**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**



**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي**

**الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**

**شعبة: علوم التسيير**

**التخصص: إدارة الموارد البشرية**

**من إعداد الطالبان:**

**دخينيسة دليلة**

**بيدة بوبكر**

**بعنوان:**

**دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**

**- دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية -**

**قُيمت بتاريخ:.22/06/2021**

**أمام اللجنة المكونة من الأساتذة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرتبة** | **الاسم واللقب** | **الجامعة** | **الصفة** |
| **د/** | برهان نور الدين | جامعة غرداية | رئيسا |
| **د /** | نور الدين طالب أحمد | جامعة غرداية | مشرفا ومقررًا |
| **د/** | بلعربي محمد | جامعة غرداية | مشرف مساعد |
| **د/** | شلالي محمد البشير | جامعة غرداية | ممتحنا |

**السنة الجامعية:2020/ 2021**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**



**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي**

**الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**

**شعبة: علوم التسيير**

**التخصص: إدارة الموارد البشرية**

**من إعداد الطالبان:**

**دخينيسة دليلة**

**بيدة ابو بكر**

**بعنوان:**

**دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**

**- دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية -**

**قُيمت بتاريخ:.22/06/2021**

**أمام اللجنة المكونة من الأساتذة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرتبة** | **الاسم واللقب** | **الجامعة** | **الصفة** |
| **د/** | برهان نور الدين | جامعة غرداية | رئيسا |
| **د /** | نور الدين طالب أحمد | جامعة غرداية | مشرفا ومقررًا |
| **د/** | بلعربي محمد | جامعة غرداية | مشرف مساعد |
| **د/** | شلالي محمد البشير | جامعة غرداية | ممتحنا |

**السنة الجامعية:2020/ 2021**

****

اهداء

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لاتزال من اخوتي واخواتي و عائلتي الصغيرة

الى رفيق المشوار الزميل بيدة ابو بكر دون ان انس صديقتي مريم

الى كل قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2021م جامعة غرداية

الى كل من كان لهم اثر على حياتي ، والى من احبهم قلبي و نسيم قلمي

دليلة

****

اهداء

الى روح امي الغالية تغممدها الله برحمته

الى كل افراد عائلتي كبيرا وصغيرا

الى كل من علمني حرفا وعلما انتفع به

بوبكر

****

**شكر و التقدير**

**الشكر اولا لله .احمده تعالى على توفيقي في طلب نعمة العلم**

**اتقدم بالشكر الجزيل للدكتور:طالب احمد نور الدين الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة ، و سعة صدره ، فالف شكر**

**الشكر للاستاذ :عبد الحميد جديد و الاستاذ تاوتي و الاستاذ بلعربي الذين لم يبخلوا في اثراء الدراسة**

**الشكر للاستاذ هتهات المهدي الذي كان سببا في دراسة هذا الموضوع**

**الشكر الى عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية**

**الشكر الى كل الذين ساهموا عن قصد او غير قصد ، بطريقة مباشرة او غير مباشر ، من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع**

**ملخص :**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية ، وقد تم استخدام اداة الاستبيان و القيام بالمعالجة الاحصائية عن طريق برنامج spss النسخة (20) لتحليل البيانات حيث شملت عينة البحث (30) عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

خلصت نتيجة الدراسة الى وجود علاقة بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ، و هناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل ادارة المعرفة و المتغير التابع تنمية الموارد البشرية ، وجاءت اعلى نسبة ارتباط لإبعاد ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية للبعد الاجتماعي يليها البعد التنظيمي ثم التكنولوجي ولكن بنسب متقاربة ، كما خلصت الدراسة الى ان واقع تطبيق ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة كان مقبولا بمستوى متوسط لكنه غير كافي .

**الكلمات المفتاحية :** ادارة المعرفة ، معرفة ضمنية ، معرفة صريحة ، تنمية موارد بشرية ، تكوين

Sumary :

This study aimes to highligt the role of knowledge management in human resources development is in a renewed search unit, we used a questionnaire wich has analysed by SPSS software version (20), the research sample included 30 persones in different management levels , we adopted the analytical descriptive approachin our study.

