصل ونقل المعرفة	0.765	0.000
03	للمؤسسة المقدر الكافية على إيصال المعارف للأفراد العاملين	0.839	0.000
04	يتفاعل الموظفون فيما بينهم لحل مشاكل العمل وتبادل المعارف والاستفادة من التجارب الناجحة	0.509	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

يمكن الملاحظة من خلال القيم الواردة في الجدول أن جميع الفقرات التي تتعلق بالبعد الثالث الخاص بتوزيع المعرفة، دالة عند مستوى المعنوية 0.05 حيث أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت ما بين 0.51 و0.84، وعليه يتضح أنه يوجد اتساق داخلي لعبارات البعد الثالث.

د. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (استخدام وتطبيق المعرفة):

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (استخدام وتطبيق المعرفة):

**الجدول (09): معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (استخدام وتطبيق المعرفة).**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعتبر المؤسسة تطبيق المعرفة من أولوياتها	0.775	0.000
02	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة وتوفير الوسائل اللازمة لذلك	0.733	0.000
03	تسعى المؤسسة على إزاحة الحواجز والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة	0.850	0.000
04	يتم تحقيق أهداف المؤسسة عند استخدام المعارف المكتسبة	0.516	0.000

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا-".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع المتمثل في استخدام وتطبيق المعارف ومتوسط البعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أنها تراوحت بين نسبي 52% و85%، وهذا ما يمكننا من القول أنه يوجد اتساق داخلي لعبارات البعد الرابع.

من خلال ما سبق وبناء على معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة، ومتوسط للأبعاد، كلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتعبر المحور الثاني إدارة المعرفة متسق داخليا، وهذا ما يشير إلى صدقه وملائمته لعملية القياس.

### 1.1.2. الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث (تطوير الموارد البشرية).

أ. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (تطوير المهارات):

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (تطوير المهارات):

الجدول (10): معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (تطوير المهارات).

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يمتلك العمال المتطلبات والمؤهلات التي تحتاجها الوظيفة	0.665	0.000
02	للأفراد القدرة على التكيف مع باقي الموظفين من زملاء ورؤساء في العمل	0.698	0.000
03	ينجز كل موظف مهامه في الفترة المحددة لإنجازها	0.873	0.000
04	يتم إنجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير والجودة المطلوبة	0.769	0.000
05	يتملك الأفراد في المؤسسة القدرة على الإبداع	0.704	0.000
06	يقوم العمال بالمشاركة في تقديم الأفكار المقترحة التي تساهم في تحسين الأداء	0.625	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضاء-.

عند قراءة ما يتضمنه الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أن قيمة معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (تطوير المهارات) ومتوسط البعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى المعنوية 0.05 وبمستويات عالية تجاوزت نسبة 62%، وعليه يمكن القول أنه يوجد اتساق داخلي لعبارات البعد الأول.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التدريب):

يمثل الجدول التالي معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (التدريب):

الجدول (11): معامل الارتباط بين العبارات وبعدها (التدريب).

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تقوم المؤسسة بتطبيق دورات تدريبية بشكل دوري	0.854	0.000
02	يتم تحديد برامج الدورات التدريبية بما يتوافق لاحتياجات العاملين	0.851	0.000
03	يتم اختيار المرشحين لتدريب وفق معايير محددة	0.812	0.000
04	يخضع الأفراد لتقييم عند نهاية دورات التدريبية	0.840	0.000
05	تساهم الدورات التدريبية في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم المعرفة	0.707	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن يمكن ملاحظة أن قيمة معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التدريب) ومتوسط البعد الذي تنتمي إليه، دالة عند مستوى المعنوية 0.05 وبمستويات عالية تجاوزت نسبة 70% حيث أنها بلغت النسب 85%، 81%، 71% على التوالي، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي لعبارات البعد الأول.

بناء على ما سبق يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والثاني، الدرجة الكلية لبعد الأول والثاني دالة عند مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن المحور الثالث المتمثل في تطوير الموارد البشرية متسقا داخليا وعليه فإنه صادق لما وضع لقياسه.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض".

### 1.2. الصدق البنائي لأداة الدراسة وفق معامل بيرسون:

يتمثل الهدف من إجراء اختبار الصدق البنائي في قياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة (الاستبيان) الوصول إليها، ومن أجل التحقق من الصدق البنائي تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه.

#### أ. الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني (إدارة المعرفة):

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل الأبعاد ومحورها (إدارة المعرفة):

#### الجدول (12): معامل الارتباط بين كل الأبعاد ومحورها (إدارة المعرفة).

المتغير	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	اكتساب وتوليد المعرفة	0.743	0.000
	تخزين المعرفة	0.858	0.000
	توزيع المعرفة	0.725	0.000
	استخدام وتطبيق المعرفة	0.761	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والمتغير الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين 0.74 و0.86، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي أي أنها دالة عند مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن المتغير المستقل يتميز بالصدق وهو مناسب لقياس ما وضع لقياسه.

#### ب. الصدق البنائي لأبعاد المحور الثالث (تطوير الموارد البشرية):

يمثل الجدول التالي معامل الارتباط بين كل الأبعاد ومحورها (تطوير الموارد البشرية):

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .**

**الجدول (13): معامل الارتباط بين كل الأبعاد ومحورها (تطوير الموارد البشرية).**

المتغير	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تطوير الموارد البشرية	المهارات	0.878	0.000
	التدريب	0.851	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من الجدول يتضح أن معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والمتغير الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، حيث أنها تجاوزت 0.7 مما يعني وجود علاقة ارتباط قوي بين الأبعاد (المهارات، التدريب) والمتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهذا ما يدل على أن المتغير التابع يتمتع بالصدق أي أنه ملائم لعملية القياس.

ج. الصدق البنائي بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة:

**الجدول (14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.**

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	0.921	0.000
تطوير الموارد البشرية	0.866	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

يظهر الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين المحاور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغت قيمتي 0.921 و0.866 على توالي مما يعني وجود ارتباط قوي، وهذا ما يعني أن الاستبانة معبرة وصادقة.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

### 2. اختبار ثبات أداة الدراسة:

ولحساب ثبات عبارات الاستبيان تم الاعتماد على اختبار "ألفا كرونباخ"، حيث أنه يحدد مدى الترابط والتوافق، حيث كلما كانت القيمة أكبر 0.6 تعتبر مقبولة.

يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة:

#### الجدول (15): نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.897	إدارة المعرفة
0.915	اكتساب وتوليد المعرفة
0.909	تخزين المعرفة
0.918	توزيع المعرفة
0.908	استخدام وتطبيق المعرفة
0.899	تطوير الموارد البشرية
0.909	المهارات
0.912	التدريب
0.892	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين 0.91 و0.92 في أبعاد المحور الثاني، أما المحور الثالث فقد بلغا قيمت 0.91، أما بالنسبة للمحاور فقد بلغت بالنسبة لمحور إدارة المعرفة قيمة 0.88 أما محور تطوير الموارد البشرية فقد بلغت 0.90، وفيما يتعلق بالاستبيان ككل فقد بلغت 0.89، وكل هذه القيم قيم جد مرتفعة الأمر الذي يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعليه فإنه يمكن الاعتماد عليه للدراسة والتحليل.

#### المبحث الثاني: عرض النتائج.

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان، ننتقل إلى عرض نتائج عينة الدراسة من خلال وصف خصائص هذه العينة، و ثم تقييم مستوى متغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .**

**المطلب الأول: وصف خصائص العينة.**

تناول المحور الأول البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)، وهذا بغية معرفة خصائص العينة محل الدراسة، ويظهر لنا الجول التالي هذه الخصائص:

**الجدول(16): خصائص أفراد عينة الدراسة.**

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	38	66.7
	أنثى	19	33.3
السن	أقل من 30 سنة	01	1.8
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	21	36.8
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	32	56.1
	50 سنة فأكثر	03	5.3
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	13	22.8
	ليسانس	19	33.3
	ماستر	19	33.3
	دراسات عليا	06	10.5
المنصب الوظيفي	عون تنفيذ	14	24.6
	عون تحكم	15	26.3
	إطار	15	26.3
	إطار سامي	13	22.8
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	03	5.3
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	08	14
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	29.8
	15 سنة فأكثر	29	50.9

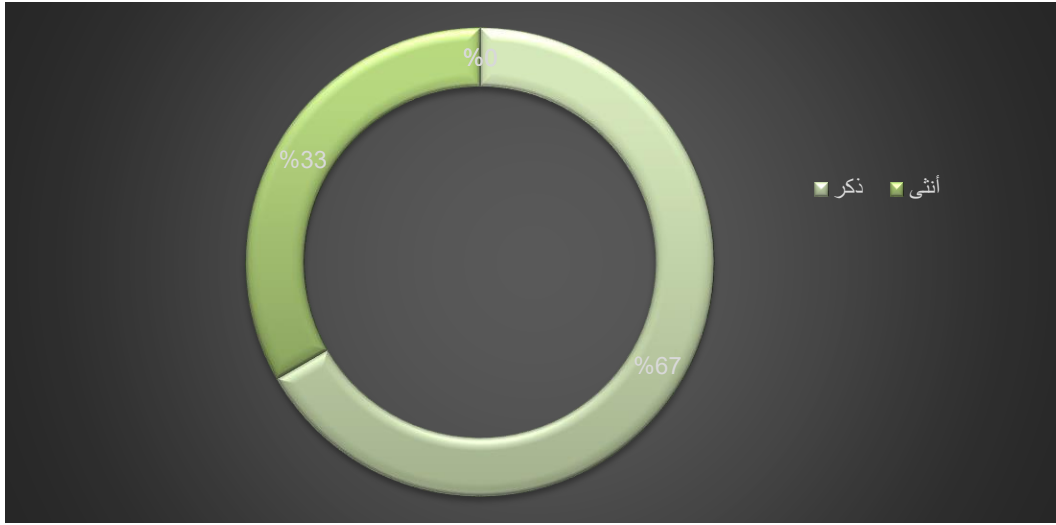
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

**1. وصف العينة حسب متغير الجنس:**

يوضح الشكل التالي نسبة الجنسين بالنسبة لعينة الدراسة.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

الشكل (11): توزيع الأفراد حسب الجنس.