The study riched a main result that there is a relationship between Knowledge Management and Human Resources Development, and there is a strong relationship between Knowledge Management and Human Resources Development, the highest link between knowledge management in human resources development wassocial dimension, followed by the management dimension and then technological , The study also concluded that the reality of the application of knowledge management and human resources development in the institution was acceptable with a medium but insufficient.

**Keywords:** Knowledge management, implicit knowledge, express knowledge, human resources development, configuration

**قائمة المحتويات**

|  |  |
| --- | --- |
| **العنوان** | **الصفحة** |
| **الإهداء** | I |
| **الشكر** | II |
| **ملخص** | III |
| **قائمة المحتويات** | V |
| **قائمة الجداول** | VII |
| **قائمة الأشكال** | XI |
| **قائمة الملاحق** | X |
| **مقدمة** |  |
| **الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية** | **01** |
| **تمهيد** | **02** |
| **المبحث الأول : الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية** | **03** |
| **المطلب الأول : مفاهيم أساسية متعلقة بإدارة المعرفة** | **03** |
| **المطلب الثاني : مفاهبم أساسية متعلقة بتنمية الموارد البشرية** | **14** |
| **المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية** | **29** |
| **المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية** | **31** |
| **المطلب الأول : الدراسات السابقة بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية** | **31** |
| **المطلب الثاني : تقارب الدراسة الحالية بالدراسات السابقة** | **34** |
| **خلاصة الفصل** | **36** |
| **الفصل الثاني : الجانب التطبيقي"دراسة عينة وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية"** | **36** |
| **تمهيد** | **37** |
| **المبحث الأول : الطريقة و الأدوات** | **37** |
| **المطلب الأول : طريقة الدراسة** | **37** |
| **المطلب الثاني : أدوات الدراسة** | **39** |
| **المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة** | **42** |
| **المطلب الأول : عرضنتئج الدراسة** | **42** |
| **المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة** | **47** |
| **خلاصة** | **66** |
| **الخاتمة** | **68** |
| **قائمة المراجع** | **70** |
| **الملاحق** | **72** |
| **فهرس الموضوعات** | **92** |

**قائمة الجداول :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم الجدول** | **الجدول** | **رقم الصفحة** |
| **01** | **خصائص المعرفة** | **06** |
| **02** | **توزيع الاستبيانات** | **37** |
| **03** | **ثبات اداة الدراسة** | **39** |
| **04** | **اختبار التوزيع الطبيعي** | **40** |
| **05** | **مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى** | **41** |
| **06** | **سلم ليكارت الخماسي** | **41** |
| **07** | **المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات العينة حول البعد التكنولوجي** | **47** |
| **08** | **المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات العينة حول البعد التنظيمي** | **48** |
| **09** | **المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات العينة حول البعد الاجتماعي** | **49** |
| **10** | **المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات العينة حول بعد التكوين** | **51** |
| **11** | **المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات العينة حول بعد التعليم** | **52** |
| **12** | **المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات العينة حول بعد التحفيز** | **53** |
| **13** | **العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع و ابعاد المتغير المستقل** | **54** |
| **14** | **العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل و ابعاد المتغير التابع** | **55** |
| **15** | **العلاقة الارتباطية بين البعد التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية** | **56** |
| **16** | **العلاقة الارتباطية بين البعد التنظيمي وتنمية الموارد البشرية** | **56** |
| **17** | **العلاقة الارتباطية بين البعد الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية** | **57** |
| **18** | **العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع وابعاد المتغير المستقل** | **58** |
| **19** | **العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع** | **59** |
| **20** | **الارتباط الخطي بين ابعاد المتغير المستقل و المتغير التابع** | **59** |
| **21** | **تحليل تباين خط الانحدار** | **60** |
| **22** | **قيم معاملات خط الانحدار** | **61** |
| **23** | **الفروقات الاحصائية للبيانات الشخصية** | **62** |
| **24** | **نتيجة فرضية الجنس** | **62** |
| **25** | **نتيجة فرضية الفئة العمرية** | **63** |
| **26** | **نتيجة فرضية المستوى الدراسي** | **63** |
| **27** | **نتيجة فرضية الخبرة** | **64** |
| **28** | **نتيجة فرضية الوظيفة** | **64** |