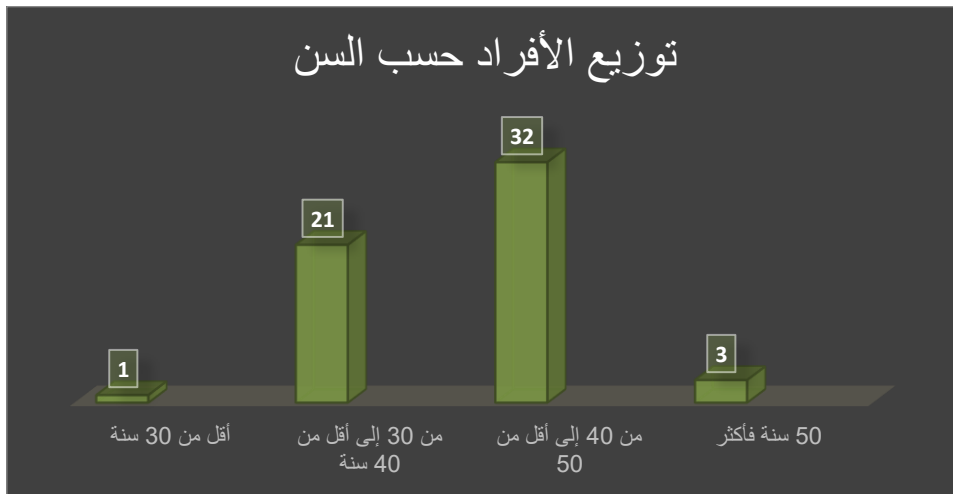
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

وكما هو ملاحظ من الشكل أن الطابع الذكوري هو الغالب حيث بلغت نسبة الذكور 66.7% بينما بلغت نسبة الإناث 33.3%، وهذا نظرا لطبيعة العمل حيث يتطلب العنصر الذكور أكثر من الإناث خاصة في الجانب الميداني للعمل.

### 2. وصف العينة حسب متغير العمر:

يظهر الشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

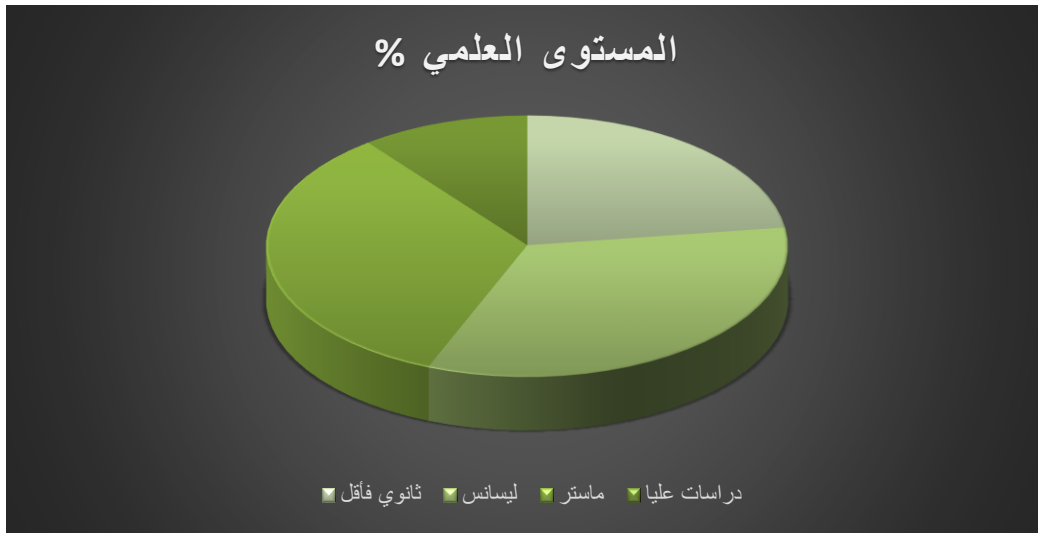
## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض -".

بلغت نسبة الفئة العمرية أقل من 30 سنة 1.8% وكانت أقل نسبة، أما الفئة [31-40] فقد بلغت نسبة 36.8% حيث مثلت ثاني أعلى نسبة، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسة بالفئة العمرية التي لها القدرة على التعلم والتدريب بشكل مستمر، أما الفئة العمرية [40-50] فاحتلت أعلى نسبة حيث بلغت 56.1% وهذا ما يدل على الاهتمام الفئة العمرية التي تتميز بالخبرة وتتمتع بالنشاط في تأدية الأعمال، أما بالنسبة لأكثر من 50 سنة فقد مثلت نسبة 5.3% وعلى الرغم من أنها نسبة ضعيفة إلا أنها تدل على أن المؤسسة تهتم بعامل الخبرة الواسعة في مجال العمل.

### 3. وصف العينة حسب المستوى العلمي:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

#### الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

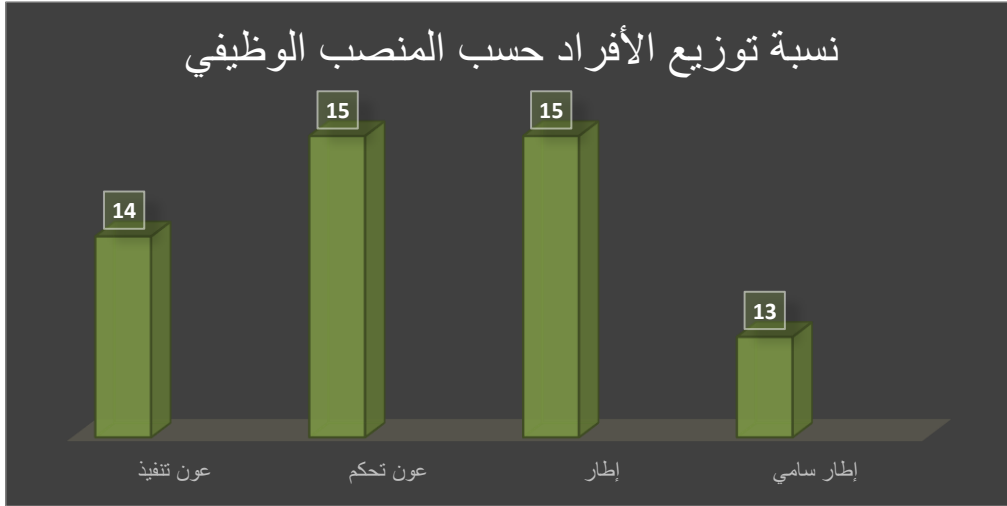
يظهر لنا من خلال الشكل أن نسبة العاملين الذين يحملون شهادات خاصة الدراسات العليا كانت هي أقل نسبة حيث بلغت 10.5% إلا هذا يظهر لنا أن المؤسسة تهتم باستقطاب الموارد البشرية ذات المستويات العلمية العالية الأمر الذي سينعكس على مستوى المعرفة لدى المؤسسة، كما تساوت نسبتي الحاملين لشهادات الليسانس والماستر حيث بلغ كليهما نسبة 33.3% وهذا ما يدل على المؤسسة تتوفر على عدد كبير من الأفراد المؤهلين جامعيًا وهذا ما ينعكس أيضًا على مستوى المعرفة في المؤسسة، أما الحاملين لمستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم 22.8% وهذه النسبة أغلبها كانت لأعوان التنفيذ.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضاء-".

### 4. وصف العينة حسب المنصب الوظيفي:

يظهر الشكل الموالي توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي:

الشكل (14): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

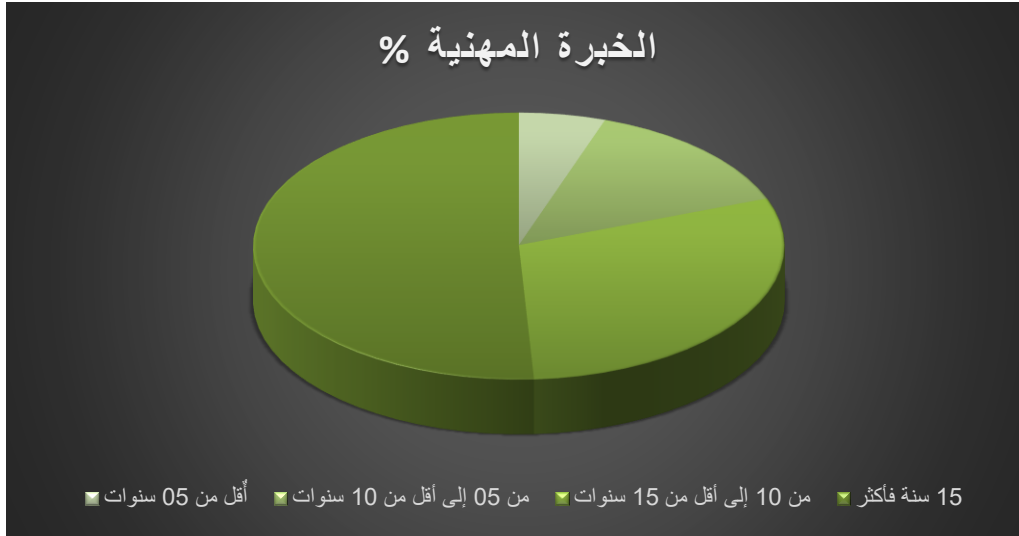
حسب الشكل أعلاه يظهر لنا أن نسبة كل أعوان التحكم والإطارات كانت أعلى نسبة حيث بلغت 26.3، ويليهما أعوان التنفيذ حيث بلغت نسبة 24.6، وأخير نسبة 22.8 إطارا ساميا، ومن خلال النسب السابقة يظهر لنا أنها نسب متقاربة وهذا ما يدل توازن من حيث المناصب الوظيفية في العينة محل الدراسة.

### 5. وصف العينة حسب الخبرة المهنية:

تتوزع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الشكل التالي:

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضاء-.

الشكل (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل يظهر لنا أغلب العمال لديهم خبرة تتجاوز 15 سنة حيث مثلت أكبر نسبة إذ بلغت 50.9%، وتليها نسبة 29.8 حيث مثلت الأفراد ذوي الخبرة الممتدة ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، أما الأفراد ذوي الخبرة من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات فقد مثلت نسبة 14%، وفيما يخص الأفراد الذين لا تتجاوز خبرتهم 05 سنوات بلغت نسبة 5.3%، وهذه النسب تدل على تراكم المعارف والخبرات لدى الأفراد العاملين.

**المطلب الثاني: تقييم مستوى متغيرات الدراسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضاء-.**

وفي هذا الجانب حولنا تقييم متغيرات الدراسة بناء على إجابات أفراد العينة بالنسبة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

**1. تقييم بمستوى المتغير المستقل إدارة المعرفة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضاء-:**

ومن أجل تقييم مستوى المتغير المستقل إدارة المعرفة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة، وتحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

أ. بالنسبة لبعء اكتساب وتوليد المعرفة:

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اكتساب وتوليد المعرفة:

الشكل (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اكتساب وتوليد المعرفة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة (المستوى)	أفراد	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على جذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	3.77	0.732	موافق (مرتفع)	02	
02	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على توليد أفكار إبداعية في مجال عملهم	3.61	0.940	موافق (مرتفع)	03	
03	تقوم المؤسسة بندوات علمية وأيام دراسية بغرض توليد معارف جديدة	3.91	0.892	موافق (مرتفع)	01	
04	تتوفر المؤسسة على أقسام متخصصة لتطوير المعارف المتعلقة بالعمل	3.54	0.965	موافق (مرتفع)	04	
	اكتساب وتوليد المعرفة	3.7105	0.70519	موافق (مرتفع)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من خلال الجدول يظهر أن مستوى بعء اكتساب وتوليد المعرفة "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعء 3.71 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (3.41-4.20) التي تشير على خيار موافق، وكذا يظهر لنا أنا جميع العبارات جاءت بنفس المستوى وهذا ما يدل على الأفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق عملية اكتساب وتوليد المعرفة داخل المؤسسة.

احتلت العبرة الأولى المرتبة الثانية من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع لبعء اكتساب وتوليد المعرفة، حيث بلغ المتوسط 3.77، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توليد المعرفة ضمنها من خلال جذب الكفاءات المتميزة التي تساعد على تحقيق هذه العملية، أما العبرة الثانية احتلت المركز الثالث من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع لبعء اكتساب وتوليد المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61 الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تشجع الأفراد على توليد الأفكار الإبداعية في مجال عملهم، وفيما يخص العبرة

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .

الثالثة احتلت المركز الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 وهو أعلى متوسط حسابي بين عبارات البعد الأول، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بتوليد المعارف الجديدة من خلال إقامة ندوات وأيام دراسة، وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة التي تتمحور حول توفر المؤسسة على أقسام متخصصة لتوليد المعارف احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع لبعد اكتساب وتوليد المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 إلى أنه ذو مستوى مرتفع وهذا ما يدل على المؤسسة تسعى على اكتساب توليد المعارف من خلال تخصيص قسم متخصص ضمن يتم توليد المعارف وتجديدها، وكما هو ملاحظ أن الانحراف المعياري لجميع العبارات يدل على انسجام وتوافق إجابات الأفراد حول تطبيق المؤسسة لجميع ما ذكر سابقا من أجل اكتساب وتوليد المعارف.

### ب. بالنسبة لبعد تخزين المعرفة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخزين المعرفة:

الشكل (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخزين المعرفة.

الترتيب	أفراد العينة (المستوى)	اتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
05	موافق (مرتفع)		1.076	3.81	تعتمد المؤسسة على أرشيف إلكتروني لتخزين المعرفة	01
01	موافق (مرتفع)		0.612	3.98	يتم الاعتماد على أرشيف ورقي لتخزين المعرفة	02
04	موافق (مرتفع)		0.759	3.82	تسعى المؤسسة إلى توثيق المعرفة في أذهان لعاملين لديها	03
03	موافق (مرتفع)		0.863	3.93	يتم الاحتفاظ بالمعلومات وتحديثها باستمرار للقيام بالمهام بشكل أفضل	04
02	موافق (مرتفع)		0.914	3.96	سهولة وسرعة الوصول إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها	05
	موافق (مرتفع)		0.55230	3.9026	تخزين المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضاء- .

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني المتعلق بتخزين المعرفة 3.90 أي أنه ذو مستوى مرتفع إذ أنه يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (3.41-4.20) التي تشير على خيار موافق، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تسعى إلى تخزين المعارف.

احتلت العبارة الأولى الرتبة الأخيرة بين عبارات البعد حيث بلغت أقل متوسط حسابي بين العبارات حيث بلغ 3.81 وعلى الرغم من أنه الأقل إلا أنه ذو مستوى مرتفع مما يدل المؤسسة تعتمد على الأرشيف الإلكتروني لتخزين المعرفة، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.08 الأمر الذي يدل على تشتت اتجاه إجابات الأفراد حول هذه العبارة، أما العبارة الثانية فقد احتلت المركز الأول من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع لبعد تخزين المعارف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98، وهو ذو مستوى مرتفع الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تخرن المعارف على أرشيف ورقي، أما العبارة الثالثة التي تتمحور حول سعي المؤسسة إلى توثيق المعارف في أذهان العاملين فاحتلت المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع للبعد الثاني، حيث بلغ الانحراف المعياري 3.82 وهذه القيمة تعكس اهتمام المؤسسة بتخزين المعارف في أذهان العاملين لديها، وفي يخص العبارة الرابعة فاحتلت المركز الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الاحتفاظ بالمعلومات وتجديدها بشكل مستمر، وبالنسبة للعبارة الخامسة التي تتمحور حول سهولة وسرعة الوصول إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها فقد جاءت في الرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96 وتدل هذه القيمة على أن المؤسسة تسعى إلى الاحتفاظ والتجديد المستمر للمعلومات لتخزين معارف المؤسسة، ومن خلال قيم الانحرافات المعيارية للعبارات الخمسة عدا العبارة الأولى تدل على توافق اتجاه إجابات أفراد العينة حول تلك العبارات.

### ج. بالنسبة لبعد توزيع المعرفة:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توزيع المعرفة.

الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

الشكل (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توزيع المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة (المستوى)	أفراد	الترتيب
01	تعتمد المؤسسة على قاعدة معلومات متاحة للجميع	3.61	1.048	موافق (مرتفع)	04	
02	يستعمل الموظفون وسائل تكنولوجية للتواصل ونقل المعرفة	4.19	0.639	موافق (مرتفع)	01	
03	للمؤسسة المقدرة الكافية على إيصال المعارف للأفراد العاملين	4.09	0.714	موافق (مرتفع)	02	
04	يتفاعل الموظفون فيما بينهم لحل مشاكل العمل وتبادل المعارف والاستفادة من التجارب الناجحة	4.00	0.681	موافق (مرتفع)	03	
توزيع المعرفة		3.9737	0.54010	موافق (مرتفع)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

يتضح من خلال الجدول أن البعد الثالث المتعلق بتوزيع المعارف ذو مستوى مرتفع إذ أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ 3.97 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (3.41-4.20) التي تشير على خيار موافق، وكذا يظهر لنا أن جميع العبارات جاءت بنفس المستوى الأمر الذي يشير إلى أن الأفراد يقرون بتطبيق المؤسسة لعملية توزيع المعارف.

احتلت العبارتين الثانية والثالثة المراكز الأولى والثانية على التوالي إذا بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين 4.19 للعبارة الأولى أما الثانية فقد بلغ 4.09 وهذه القيم تدل على أنه تتم عملية توزيع المعرفة في المؤسسة من خلال اعتماد الموظفين على الوسائل التكنولوجية في سبيل نقل المعارف ومشاركتها، وأن للمؤسسة القدرة الكافية لإيصال المعارف لجميع العاملين لديها، وجاءت العبارة الرابعة في المركز الثالث من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع لبعث توزيع المعرفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00، وهي تدل على أن تتم عملية توزيع المعرفة من خلال تفاعل الأفراد أثناء العمل فيما بينهم لحل مشاكل ويتم تبادل المعارف والاستفادة من التجارب الناجحة، واحتلت المركز الأخير العبارة الأولى التي تتمحور حول أن

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .**

المؤسسة تعتمد على قاعدة متاحة للجميع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61 وبلغ الانحراف المعياري 1.05 الأمر الذي يدل على تشتت اتجاه إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

**د . بالنسبة لبعد استخدام وتطبيق المعرفة:**

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استخدام وتطبيق المعرفة:

**الشكل (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استخدام وتطبيق المعرفة.**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة (المستوى)	أفراد الترتيب
01	تعتبر المؤسسة تطبيق المعرفة من أولوياتها	3.89	0.859	موافق (مرتفع)	03
02	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة وتوفر الوسائل اللازمة لذلك	3.95	0.766	موافق (مرتفع)	02
03	تسعى المؤسسة على إزاحة الحواجز والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة	3.81	0.766	موافق (مرتفع)	04
04	يتم تحقيق أهداف المؤسسة عند استخدام المعارف المكتسبة	4.21	0.526	موافق بشدة (مرتفع جدا)	01
استخدام وتطبيق المعرفة		3.9649	0.53752	موافق (مرتفع)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من خلال الجدول يظهر أن مستوى بعد استخدام وتطبيق المعرفة "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.96 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (3.41-4.20) التي تشير على خيار موافق، وكذا يظهر لنا أننا جميع العبارات جاءت بنفس المستوى عدا العبارة الرابعة التي جاءت بمستوى مرتفع جدا، وهذا ما يدل على الأفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى استخدام وتطبيق المعرفة داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .

احتلت العبارة الرابعة المركز الأول من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع لبعدها استخدام وتطبيق المعارف حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.21 أي أنه ذو مستوى مرتفع جدا مما يدل على أنه عند تطبيق المعارف المكتسبة يدفع بالمؤسسة لتحقيق أهدافها، وتم تلتها العبارة الثانية ثم الأولى وأخيرا العبارة الثالثة بمستوى مرتفع مما يدل على أن المؤسسة تسعى نحو تطبيق المعارف من خلال توفير المسائل اللازمة لذلك وتسعى نحو إزاحة الحواجز وتعتبر تطبيق المعرفة من أولوياتها، كما أن نتائج الانحراف المعياري تدل على أن انسجام توافق إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد ككل.

### 2. تقييم بمستوى المتغير التابع تطوير الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-:

ومن أجل تقييم مستوى المتغير التابع تطوير الموارد البشرية، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة، وتحصلنا على النتائج التالية:

#### أ. بالنسبة لبعدها المهارات:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المهارات.

#### الشكل (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المهارات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة (المستوى)	أفراد الترتيب
01	يملك العمال المتطلبات والمؤهلات التي تحتاجها الوظيفة	3.88	0.867	موافق (مرتفع)	02
02	للأفراد القدرة على التكيف مع باقي الموظفين من زملاء ورؤساء في العمل	3.77	0.780	موافق (مرتفع)	04
03	ينجز كل موظف مهامه في الفترة المحددة لإنجازها	3.82	0.909	موافق (مرتفع)	03
04	يتم إنجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير والجودة المطلوبة	3.93	0.753	موافق (مرتفع)	01
05	يملك الأفراد في المؤسسة القدرة على الإبداع	3.74	0.835	موافق (مرتفع)	06

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .**

06	يقوم العمال بالمشاركة في تقديم الأفكار المقترحة التي تساهم في تحسين الأداء	3.75	0.830	موافق (مرتفع)	05
				المهارات	موافق (مرتفع)
				3.8158	0.59984

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

يتضح من خلال الجدول البعد الأول من المحور الثالث المتعلق بتوزيع المعارف ذو مستوى مرتفع إذ أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ 3.81 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (3.41-4.20) التي تشير على خيار موافق، وكذا يظهر لنا أنا جميع العبارات جاءت بنفس المستوى الأمر الذي يشير إلى أن الأفراد يقرون اهم يمتلكون مهارات مكتسبة من خلال عملية تطوير الموارد البشرية.

جاء ترتيب العبارات كما يلي: العبارة الرابعة وتليها العبارة الأولى ثم العبارة الثالثة وبعدها العبارة الثانية ومن ثم السادسة وأخير العبارة الخامسة، وهذا ترتيب العبارات من حيث المساهمة في مستوى مرتفع لبعد المهارات حيث أن جميع العبارات وقعت ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (3.41-4.20) التي تشير على خيار موافق، الأمر الذي يعكس تطور مهارات الأفراد في المؤسسة حيث أنهم يمتلكون المتطلبات والمؤهلات التي تتطلبها وظائفهم، إضافة إلى أنهم قادرون على التكيف مع باقي زملائهم ورؤسائهم كما أنهم قادرون على إنجاز مهامهم وفق المعايير المطلوبة وفي أوقاتها المحددة وإضافة إلى قدرتهم على المشاركة في تقديم الأفكار التي تساهم في تحسين الأداء، كما أن قيم الانحراف للعبارات تؤكد انسجام اتجاه إجابات الأفراد حول عبارات هذه البعد.