**قائمة الاشكال البيانية :**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم الشكل** | | **العنوان** | **الصفحة** | | |
| **01** | | **هرمية المعرفة** | **05** | | |
| **02** | | **خطوات انشاء المعرفة** | **07** | | |
| **03** | | **عمليات ادارة المعرفة** | **11** | | |
| **04** | | **اهداف التكوين** | **21** | | |
| **05** | | **الدورة التكوينية** | **25** | | |
| **06** | | **نموذج الدراسة** | **39** | | |
| **07** | | **توزيع افراد العينة على حسب الجنس** | | | **42** |
| **08** | | **توزيع افراد العينة على حسب الفئة العمرية** | | | **43** |
| **09** | | **توزيع افراد العينة على حسب المستوى الدراسي** | | | **44** |
| **10** | | **توزيع افراد العينة على حسب الخبرة** | | | **45** |
| **11** | | **توزيع افراد العينة على حسب الوظيفة** | | | **46** |

**قائمة الملاحق:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الاسم** | **الصفحة** |
| **01** | **الاستبيان** | **69** |
| **02** | **قائمة المحكمين** | **82** |

**توطئة:**

في ظل موجة التغيرات التي يواجهها العالم في شتى المجالات الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية و التكنولوجية و المعرفية تحتم على المنظمات مواكبتها من أجل ضمان إستمراريتها وتحقيق الأهداف المنشودة من تواجدها وقدرتها على المنافسة في ظل العولمة والبيئة المفتوحة التي تميزها لأنها تؤثر و تتأثر ببيئتها الخارجية .

و بناءا على هذه التحولات و التغيرات خاصة في المجال التكنولوجي و المعرفي وجب تهيئة المنظمة إستراتجيا بإعادة النظر في طريقة إدارتها و التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة بالمعرفة و كذا تهيئة أهم أصل من أصول المنظمة وهي الموارد البشرية فدفع ذلك بالمنظمات إلى زيادة الإهتمام بهذا العنصر الحيوي و الفعال و الخالق للثروة و الميزة التنافسية التي صارت حتمية على المنظمة في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط الذي بات شديد التغيرات و الذي فرض على المنظمات تبني أدوات فعالة من أجل الإستمرارية و الميزة التنافسية .

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي في التنمية و الإستمرارية و المنافسة و مواجهة التحديات في شتى المجالات مما استوجب تطويرها و زيادة كفاءتها و تجديد معارفها وقد يتطلب الأمر استقطاب معارف جديدة للمنظمة التي ينتمي اليها هذا المورد البشري من اجل التعامل الجيد مع هذا التغيير .

فتعد تنمية الموارد البشرية من اهم العمليات ادارة الموارد البشرية من اجل مواكبة التغيرات المعرفية و التكنولوجية في ظل إدارة المعرفة للمنظمات كونها مصدر الإبداع و الإبتكار ، من خلال إستثمار المعلومات و المعارف ،التي تحتاج بدورها الى تسيير علمي الذي من خلاله يتم تحديد المعرفة المفيدة منها وإستخدامها و عملياتها و نشاطاتها و هذا بدوره ينعكس إيجابيا على الأفراد المنتمين الى المنظمة بإرتقائهم و تطوير معارفهم و خلق القيمة المضافة للمنظمة .

وفي هذا السياق إعتمدت معظم المنظمات مخطط تنمية الموارد البشرية و هو احد مرتكزات ادارة المعرفة بحيث تعتبر هذه الأخيرة حديثة النشأة نسبيا بحكم انها لازلت في طور الأبحاث و الدراسات .

من خلال ما سبق ذكره تستثار في أذهانا الإشكالية التالية :

**ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية ؟.**

و لمعالجة هذه الإشكالية و الإحاطة بجوانبها عمدنا إلى تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

* ما المقصود بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية ؟
* ما هو وافع تطبيق إدارة المعرفة بوحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية ؟
* ماهي طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية ؟
* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، الخبرة ).

**فرضيات الدراسة :**

* هناك مستوى من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البحث في الطاقات المتجددة ، و من الإجراءات المعتمدة في ذلك الإهتمام بالمورد البشري .
* في المؤسسة محل الدراسة هناك تنمية للمورد البشري و من أهم المداخل المعتمدة في ذلك نذكر التدريب ، التعليم ، التحفيز و التقدير .
* هناك إرتباط بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة .
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة في مؤسسة الدراسة تعزى للعوامل الشخصية .