**ب. بالنسبة لبعد التدريب:**

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب:

الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

الشكل (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب.

الترتيب	أفراد	إتجاه	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم
	العينة	المعيارى	الحسابى			
	(المستوى)					
03	موافق (مرتفع)	0.862	3.95	تقوم المؤسسة بتطبيق دورات تدريبية بشكل دورى	01	
02	موافق (مرتفع)	0.845	4.00	يتم تحديد برامج الدورات التدريبية بما يتوافق لاحتياجات العاملين	02	
05	موافق (مرتفع)	0.877	3.74	يتم اختيار المرشحين لتدريب وفق معايير محددة	03	
04	موافق (مرتفع)	0.846	3.77	يخضع الأفراد لتقييم عند نهاية دورات التدريبية	04	
01	موافق (مرتفع)	0.611	4.19	تساهم الدورات التدريبية في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم المعرفة	05	
	موافق (مرتفع)	0.66052	3.9298		التدريب	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22

يظهر من خلال الجدول أن مستوى بعد التدريب "مرتفع" حيث أنه بلغ المتوسط الحسابى للبعد 3.92 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسى (3.41-4.20) التي تشير على خيار موافق، وكذا يظهر لنا أنا جميع العبارات جاءت بنفس المستوى وهذا ما يدل على الأفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى إلى تطوير الموارد البشرية من خلال عملية التدريب.

جاءت العبارة الخامسة في المركز الخامس من حيث مساهمتها في المستوى المرتفع لبعث التدريب حيث بلغ المتوسط الحسابى 4.19 وهذا ما يدل على أن الدورات التدريبية تساهم في تحسين الأداء العاملين، ثم تلتها العبارة الثانية وبعدها العبارة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابى 4.00 و 3.95 للعبارتين على تولى الأمر الذي يعكس أنه يتم تطبيق الدورات التدريبية بشكل دورى ويتم تحديد برامجها بما يتوافق ومع احتياجات العاملين، ثم احتلت العبارة الرابعة والثالثة المركزين الأخيرين بمتوسطين بلغت قيمتهما 3.77 و 3.74 على التوالي وهاتين القيمتين تعكسان أن الأفراد يخضون في نهاية الدورات التدريبية لعملية التقييم

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .

كما أنه يتم اختيار الأفراد المرشحون لتدريب وفق لمعايير محددة، ومن جانب آخر دلت قيم الانحراف المعياري على انسجام اتجاه إجابات الأفراد للعبارات هذا البعد.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

بما أن حجم العينة يتجاوز 30 مفردة فإنه حسب نظرية النهاية المركزية البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، لذا سنقوم مباشرة باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة وذلك عن طريق النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات.

### المطلب الأول: اختبار الفرضيات باستخدام الاختبار T للعينة الواحدة (T test one sample).

ومن أجل الإجابة عن الفرضيات تم إجراء الاختبار T للعينة الواحدة (T test one sample) وذلك من خلال الاعتماد على قاعدة القرارات التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0
  - إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0
  - إذا كان مستوى الدلالة Sig الناتج عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 نرفض الفرضية البديلة H1.
- كما أنه تم الاعتماد على حساب المتوسط فرضي بالطريقة التالية:

**المتوسط الفرضي:** عدد الفقرات \* متوسط المقياس.

وبما أننا نعلم على سلم ليكارت الخماسي فإن متوسط المقياس هو 3.

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى لابد من اختبار الفرضيات الفرعية جزئية كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الجزئية الأولى: يوجد تطبيق لعملية اكتساب وتوليد المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى تطبيق عملية اكتساب وتوليد المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- ، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .**

H0: لا يوجد تطبيق عملية اكتساب وتوليد المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يوجد تطبيق لعملية اكتساب وتوليد المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

**الجدول (23): نتائج اختبار T test للبعد الأول اكتساب وتوليد المعرفة.**

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
7.607	56	2.84211	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة بلغت 7.607 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.000، كما أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تطبيق لعملية اكتساب وتوليد المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05.

**ب. الفرضية الفرعية الجزئية الثانية: يوجد تطبيق تخزين المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-**

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى تطبيق عملية تخزين المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

H0: لا يوجد تطبيق عملية تخزين المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يوجد تطبيق لعملية تخزين المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- مستوى المعنوية 0.05

**الجدول (24): نتائج اختبار T test للبعد الثاني تخزين المعرفة.**

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
12.093	56	4.43860	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .

كما هو ملاحظ من خلال الجدول فإن قيمة T المحسوبة بلغت 12.093 أما قيمة T الجدولية 2.000 وعليه فإن  $T_t > T_c$ ، ومن ناحية أخرى فإن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وعليه فإن  $\text{sig} < 0.05$ ، وبلاستناد على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود تطبيق لعملية تخزين المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05.

### ج. الفرضية الفرعية الجزئية الثالثة: يوجد تطبيق لعملية توزيع المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى تطبيق لعملية توزيع المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

H0: لا يوجد تطبيق لعملية توزيع المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يوجد تطبيق لعملية توزيع المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

### الجدول (25): نتائج اختبار T test للبعد الثالث توزيع المعرفة.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
12.611	56	3.89474	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 12.611 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 2.000، كما أن مستوى الدلالة Sig بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبناء على قاعدة القرارات فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تطبيق لعملية توزيع المعرفة ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

### د. الفرضية الفرعية الجزئية الرابعة: يوجد تطبيق لعملية استخدام وتطبيق المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى تطبيق لعملية استخدام وتطبيق المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

**الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .**

H0: لا يوجد تطبيق لعملية تطبيق واستخدام المعرفة مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يوجد تطبيق لعملية تطبيق واستخدام المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

**الجدول (26): نتائج اختبار T test للبعد الرابع تطبيق واستخدام المعرفة.**

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
13.553	56	3.85965	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة بلغت 13.553 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 2.000، كما أن مستوى الدلالة Sig بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تطبيق لعملية تطبيق واستخدام المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** نصت الفرضية الأولى على أن يوجد تطبيق لإدارة المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-.

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

H0: لا يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05.

**الجدول (27): نتائج اختبار T test للمحور الأول (إدارة المعرفة).**

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
11.602	56	11.14035	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

**الفصل الثاني:** أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-".

وبناء على نتائج الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تبلغ 2.000، كما أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، الأمر الذي يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، وهذا ما يؤكد تطبيق عمليات إدارة المعرفة ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية جزئية أولاً:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الجزئية الأولى: يوجد تطور لمهارات الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-.

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى تطور الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

H0: لا يوجد تطور للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يوجد تطور للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

**الجدول (28): نتائج اختبار T test للبعد الأول تطور مهارات الموارد البشرية.**

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
10.268	56	4.89474	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

كما هو ملاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة بلغت 10.27 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 2.000، ومن ناحية أخرى يلاحظ أن مستوى الدلالة  $Sig < 0.05$ ، أي أنه أقل من مستوى المعنوية، والأمر الذي يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تطور لمهارات الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الجزئية الثانية: يوجد دورات تدريبية للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض-".

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى وجود دورات تدريبية للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

H0: لا يوجد دورات تدريبية للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: توجد دورات تدريبية للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05.

### الجدول (29): نتائج اختبار T test للبعد الثاني التدريب.

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
10.357	56	4.57895	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 10.36 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 2.000، كما أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دورات تدريبية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-. عند مستوى المعنوية 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على أنه يتم تطوير للموارد البشرية للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-.

جاءت هذه الفرضية لتقيس مدى تطوير الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-، ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين على النحو التالي:

H0: لا يتم تطوير للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يتم تطوير للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- عند مستوى المعنوية 0.05.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا".

الجدول (30): نتائج اختبار T test للمحور الثاني (تطوير الموارد البشرية).

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
11.844	56	9.47368	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

بناء على النتائج التي يتضمنها الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 11.84 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تبلغ 2.000، كما أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإنه بالاعتماد على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تطوير للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيضا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

من أجل الإجابة الفرضيات تم الاعتماد على قاعدة القرارات التالية:

- إذا كانت مستوى الدلالة  $sig > 0.05$  فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية"
  - أما في حالة ما إذا كان  $sig < 0.05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية"
- وكما تم الاعتماد على الجدول التالي في تفسير معامل الارتباط r:

الجدول (31): قيم معامل الارتباط وتفسيرها.

التفسير	قيمة معامل الارتباط
ارتباط قوي	من $\pm 0.7$ إلى $\pm 0.1$
ارتباط متوسط	من $\pm 0.3$ إلى $\pm 0.69$
ارتباط ضعيف	من $\pm 0.1$ إلى $\pm 0.29$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، (2012)، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، ص280.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

وتتجزأ هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية جزئية كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الجزئية الأولى: تنص على وجود أثر لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

H0: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة .

H1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

ونتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول(32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية اكتساب وتوليد المعرفة على تطوير الموارد البشرية.

عملية اكتساب وتوليد المعرفة				
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.000	21.336	0.407	0.279	0.529

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

وما هو ملاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.529 الأمر الذي يشير إلى علاقة ارتباطية متوسطة بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وتطوير الموارد البشرية، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ 0.28 أي أن 28% من التغيرات التي تطرأ على تطوير الموارد البشرية كانت نتيجة عملية اكتساب وتوليد المعرفة، أما فيما يتعلق بمعامل الانحدار فقد بلغ 0.41 أي أنه إذا حدث تغير في عملية اكتساب وتوليد المعرفة بوحدة واحدة يحدث تغير في تطوير الموارد البشرية بقيمة 0.41، كما أن قيمة F قد بلغت 21.34 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض".

2. الفرضية الفرعية الجزئية الثانية: تنص على وجود أثر لعملية تخزين المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين:  
H0: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة .

H1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

ونتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية تخزين المعرفة على تطوير الموارد البشرية.

تخزين المعرفة					
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تطوير الموارد البشرية
0.001	13.065	0.431	0.192	0.438	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغ قيمة 0.44 وهي قيمة تدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين عملية تخزين المعرفة وتطوير الموارد البشرية، أما معامل التحديد بلغ قيمة 0.19 وهو يدل على أن 19% من التغيرات التي تحدث في تطوير الموارد البشرية نتيجة عن عملية تخزين المعرفة، كما بلغ معامل الانحدار 0.43 وهو يشير إلى أنه في حالة حدوث تغير في عملية تخزين المعرفة بوحدة واحدة فإنه يتبعه تغير في تطوير الموارد البشرية بقيمة 0.43، وفيما يتعلق بقيمة F فقد بلغت 13.065 ومستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 الأمر الذي يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على تطوير الموارد البشرية عند مستوى المعنوية 0.05.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء - البيض".

3. الفرضية الفرعية الجزئية الثالثة: تنص على وجود أثر لعملية توزيع المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين:  
H0: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

H1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

ونتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية توزيع المعرفة على تطوير الموارد البشرية.

توزيع المعرفة					
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تطوير الموارد البشرية
0.010	7.0108	0.340	0.114	0.338	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

وما هو ملاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.34 الأمر الذي يشير إلى علاقة ارتباطية متوسطة بين عملية توزيع المعرفة وتطوير الموارد البشرية، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ 0.11 أي أن 11% من التغيرات التي تطرأ على تطوير الموارد البشرية كانت نتيجة عملية توزيع المعرفة، أما فيما يتعلق بمعامل الانحدار فقد بلغ 0.34 أي أنه إذا حدث تغير في توزيع المعرفة بوحدة واحدة يحدث تغير في تطوير الموارد البشرية بقيمة 0.34، كما أن قيمة F قد بلغت 7.01 ومستوى الدلالة 0.010 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا- .

4. الفرضية الفرعية الجزئية الرابعة: تنص على وجود أثر لعملية استخدام وتطبيق المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين:  
H0: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية استخدام وتطبيق المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة .

H1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية استخدام وتطبيق المعرفة على الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

ونتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول(35): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عملية استخدام وتطبيق المعرفة على تطوير الموارد البشرية.

استخدام وتطبيق المعرفة					
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تطوير الموارد البشرية
0.000	24.792	0.564	0.311	0.557	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22

من خلال الجدول ( ) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.56 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين عملية استخدام وتطبيق المعرفة وتطوير الموارد البشرية، وبلغ معامل التحديد قيمة 0.311 وهذا ما يشير إلى أنه 31% من التغيرات التي تحدث في تطوير الموارد البشرية تعود لعملية استخدام وتطبيق المعرفة، أما فيما يتعلق بمعامل الانحدار فقد بلغ 0.56 وهذا ما يشير إلى أنه إذا حدث تغير في عملية استخدام وتطبيق المعرفة بوحدة واحدة يحدث تغير في تطوير الموارد البشرية 0.56، وبلغت قيمة  $F=24.79$  ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية استخدام وتطبيق المعرفة على تطوير الموارد البشرية عند مستوى المعنوية 0.05.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيض- .

اختبار الفرضية الرئيسية: التي تنص على وجود أثر لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

وبغية التحقق من مدى قبول الفرضية أو رفضها تم صياغة فرضيتين على النحو التالي:

H0: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض- .

H1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البيض-

وكانت نتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول(36): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية.

إدارة المعرفة				
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.000	31.572	0.728	0.365	0.604

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-V.22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت 0.60، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ 0.37 أي أن 37% من التغيرات التي تطرأ على تطوير الموارد البشرية ناتجة عن إدارة المعرفة أما نسبة 63% فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الدراسة، كما أن معامل الانحدار بلغ قيمة 0.73 وهذا ما يدل على أنه إذا حدث تغيير في إدارة المعرفة بوحدة واحدة يصاحبه تغيير في تطوير الموارد البشرية بقيمة 0.73، كما أن قيمة F قد بلغت 31.57 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05،

وعليه فإن معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y= 1.04+0.73x$$

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا-".

---

---

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء -البيضا".

### خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي لدراسة التي جرت ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيضا، حيث تضمن هذا الجانب تعريفا يخص هذه المؤسسة، ومن ثم تم التأكد من أن أداة الدراسة تحقق الهدف الذي وضعت من أجله من خلال قياس صدق وثبات، ثم تم وصف خصائص العينة التكرارات والنسب المئوية من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية، وبعدها تم تقييم مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرين من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من ثم تمت الإجابة عن الفرضيات الرئيسية والفرعية من خلال إجراء اختبار T test نتأكد من وجود إدارة المعرفة وعملياتها، وتطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط في تحديد أثر إدارة المعرفة وعملياتها في تطوير الموارد البشرية.

# الخاتمة

أدركت المؤسسات ضرورة تواجد إدارة المعرفة في ظل التطورات التي يشهدها العالم فقد أصبحت مجبرة على مسايرة هذه التطورات ومواكبتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة، ويعتبر المورد البشري محور الاهتمام من قبل إدارة المعرفة باعتبار أن العقل البشري هو مصدر المعرفة ولا يمكن بلوغ أهداف المنظمة دون هذا المورد، ولهذا تسعى إلى تطوير بشكل مستمر ومتجدد حتى يتمكن من إنجاز أعماله بكفاءة وفعالية.

ونظرا للأهمية البالغة لتواجد إدارة المعرفة ضمن المنظمات وسعيها نحو شحن العنصر البشري بالمعارف بغية تطويره عالجت الدراسة إشكالية أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هدف الدراسة تم التطرق أولاً إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع ومن ثم الانتقال إلى دراسة ميدانية بغية معرفة ما إذا كانت المؤسسة الاقتصادية ضمن ولاية البيض قد بدأت في تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها، وهل تساهم هذه الأخيرة في تطوير المورد البشري، وقد انطلقنا من فرضة تنص على وجود أثر لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ولعل أهمها:

### نتائج الفصل الأول (الجانب النظري):

تضمن الفصل الأول مختلف الأطر النظرية التي تتعلق بالموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع ولعل أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ المعرفة ماهي إلا مصطلح جديد لكلمة علم وتعبر عن مجموعة من المعلومات المعالجة والمترجممة بهدف استغلالها لبلوغ نتائج مهمة.
- ✓ تصنف المعرفة إلى ضمنية مخزنة في عقول مالكيها وصريحة يسهل للجميع الوصول إليها عن طريق البحث.
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة إدارة نظامية تهتم بالاستغلال الأمثل للمعارف في المنظمة وتسعى إلى تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.
- ✓ أبرز الأسباب التي دفعت إلى التوجه نحو إدارة المعرفة هي التطورات التكنولوجية المتعاقبة التي يشهدها العالم حيث أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على مواكبتها خاصة في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات.

- ✓ تتمثل عمليات إدارة المعرفة في توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة.
- ✓ يعتبر المورد البشري أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة وتهدف المنظمة إلى تطويره بشكل مستمر ودائم حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتتم هذه العملية من خلال التدريب، تقييم الأداء، وتنمية المسار الوظيفي.
- ✓ تساهم إدارة المعرفة في زيادة معارف الموظفين وجعلهم أكثر مواءمة وإبداعا لحل المشاكل التي تواجههم عن طريق استعمال المعارف كما أنها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ تساهم إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية ضمن المنظمات من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وتسهيل تدفق المعارف وزيادة الثقافة، إضافة إلى بناء العلاقات بين الافراد من خلال تعزيز ثقافة التعاون ومشاركة المعارف، وجعل العنصر البشري أكثر سرعة لتبيلة متطلبات العمل، وأخيرا تنمية التعليم وعصرنة هذه الموارد بما يتوافق مع متطلبات العصر.
- ✓ تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الحيز المكاني والإطار الزمني بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الأبعاد التي تضمنتها دراستنا.

### نتائج الفصل الثاني (الجانب التطبيقي):

تناول الفصل الثاني الدراسة الميدانية على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض باعتبارها أحد المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي، وجاء هذا الفصل بغية الإجابة على الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية والتساؤلات الفرعية التي تنص على:

- وجود تطبيق لإدارة المعرفة وعملياتها ضمن المؤسسة محل الدراسة.
- يتم تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تشير النتائج إلى توافق اتجاه أفراد العينة في إجاباتهم حول أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها، وتهدف على تطوير مواردها البشرية.

- ✓ تظهر النتائج أنه يتم تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها ضمن المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تبين النتائج وجود تطوير للموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء-البييض-
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على تطوير الموارد البشرية على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية البيض.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية استخدام وتطبيق المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

1. أحمد محمد عثمان آدم، (2018)، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط01، القاهرة، مصر.
2. جمال يوسف بدير، (2013)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن.
3. حجازي إسماعيل، سعاد معاليم، (2013)، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السعيد مبروك إبراهيم، (2012)، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة - الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية -، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
5. سمية بن عامر بوران، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
6. صلاح صالح معمار، (2010)، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط04، عمان، الأردن.
7. عبد الرحمن بن عنتر، (2010)، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. عبد الله حسن المسلم، (2014)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن.
9. ليث عبد الله القهوي، (2013)، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
10. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2019)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجماعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
11. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، (2012)، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط03، الأردن.
12. محمد بن دليم القحطاني، (2015)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العابيكان للنشر والتوزيع، ط04، الرياض، السعودية.
13. محمد خالد أبو عزام، (2020)، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن.

14. محمود عبد الفتاح رضوان، (2012)، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط01، القاهرة، مصر.
15. مصطفى حوحو، (2022)، إدارة المعرفة بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية تأصيل نظري وحالات علمية، منشورات الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر.
16. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، (2019)، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
17. Richard A Swenson, Elwood F Holton, (2001), FOUNDATIONS of HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, Berrett-Koehler Publishers, francisco.

#### المقالات والمدخلات:

1. إبراهيم يحيوي، (2021)، الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 01.
2. أحمد بن سعيد الحضرمي، ليلي بنت سويد العبرية، (2022)، واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 01.
3. إلهام بالماضي، الهاشمي بعاج، عبدا القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية/ مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08.
4. أمينة صديقي، نفيسة خميس، جابرة مجدوب، (2019)، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02.
5. بشرى عزات البدوي، موسى غطاس، دعاء عيسى القريع، (2020)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 02، العدد 06.
6. بوجمعة بداع، ليلي صوالحي، (2022)، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة)، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 02.
7. حسين بركاتي، (2015)، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13.
8. حياة بلعيد، (2021)، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن ولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03.

9. راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد، (2011)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04.
10. رشيد سالم، أمال دحماني، (2019)، أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية "دراسة ميدانية بمؤسسة مذبغة الهضاب بالجلفة"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 03، للعدد 02.
11. العربي تيقاوي، (2017)، دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز رأس المال البشري دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 03.
12. السعيد جقيدل، فيروز مامي زرارقة، (2021)، متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 01.
13. سمية بوران، حمزة علي، (2021)، طريقة SME-PLS لدراسة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية: جامعة بشار نموذجاً، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04.
14. سمير سليمان الجمل، (2020)، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 05.
15. عبد الجليل طواهر، عبد الباسط ميدون، (2022)، الدراسات السابقة في البحوث العلمية، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01.
16. فاطمة الزهراء العوفي، عبد الله عبد السلام بندي، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، Revue Maghrébine Management des Organisations، المجلد 02، العدد 01.
17. فريد بلقوم، الطاهر لعرج، (2010)، مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
18. فيروز بوزورين، (2018)، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04.
19. قدة حمزة، صالح الحسين، زين عبد الله، (2022)، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 06، العدد 04.
20. لؤي ناصر جبر، (2022)، متطلبات تطوير الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة استطلاعية على عينة من مديرية المرور العامة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 03، العدد 04.
21. ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، (2014)، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة، المجلد 13، العدد 04.