**الفرضيات الفرعية :**

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير (الجنس، العمر ، الخبرة ، المستوى الدراسي (
* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي و تنمية الموارد البشرية .
* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي و تنمية الموارد البشرية .
* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإجتماعي و تنمية الموارد البشرية .

**مبررات الدراسة :**

* الحداثة النسبية الموضوع إدارة المعرفة و دون الموضوع خصب للدراسة .
* إهتمام المؤسسات بالرأس المال المعرفي كأداة لمواكبة التطورات .
* الجمع بين موضوعين هامين من مواضيع إدارة الموارد البشرية هما : إدارة المعرفة ، وتنمية الموارد البشرية كأحد الحلول الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة .

**أهداف الدراسة :**

* محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة و إلقاء الضوء على أساسياتها .
* محاولة إبراز الجوانب المهمة في تنمية الموارد البشرية .
* إبراز أهمية الرأس المال الفكري في تحقيق التميز .
* معرفة مدى إدراك المورد البشري في المؤسسة المعنية بمفهوم إدارة المعرفة .

**حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية و الزمانية و الموضوعية ، وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط التالية :

**الحدود الموضوعية :** تهتم الدراسة بالمواضيع المرتبطة بإدارة المعرفة و دورها في تنمية الموارد البشرية .

**الحدود المكانية :** اقتصرت هذه الدراسة على وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية .

**الحدود الزمانية :** تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من سنة 2021 م .

**منهج الدراسة :**

بالنظر الى طبيعة هذه الدراسة و الأهداف التي ترجو تحقيقها ، و المتمثلة في معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية للمنظمة إستخدم المنهج الوصفي كمنهج مناسب لدراسة الموضوع من الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد استخدم لدراسته المنهج التحليلي لتحليل البيانات و النتائج و تفسيرها و التعليق عليها و مناقشتها علميا.

**أسباب إختيار الموضوع :**

* صلة الموضوع بطبيعة التخصص الذي ندرس فيه .
* توفر الرغبة و الإهتمام الشخصي في التعرف على الموضوع .
* محاولة الفات النظر لأهمية هذا الموضوع .
* المبادرة بإنجاز الموضوع ليكن دراسة تبنى عليه الدراسات اللاحقة .

**الصعوبات:**

قلة الدراسات السابقة التي تجمع بين متغيري الدراسة وهما إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .

**تقسيمات الدراسة:**

بغرض الدراسة الكاملة و المستفيضة لاشكالية البحث قسمنا هذه المذكرة الى فصلين و مقدمة و خاتمة .

مقدمة قمنا فيها بوضع الاطار العام للبحث و مختلف سياقاته .

الفصل الاول و يقع في مبحثين تناولنا في الاول الاطار النظري لمتغيرات الدراسة في حين تطرقنا في المبحث الثاني للادبيات التطبيقية التي تناولت موضوعنا بالبحث و الدراسة لنعقد في الاخير مقارنة بين بحثنا و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني و هو عبارة عن دراسة تطبيقية حاولنا من خلالها اسقاط المفاهيم النظرية التي تناولناها في الفصل الاول على واقع الحال في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية .

خاتمة قمنا فيها بحوصلة لاهم النتائج المتوصل اليها في البحث اضافة الى بعض المقترحات و آفاق البحث .

**نموذج الدراسة :**

**الشكل رقم 6 : نموذج الدراسة**

**المتغير المستقل : ادارة المعرفة المتغبر التابع**

**البعد التكنولوجي**

**البعد التنظيمي**

**بعد اجتماعي**

**تنمية**

**الموارد البشرية**

**من اعداد الطالبين**

**تمهيد :**

تعتبر إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية من المواضيع التي تصدرت اهتمام الباحثين لكونها تعد العنصر الاساسي الذي تقوم عليه المنظمات؛

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المحاور المرتبطة بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بدءا بتحديد مفهوم المعرفة ثم ادارة المعرفة و اهميتها و اهدافها و بعد ذلك سنتناول مفهومي الموارد البشرية وتنمية الموارد البشيرية مرورا الى أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية ، و قد قسم هذه الفصل كمايلي :

**المبحث الأول : ا**لأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .

**المبحث الثاني : ا**لأدبيات التطبيقية .

**المبحث الأول : الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .**

اصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة ، خاصة في مؤسسات التعليم ومؤسسات الأبحاث وذلك من اجل ضمان و تحقيق جودة عالية ، كما أن العديد من المديرين اعتبروا أنها عملية استراتجية متميزة .