22. محمد الهزام ، فاطمة عيساوي ، (2021)، دور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03.
23. محمد بن موسى، (2019)، أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة - دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة-، مجلة المؤسسة، المجلد 08، العدد 01.
24. محمد حامدي، شعبان بعيطيش، (2022)، تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين باتصالات الجزائر -باتنة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 02.
25. مليكة عياد، ابتسام حاوشين، إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات- ، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 14، العدد 01.
26. منير مصلح محمد الوصابي، مراد زايد، (2017)، العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ونجاحة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات اليمينية الخاصة والعامة في العاصمة صنعاء، مجلة المؤسسة، المجلد 06، العدد 06.
27. نادية حماش، عمر الشريف، (2015)، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 03.
28. نبيلة جعيجع، (2019)، مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 01.
29. نوال بوعلاق، ناصر فرقط، (2021)، علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02.
30. هجيرة بتقة، مصطفى حوحو، (2022)، أثر عمليات إدارة المعرفة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 01.
31. وفاء سبكي، الحسين شرعي، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر.
32. وهيبة بوعنينة، (2017)، قوة التفكير الإيجابي ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 10.

33. يسمينة القفل، (2021)، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، المجلد 08، العدد 01.
34. اليمين بن منصور، يسمينة برعودي، (2020)، واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01.
35. يونس قرواط، محمد صلاح، حجيبة بن وارث، (2021)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل إدماجها بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة - الجزائر"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 02.
36. Beatriz Ferreira, Carla Curado & Mírian Oliveira, (2022), The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review, Journal of the Knowledge Economy, volume 13.
37. Ghadeer A. Khawaldeh, (2020), Impact of Knowledge Management (KM) on Human Resource Management (HRM) Performance Based on the ACHIEVE Model in Selected Banks of Amman – Jordan, International Journal of Business and Management, Volume 15, n 03.
38. Halil Zaim, Yavuz Keceli, Ashraf Jaradat, Selma Kurtishi-Kastrati, The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization, Journal of Science and Technology Policy Management, Volume 09, n 02.
39. Majeed Mohsen Mohammad, (2023), FINANCIAL PERFORMANCE IN LIGHT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT CORE, European Journal of Interdisciplinary Research and Development, Volume 11.
40. Mir Hamid Reza Torabi, Abdulkarim Kyani & Hussein Falakinia, (2016), An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 230.
41. Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez, Manoel Fernando Martins, (2017), Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research, Gest. Prod., São Carlos, Volume 24, n 02.
42. Saneela Naseem, Sayyed Sadaqat Hussain Shah, (2020), How Knowledge Management Plays an Effective Role in Organizations to Make HRM More Efficient by Using System Dynamics?, Journal of Asian Business Strategy, Volume 10, n 01.

مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

1. أحمد بن يحي ربيع، (2014-2015)، أثر رأس المال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة قطاع البنوك العمومية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
2. إلياس زكرياء مناد بولنوار، (2022-2023)، حوكمة المخاطر المصرفية وإنعكاساتها على رفع المردودية المؤسسات البنكية (دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر.
3. أمال قبالي، (2017-2018)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -- دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
4. أنس أيوب محمد بوادي، (2009)، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
5. جمال بن عروس، (2014-2015)، مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
6. حسين بركاتي، (2014-2015)، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
7. حكيم لوح، (2020-2021)، تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات ذات التوجيه التصديري في ظل التحولات الاقتصادية الدولية "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
8. حمزة بعلي، (2015-2016)، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

9. حميد بن حجوبة، (2017-2018)، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سونطراك DRIZ"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.
10. حياة براهيم، (2017-2018)، دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة قطاع الإلكترونيك ببرج بوعرييج، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
11. رياض عبد القادر، (2014-2015)، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية -دراسة حالة سونطراك-المديرية الجهوية لقسم الإنتاج-حاسي الرمل-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
12. ريما علي حلاق، (2013-2014)، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
13. زيد جابر، (2018-2019)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بعض وكالات البنوك بسكرة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
14. سميرة قوسي، (2018-2019)، تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الإطار، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
15. سيف الدين سبتي، (2015-2016)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق العلوم السياسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
16. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، (1436هـ - 2015م)، متطلبات إدارة والمعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
17. عبد الحكيم شاهد، (2011-2012)، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

18. عبد الوهاب برحال، (2017-2018)، علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية المؤسسية الاقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
19. فضيلة فني، (2015-2016)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
20. ليلي غضبان، (2017-2018)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر.
21. محمد بوزيداوي، (2013-201)، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
22. محمد طرفة، (2017-2018)، تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-الجزائر-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
23. محمد كنوش، (2011-2012)، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الالكترونيك في ولاتي سطيف وبرج بوعرييج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، الجزائر.
24. نبيلة لطرش، (2009-2010)، نظام الحوافز كمدخل استراتيجي في تنمية الموارد البشرية حالة: صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لمجمع سونلغاز "FOSC"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر.
25. نسيم حمودة، (2009-2010)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر.
26. نسيم حمودة، (2017-2018)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

27. نضال محسن أحمد لصور، (1438هـ / 2017م)، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها على الجودة الشاملة (دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمينة)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

### المطبوعات الجامعية:

1. أسماء زدوري، (2015-2016)، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

# قائمة الملاحق

المحلق الأول: الاستبيان.

السلام عليكم:

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة الدراسة في إطار التحضير لمذكرة الماجستير الموسومة بـ " أثر إدارة المعرفة على تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية"، ونظرا لما تتمتعون به من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فإني آمل من سيادتكم التكرم بقراء أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة على ما يوافق آراءكم، وذلك من خلال وضع علامة (x) في الحقل المناسب بعد الاطلاع على الاختيارات الموجودة لكل إجابة وتأكدوا من أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تستعمل إلا لأغراض علمية فقط

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

السن:

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق

المستوى العلمي:

ثانوي فأقل

ليسانس

ماجستير

دراسات عليا

المنصب الوظيفي:

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

إطار سامي

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>اكتساب وتوليد المعرفة</b>						
01	تعمل المؤسسة على جذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة					
02	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على توليد أفكار إبداعية في مجال عملهم					
03	تقوم المؤسسة بندوات علمية وأيام دراسية بغرض توليد معارف جديدة					
04	تتوفر المؤسسة على أقسام متخصصة لتطوير المعارف المتعلقة بالعمل					
<b>تخزين المعرفة</b>						
01	تعتمد المؤسسة على أرشيف إلكتروني لتخزين المعرفة					
02	يتم الاعتماد على أرشيف ورقي لتخزين المعرفة					
03	تسعى المؤسسة إلى توثيق المعرفة في أذهان العاملين لديها					
04	يتم الاحتفاظ بالمعلومات وتحديثها باستمرار للقيام بالمهام بشكل أفضل					
05	سهولة وسرعة الوصول إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها					
<b>توزيع المعرفة</b>						
01	تعتمد المؤسسة على قاعدة معلومات متاحة للجميع					
02	يستعمل الموظفون وسائل تكنولوجية للتواصل ونقل المعرفة					
03	للمؤسسة المقدرة الكافية على إيصال المعارف للأفراد العاملين					
04	يتفاعل الموظفون فيما بينهم لحل مشاكل العمل وتبادل المعارف والاستفادة من التجارب الناجحة					
<b>تطبيق واستخدام المعرفة</b>						
01	تعتبر المؤسسة تطبيق المعرفة من أولوياتها					

## قائمة الملاحق

					02	تشجع المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة وتوفر الوسائل اللازمة لذلك
					03	تسعى المؤسسة على إزاحة الحواجز والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة
					04	يتم تحقيق أهداف المؤسسة عند استخدام المعارف المكتسبة

### المحور الثالث: تطوير الموارد البشرية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المهارات</b>						
01	يمتلك العمال المتطلبات والمؤهلات التي تحتاجها الوظيفة					
02	للأفراد القدرة على التكيف مع باقي الموظفين من زملاء ورؤساء في العمل					
03	ينجز كل موظف مهامه في الفترة المحددة لإنجازها					
04	يتم إنجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير والجودة المطلوبة					
05	يتملك الأفراد في المؤسسة القدرة على الإبداع					
06	يقوم العمال بالمشاركة في تقديم الأفكار المقترحة التي تساهم في تحسين الأداء					
<b>التدريب</b>						
01	تقوم المؤسسة بتطبيق دورات تدريبية بشكل دوري					
02	يتم تحديد برامج الدورات التدريبية بما يتوافق لاحتياجات العاملين					
03	يتم اختيار المرشحين لتدريب وفق معايير محددة					
04	يخضع الأفراد لتقييم عند نهاية دورات التدريبية					
05	تساهم الدورات التدريبية في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم المعرفة					

شكرا على جهودكم.

المحلق الثاني: نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان.

Corrélations

		على المؤسسة تعمل جذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين على توليد أفكار إبداعية في مجال عملهم	المؤسسة تقوم بندوات علمية وأيام دراسية بغرض توليد معارف جديدة	على المؤسسة تتوفر أقسام مخصصة لتطوير المعارف المتعلقة بالعمل	إكتساب وتوليد الم عرفة
الكفاءات جذب على المؤسسة تعمل المتميزة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .674** 57	.674** .000 57	.297* .025 57	.381** .003 57	.708** .000 57
على العاملين بتشجيع المؤسسة تقوم توليد أفكار إبداعية في مجال عملهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.674** .000 57	1 .000 57	.512** .000 57	.531** .000 57	.852** .000 57
وأيام علمية بندوات المؤسسة تقوم دراسية بغرض توليد معارف جديدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.297* .025 57	.512** .000 57	1 .000 57	.658** .000 57	.789** .000 57
مخصصة أقسام على المؤسسة تتوفر لتطوير المعارف المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.381** .003 57	.531** .000 57	.658** .000 57	1 .000 57	.826** .000 57
إكتساب وتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.708** .000 57	.852** .000 57	.789** .000 57	.826** .000 57	1 .000 57

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		على المؤسسة تعتمد أرتيف إلكتروني لتخزين المعرفة	على الاعتماد يتم أرتيف وركي لتخزين المعرفة	إلى المؤسسة تسعى توثيق المعرفة في أدهان لعاملين لديها	الإحتفاظ يتم بالمعلومات وتحديثها باستمرار للقيام بالمهام بشكل أفضل	وسرعة سهولة الوصول إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها	تخزين المعرفة
إلكتروني أرتيف على المؤسسة تعتمد لتخزين المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .320* 57	.320* .015 57	.198 .139 57	.120 .375 57	.511** .000 56	.720** .000 57
وركي أرتيف على الاعتماد يتم لتخزين المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.320* .015 57	1 .000 57	.147 .275 57	.369** .005 57	.063 .643 56	.523** .000 57
في المعرفة توثيق إلى المؤسسة تسعى أدهان لعاملين لديها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.198 .139 57	.147 .275 57	1 .000 57	.172 .202 57	.521** .000 56	.608** .000 57
وتحديثها بالمعلومات الإحتفاظ يتم باستمرار للقيام بالمهام بشكل أفضل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.120 .375 57	.369** .005 57	.172 .202 57	1 .000 57	.298* .026 56	.583** .000 57
المعرفة إلى الوصول وسرعة سهولة المخزنة عند الحاجة إليها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.511** .000 56	.063 .643 56	.521** .000 56	.298* .026 56	1 .000 56	.774** .000 56
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.720** .000 57	.523** .000 57	.608** .000 57	.583** .000 57	.774** .000 56	1 .000 57