**المطلب الاول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة**

يعد مفهوم إدارة المعرفةKnowledge Mangement من المفاهيم الحديثة نسبيا التي حضت بإهتمام العديد من الباحثين في مجال اللإدارة بحيث اصبحت من المواضيع الأكثر دينامكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال .

**الفرع الأول : مفهوم المعرفة**

1. **تعريف المعرفة :**

**لغة :** هي إدراك الشيء على ماهو عليه [[1]](#footnote-2).

المعرفة هي معلومات او حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما [[2]](#footnote-3).

المعرفة هي مجموعة المعارف و العلوم المكتسبة .[[3]](#footnote-4)

المعرفة هي معلومة تنتج فعلا او تخلق قيمة بفضل تحسين جودة المنتج او الخدمة او القرار المتخذ [[4]](#footnote-5).

المعرفة هي نتاج لعناصر متعددة من اهمها البيانات ، المعلومات ،القدرات ،الاتجاهات :

البيانات : مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم ابرازها و تقديمها دون احكام اولية مسبقة . وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها (تصنيفها ، تنقيحها ، تحليلها و وضعها في إطار واشح و مفهوم للمتلقي ).

المعلومات : هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية و يتم تقديمها لغرض محدد . [[5]](#footnote-6)

القدرات : المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها الى معلومات يمكن إستخدامها و الإستفادة منها.

الإتجاهات : فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالإتجاهات التي تدفع الأفراد في التفكير و التحليل و التصرف لذا يشكل عنصر الإتجاهات عنصرا اساسيا لإدارة المعرفة و ذلك من خلال حفز فضول الأفراد و ايجاد الرغبة و تحفيزهم على الإبداع .[[6]](#footnote-7)

المعرفة هي مزيج من الخبرات و القيم و المعلومات السياقية ، والبصيرة التي توفر إطار لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة حيث ان مصدرها و تطبيقها متواجدان في اذهان في المنظمات وفي كثير من الأحيان تصبح جزء لا يتجزء و ليس فقط في الوثلئق و مستودعات ولكن ايضا في إجراءات تنظيمية و عمليات و ممارسات ومعايير.[[7]](#footnote-8)

يمكن تلخيص المعرفة في الشكل التالي و هو ما يعرف بهرمية المعرفة :

**الشكل رقم 01 : هرمية المعرفة[[8]](#footnote-9)**

**القــــــــــــــــــــــــدرة**

**الــــخبـــــــــــــــــرة**

**المـــــــــــعرفة**

**المعلومات**

**الـــبيانات**

**المصدر:** حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، مذكرة ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة البويرة، 2012/20130، ص 11

**ب – انوا ع المعرفة :** [[9]](#footnote-10)

تعدد المعارف فليس منها نوع متجانس و ليس لها شكل محدد ، و المنظمة عندما تقدم منتجا فهي لا تقدم سوى جزء من مما لديها من معرفة القابلة للتحديث ، و النقل و معرفة المنظمة الكبيرة تبقى للمظمة لغاية تحقيق أهدافها المرسومة و لقد تم نصنيف المعرفة إلى :

1. **المعرفة الصريحة :** [[10]](#footnote-11) و هي المعرفة الرسمية ، القياسية ، النظامية ، كبراءة الإختراع ، وحقوق النشر ، و هي تتصف بانها موضوعية و حسية ملموسة قابلة للترميز .
2. **المعرفة الضمنية :** و هي المعرفة غير الرسمية : الذاتية ، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل وتسمى المعرفة الملتصقة بالأفراد ، وتتعلق بالمهارات و الأفكار و الواجبات و التطورات التي داخل عقل الأفراد .