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		على المؤسسة تعتمد قاعدة معلومات مفاحة للجمع	الموظفون يستعمل وسائل تكنولوجية للتواصل ونقل المعرفة	المعرفة للمؤسسة الكافية على إحصال المعارف للأفراد العاملين	الموظفون يتفاعل فيما بينهم لحل مشاكل العمل وتبادل المعارف والاستفادة من التجارب الناجحة	توزيع المعرفة
معلومات قاعدة على المؤسسة تعتمد مفاحة للجمع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 57	.273* .040 57	.380** .004 57	.000 1.000 57	.692** .000 57
تكنولوجية وسائل الموظفون يستعمل للتواصل ونقل المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.273* .040 57	1 .000 57	.745** .000 57	.287* .030 57	.765** .000 57
إحصال على الكافية المعرفة للمؤسسة المعارف للأفراد العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.380** .004 57	.745** .000 57	1 .000 57	.330* .012 57	.839** .000 57
لحل بينهم فيما الموظفون يتفاعل مشاكل العمل وتبادل المعارف والاستفادة من التجارب الناجحة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.000 1.000 57	.287* .030 57	.330* .012 57	1 .000 57	.509** .000 57
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.692** .000 57	.765** .000 57	.839** .000 57	.509** .000 57	1 57

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المؤسسة تعتبر تطبيق المعرفة من أولوياتها	على المؤسسة تنجح تطبيق المعارف الجديدة وتوفر الوسائل اللازمة لذلك	على المؤسسة تسعى إزاحة الحواجز والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة	أهداف تحقيق يتم المؤسسة عند استخدام المعارف المكتسبة	إستخدام وتطبيق ال معرفة
من المعرفة تطبيق المؤسسة تعتبر أولوياتها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 57	.371** .004 57	.538** .000 57	.208 .120 57	.775** .000 57
المعارف تطبيق على المؤسسة تنجح الجديدة وتوفر الوسائل اللازمة لذلك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.371** .004 57	1 .000 57	.530** .000 57	.161 .231 57	.733** .000 57
الحواجز إزاحة على المؤسسة تسعى والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.538** .000 57	.530** .000 57	1 .000 57	.369** .005 57	.850** .000 57
استخدام عند المؤسسة أهداف تحقيق يتم المعارف المكتسبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.208 .120 57	.161 .231 57	.369** .005 57	1 .000 57	.516** .000 57
إستخدام وتطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.775** .000 57	.733** .000 57	.850** .000 57	.516** .000 57	1 57

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المعاملات المطلوبات والموافقات التي تحتاجها الوظيفة	على الفرد الكيف مع باقي الموظفين من زملاء ورؤساء في العمل	موظف كل مهامه في الفترة المحددة لإنتاجها	الشهام الوظيفية والمعايير والمعايير المطلوبة	في الأفراد المؤسسة على الإبداع	المشاركه في تقديم الأفكار المفترحة التي تساهم في تحسين الأداء	المهارات
المعاملات المطلوبات والموافقات التي تحتاجها الوظيفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .380** 57	.380** 1 57	.606** .000 57	.588** .000 57	.176 .189 57	.106 .432 57	.665** .000 57
باقي مع الموظفين من زملاء رؤساء في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.380** .004 57	.380** 1 57	.573** .000 57	.368** .005 57	.427** .001 57	.298** .024 57	.698** .000 57
الفترة في مهامه موظف كل بنجز المحددة لإنتاجها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.606** .000 57	.573** .000 57	.606** 1 57	.687** .000 57	.479** .000 57	.415** .001 57	.873** .000 57
للمعايير والمعايير والمعايير المطلوبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.588** .000 57	.368** .005 57	.687** .000 57	.687** 1 57	.396** .002 57	.315 .017 57	.769** .000 57
على الفرد المؤسسة في الأفراد الإبداع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.176 .189 57	.427** .001 57	.479** .000 57	.396** .002 57	.1 .000 57	.575** .000 57	.704** .000 57
تقديم في المشاركه المعاملات تقديم الأفكار المفترحة التي تساهم في تحسين الأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.106 .432 57	.298** .024 57	.415** .001 57	.315 .017 57	.575** .000 57	1 .000 57	.625** .000 57
المهارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.665** .000 57	.698** .000 57	.873** .000 57	.769** .000 57	.704** .000 57	.625** .000 57	1 .000 57

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المؤسسة تقديم تقديم دورات تدريبه بشكل دوري	برامج تحديد تقديم الأدوات التدريبية بمعايير المعايير	المرشدين اختبار تقديم معايير معدده	تقديم الأفراد بمعايير تقديم دورات التدريبية	الأدوات تقديم تقديم دورات تقديم دورات تقديم دورات تقديم دورات	التدريب
تقديم دورات تقديم دورات تقديم دورات بشكل دوري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .767** 56	.767** 1 56	.530** .000 56	.651** .000 56	.500** .000 56	.854** .000 56
بما تقديم الأدوات التدريبية بمعايير المعايير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.767** .000 56	.767** 1 57	.530** .000 57	.575** .000 57	.588** .000 57	.851** .000 57
وفي تقديم المرشدين اختبار تقديم معايير معدده	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.530** .000 56	.530** .000 57	.530** 1 57	.712** .000 57	.497** .000 57	.812** .000 57
دورات تقديم الأفراد بمعايير التدريبية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.651** .000 56	.575** .000 57	.712** .000 57	.651** 1 57	.433** .001 57	.840** .000 57
تحسين في التدريبية الأدوات تقديم الأدوات تقديم دورات تقديم دورات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.500** .000 56	.588** .000 57	.497** .000 57	.433** .001 57	.433** 1 57	.707** .000 57
التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.854** .000 56	.851** .000 57	.812** .000 57	.840** .000 57	.707** .000 57	1 .000 57

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		إكتساب وتوليد الم عرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	إستخدام وتطبيق ال معرفة	إدارة المعرفة
إكتساب وتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .001 57	.431** .001 57	.293* .027 57	.488** .000 57	.743** .000 57
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.431** .001 57	1 .000 57	.653** .000 57	.555** .000 57	.858** .000 57
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.293* .027 57	.653** .000 57	1 .000 57	.358** .006 57	.725** .000 57
إستخدام وتطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.488** .000 57	.555** .000 57	.358** .006 57	1 .000 57	.761** .000 57
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.743** .000 57	.858** .000 57	.725** .000 57	.761** .000 57	1 .000 57

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المهارات	التدريب	تطوير الموارد البن نية
المهارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 57	.497** .000 57	.878** .000 57
التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.497** .000 57	1 .000 57	.851** .000 57
تطوير الموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.878** .000 57	.851** .000 57	1 .000 57

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		إدارة المعرفة	تطوير الموارد البن نية	الإستيعاب ككل
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 57	.604** .000 57	.921** .000 57
تطوير الموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.604** .000 57	1 .000 57	.866** .000 57
الإستيعاب ككل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.921** .000 57	.866** .000 57	1 .000 57

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
إدارة المعرفة	31.0445	12.376	.906	.897
إكتساب وتوليد المعرفة	31.2227	11.883	.632	.915
تخزين المعرفة	31.0306	12.514	.674	.909
توزيع المعرفة	30.9596	13.108	.525	.918
إستخدام وتطبيق المعرفة	30.9683	12.557	.685	.908
تطوير الموارد البشرية	31.0664	12.074	.817	.899
المهارات	31.1175	12.280	.669	.909
التدريب	31.0034	12.048	.648	.912
الإستبيان ككل	31.0529	12.209	1.000	.892

المحلق الثالث: خصائص أفراد العينة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	38	66.7	66.7	66.7
أنثى	19	33.3	33.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة من 30 أقل	1	1.8	1.8	1.8
سنة 40 من أقل إلى سنة من 30	21	36.8	36.8	38.6
سنة 50 من أقل إلى سنة من 40	32	56.1	56.1	94.7
فوق 50 سنة	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

المستوى\_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فأول ثانوي	13	22.8	22.8	22.8
ليسانس	19	33.3	33.3	56.1
ماستر	19	33.3	33.3	89.5
عليا دراسات	6	10.5	10.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

المنصب\_الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تنفيذ عون	14	24.6	24.6	24.6
تحكم عون	15	26.3	26.3	50.9
إطار	15	26.3	26.3	77.2
سامي إطار	13	22.8	22.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

الخبرة\_المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات من 05 أقل	3	5.3	5.3	5.3
من 10 أقل إلى سنوات من 05	8	14.0	14.0	19.3
من 15 أقل إلى سنوات من 10	17	29.8	29.8	49.1
فأكثر سنة 15	29	50.9	50.9	100.0
Total	57	100.0	100.0	

المحلق الرابع: نتائج تقييم مستوى متغيرات الدراسة.

Statistiques

		على المؤسسة تعمل جذب الكفاءات المتعمزة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين على توليد أفكار إبداعية في مجال عملهم	المؤسسة تقوم بندوات علمية وأيام دراسية بغرض توليد معارف جديدة	على المؤسسة تتوفر أقسام متخصصة لتطوير المعارف المتعلقة بالعمل	إكتساب وتوليد الم عرفة
N	Valide	57	57	57	57	57
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3.77	3.61	3.91	3.54	3.7105
Ecart type		.732	.940	.892	.965	.70519

Statistiques

		على المؤسسة تعتمد أرشفة إلكتروني لتخزين المعرفة	على الاعتماد يتم أرشفة ورقي لتخزين المعرفة	إلى المؤسسة تسعى توثيق المعرفة في أذهان لعاملين لديها	الاحتفاظ يتم بالمعلومات وتدريبها باستمرار للقيام بالمهام بشكل أفضل	وسرعة سهولة الوصول إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها	تخزين المعرفة
N	Valide	57	57	57	57	56	57
	Manquant	0	0	0	0	1	0
Moyenne		3.81	3.98	3.82	3.93	3.96	3.9026
Ecart type		1.076	.612	.759	.863	.914	.55230

Statistiques

		على المؤسسة تعتمد قاعدة معلومات متاحة للجميع	الموظفون يستعمل وسائل تكنولوجية للتواصل ونقل المعرفة	المقدرة للمؤسسة الكافية على إيصال المعارف للأفراد العاملين	الموظفون يتفاعل فيما بينهم لحل مشاكل العمل وتبادل المعارف والاستفادة من التجارب الناجحة	توزيع المعرفة
N	Valide	57	57	57	57	57
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3.61	4.19	4.09	4.00	3.9737
Ecart type		1.048	.639	.714	.681	.54010

Statistiques

		المؤسسة تعتبر تطبيق المعرفة من أولوياتها	على المؤسسة تشجع تطبيق المعارف الجديدة وتوفير الوسائل اللازمة لذلك	على المؤسسة تسعى إزالة الحواجز والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة	أهداف تحقيق يتم المؤسسة عند استخدام المعارف المكتسبة	إستخدام وتطبيق ال معرفة
N	Valide	57	57	57	57	57
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3.89	3.95	3.81	4.21	3.9649
Ecart type		.859	.766	.766	.526	.53752

Statistiques

		العمال بمنلك المتطلبات والمؤهلات التي تحتاجها الوظيفة	على القدرة للأفراد الكف مع باقي الموظفين من زملاء ورؤساء في العمل	موظف كل بنجز مهامه في القدرة المحددة لإنجازها	المهام إنجاز يتم الوظيفة وفقا للمعايير والجودة المطلوبة	في الأفراد بمنلك المؤسسة القدرة على الإبداع	العمال يقوم بالمشاركة في تقديم الأفكار المقترحة التي تساهم في تحسين الأداء	المهارات
N	Valide	57	57	57	57	57	57	57
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.88	3.77	3.82	3.93	3.74	3.75	3.8158
Ecart type		.867	.780	.909	.753	.835	.830	.59984

Statistiques

		المؤسسة تقوم بتطبيق دورات تدريبية بشكل دوري	برامج تحديد يتم الدورات التدريبية بما ينوافق لاحتياجات العاملين	المرشحين اختبار يتم لتدريب وفق معايير محددة	تقييم الأفراد بخضوع عند نهاية دورات التدريبية	الدورات تساهم التدريبية في تحسين أداء العاملين وتنمية معارفهم المعرفه	التدريب
N	Valide	56	57	57	57	57	57
	Manquant	1	0	0	0	0	0
Moyenne		3.95	4.00	3.74	3.77	4.19	3.9298
Ecart type		.862	.845	.877	.846	.611	.66062

المحلق الخامس: نتائج اختبار T test

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 12					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اكساب_ونوليد_المعرفة01	7.607	56	.000	2.84211	2.0937	3.5906

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 15					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تخزين_المعرفة01	12.093	56	.000	4.43860	3.7033	5.1739

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 12					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
توزيع_المعرفة01	13.611	56	.000	3.89474	3.3215	4.4680

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 12					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
إستخدام_وتطبيق_المعرفة01	13.553	56	.000	3.85965	3.2892	4.4301

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 51					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
إدارة_المعرفة01	11.602	56	.000	11.14035	9.2169	13.0638

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 18					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المهارات 01	10.268	56	.000	4.89474	3.9398	5.8497

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 15					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدريب 01	10.357	56	.000	4.57895	3.6933	5.4646

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 33					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تطوير_الموارد_البشرية 01	11.844	56	.000	9.47368	7.8714	11.0760

المحلق السادس: نتائج الانحدار الخطي البسيط

Corrélations

		تطوير_الموارد_البشرية	إكساب_وتوليد_المعرفة
Corrélation de Pearson	تطوير_الموارد_البشرية	1.000	.529
	إكساب_وتوليد_المعرفة	.529	1.000
Sig. (unilatéral)	تطوير_الموارد_البشرية	.	.000
	إكساب_وتوليد_المعرفة	.000	.
N	تطوير_الموارد_البشرية	57	57
	إكساب_وتوليد_المعرفة	57	57

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.529 <sup>a</sup>	.279	.266	.46555

a. Prédicteurs : (Constante), إكساب\_وتوليد\_المعرفة

b. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.624	1	4.624	21.336	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	11.921	55	.217		
	Total	16.545	56			

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), إكساب\_وتوليد\_المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.355	.333		7.069	.000
	إكساب_وتوليد_المعرفة	.407	.088	.529	4.619	.000

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

**Corrélations**

	تطوير_الموارد_البشرية	تطوير_الموارد_البشرية	تطوير_الموارد_البشرية
Corrélation de Pearson	تطوير_الموارد_البشرية	1.000	.438
	تطوير_الموارد_البشرية	.438	1.000
Sig. (unilatéral)	تطوير_الموارد_البشرية	.	.000
	تطوير_الموارد_البشرية	.000	.
N	تطوير_الموارد_البشرية	57	57
	تطوير_الموارد_البشرية	57	57

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.438 <sup>a</sup>	.192	.177	.49303

a. Prédicteurs : (Constante), تخزين\_المعرفة

b. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.176	1	3.176	13.065	.001 <sup>b</sup>
	Résidus	13.369	55	.243		
	Total	16.545	56			

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), تخزين\_المعرفة

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.184	.470		4.646	.000
	تطوير_الموارد_البشرية	.431	.119	.438	3.615	.001

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

**Corrélations**

		تطوير_الموارد_البشرية	توزيع_المعرفة
Corrélation de Pearson	تطوير_الموارد_البشرية	1.000	.338
	توزيع_المعرفة	.338	1.000
Sig. (unilatéral)	تطوير_الموارد_البشرية	.	.005
	توزيع_المعرفة	.005	.
N	تطوير_الموارد_البشرية	57	57
	توزيع_المعرفة	57	57

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.338 <sup>a</sup>	.114	.098	.51613

a. Prédicteurs : (Constante), توزيع\_المعرفة

b. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.894	1	1.894	7.108	.010 <sup>b</sup>
	Résidus	14.651	55	.266		
	Total	16.545	56			

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), توزيع\_المعرفة

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.514	.512		4.910	.000
	توزيع_المعرفة	.340	.128	.338	2.666	.010

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

**Corrélations**

		تطوير_الموارد_البشرية	إستخدام_وتطبيق_المعرفة
Corrélation de Pearson	تطوير_الموارد_البشرية	1.000	.557
	إستخدام_وتطبيق_المعرفة	.557	1.000
Sig. (unilatéral)	تطوير_الموارد_البشرية	.	.000
	إستخدام_وتطبيق_المعرفة	.000	.
N	تطوير_الموارد_البشرية	57	57
	إستخدام_وتطبيق_المعرفة	57	57

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.557 <sup>a</sup>	.311	.298	.45536

a. Prédicteurs : (Constante), استخدام\_وتطبيق\_المعرفة

b. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.141	1	5.141	24.792	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	11.404	55	.207		
	Total	16.545	56			

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), استخدام\_وتطبيق\_المعرفة

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.632	.453		3.603	.001
	إستخدام_وتطبيق_المعرفة	.564	.113	.557	4.979	.000

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

**Corrélations**

		تطوير_الموارد_البشرية	إدارة_المعرفة
Corrélation de Pearson	تطوير_الموارد_البشرية	1.000	.604
	إدارة_المعرفة	.604	1.000
Sig. (unilatéral)	تطوير_الموارد_البشرية	.	.000
	إدارة_المعرفة	.000	.
N	تطوير_الموارد_البشرية	57	57
	إدارة_المعرفة	57	57

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.604 <sup>a</sup>	.365	.353	.43716

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة\_المعرفة

b. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.034	1	6.034	31.572	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	10.511	55	.191		
	Total	16.545	56			

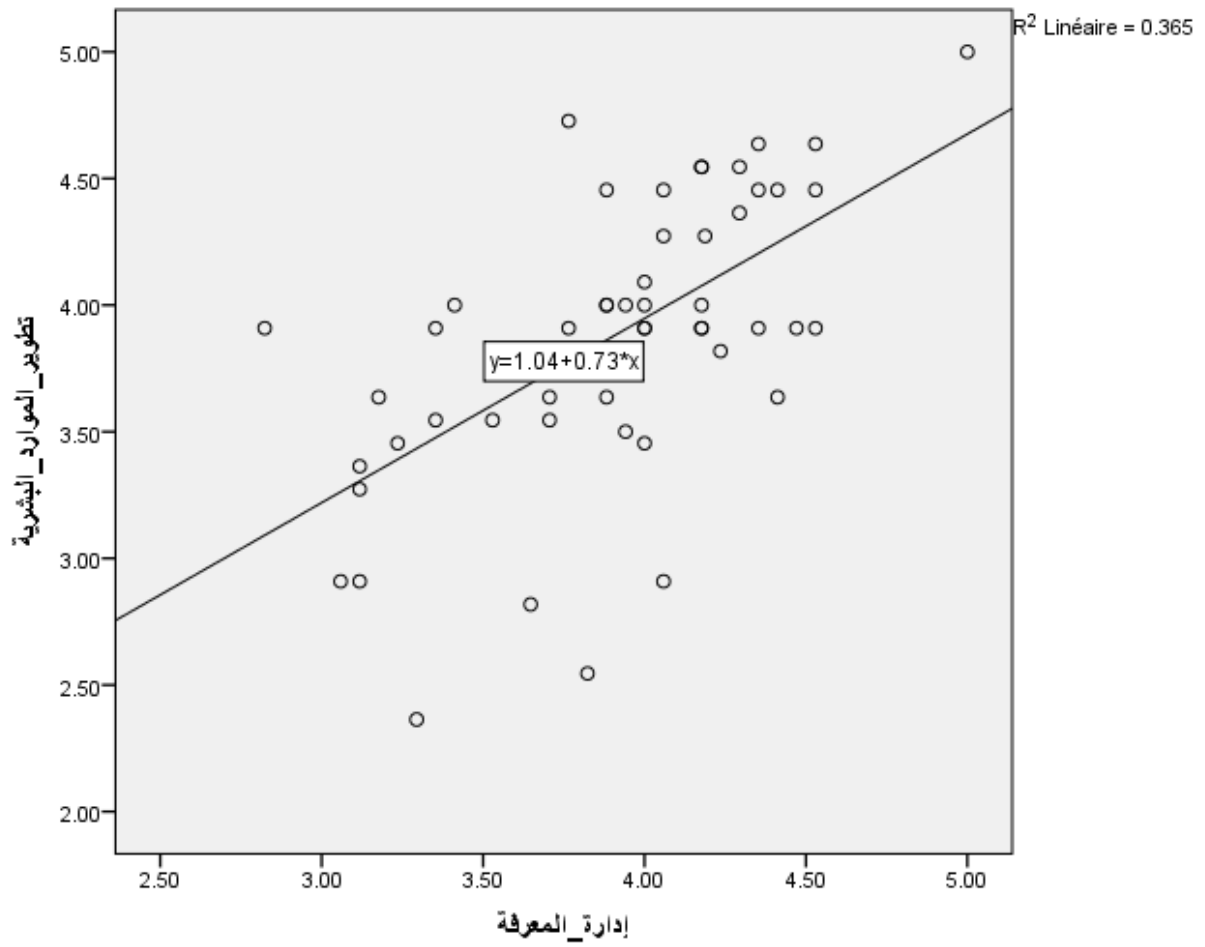
a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة\_المعرفة

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.036	.507		2.044	.046
	إدارة_المعرفة	.728	.130	.604	5.619	.000

a. Variable dépendante : تطوير\_الموارد\_البشرية



قال الله تعالى:

{وَقَدْ رَبُّ زَفِينِ عَلِيمًا} [طه : 114]