**ج – خصائص المعرفة :** خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة يمكن تلخيصها في مايلي :

**الجدول رقم 01 :** خصائص المعرفة

|  |  |
| --- | --- |
| **المعرفة الضمنية** | **المعرفة الصريحة** |
| غير مرمزة | مرمزة |
| ذاتية | موضوعية |
| شخصية | غير شخصية |
| سياق محدد | سياق مستقل |
| صعوبة المشاركة | سهولة المشاركة |

المصدر: من اعداد الطالبين.

**ح- خطوات إنشاء المعرفة :** [[11]](#footnote-12) ان عملية انشاء و خلق المعرفة تنتج عبر الخطوات التالية :

تبدأ العملية بمشاركة الأفراد لمعرفتهم الضمنية مع الأخرين او عبر التقاطها على شكل رقمي او على شكل تناظري ؛

الأفراد الأخرين عند ذلك يقوموا بالإضافة عليها بشكل ذاتي مما يؤدي الى خلق و انشاء معرفة جديدة ؛

يقوموا هؤلاء الأفراد بعد ذلك بمشاركة هذه المعرفة مع غيرهم وتنبدأ العملية مرة أخرى و بشكل لا ينتهي.

الشكل التالي يوضح هذه الفكرة:

**الشكل رقم 02 : خطوات انشاء المعرفة**

**الفرد يضيف الى المعرفة معرفة أخرى**

**مشاركة الفرد للمعرفة مع غيره**

**مشاركة الفرد للمعرفة مع غيره**

**الفرع الثاني : مفهوم إدارة المعرفة :**

- هي تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق وتوليف المعرفة و كافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية لتحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة .[[12]](#footnote-13)

-كما يعرفها سكايرم على اساس انها : الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها ، و جمعها ، وتنظيمها ، ونشرها ، واستخدامها ، وإستغلالها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة . [[13]](#footnote-14)

-ادارة المعرفة هي اي ممارسة لإبتكار و إكتساب ومشاركة و التقاط و استخدام المعرفة حيثما كانت من اجل تعزيز التعلم و الأداء في المنظمات .فهي ادارة واضحة و منهجية للمعرفة الجوهرية و العمليات المرتبطة بها لتحقيق الاهداف المنظمية .كما عرفت بكونها مجموعة من الإستراتجيات لإبتكار وتحديد و إلتقاط و تنظيم وتعزيز المهارات الحيوية و المعلومات و المعرفة لتمكين الأفراد و مجاميع العمل من تحقيق افضل انجاز لمهام المنظمية .[[14]](#footnote-15)

-تعتبر إدارة المعرفة أحد الأقسام الفرعية لإقتصاد المعرفة ،حيث انها قدمت حلولا إدارية جديدة بالإضافة لمساهمتها في تنظيم القوى الداخلية للعاملين و قوة المنافسة فان ادارة المعرفة تأخذ كذلك في الأعتبار ربط المعلومات بالمعلومات ، المعلومات بالأنشطة و المعلومات بالفرد لتحقيق مشاركة المعرفة .[[15]](#footnote-16)

-إدارة المعرفة هي هندسة و تنظيم البيئة الانسانية و العمليات التي تساعد المؤسسة على انتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها و استخدامها و نشرها ، وأخيرا قل و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها .[[16]](#footnote-17)

من خلال التعاريف التي جاء بها الباحثين تعرف إدارة المعرفة على انها عبارة عن إجراءات و عمليات يقوم بها الانسان من اجل استخراج المعرفية الضمنبة وتحويلها الى معرفة ظاهرة بغرض تشخيصها و تخزينها و مشاركتها وتطبيقها من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

**الفرع الثاني : اهمية إدارة المعر فة و أهدافها:**

**1-أهمية إدارة المعرفة :**

تأتي أهمية إدارة المعرفة تكمن في مايلي : [[17]](#footnote-18)

1. تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة او غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العلاء ، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة ؛
2. زيادة العائد المادي ، عن طريق تسويق النتجات و الخدمات بفاعلية أكثر ، بتطبيق المعرفة المتاحة و إستخدامها في التحسين المستمر ، و ابتكار منتجات و خدمات جديدة ؛
3. تبنىت فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية . فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية ، لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم ؛
4. تنسيق انشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها ؛
5. تعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظم المتعمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه ؛
6. تحديد المعرفة الطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة فيها و تطبيقها و تقييمها ؛
7. أداة لإستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الأخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة ؛
8. حفيز المنظمات على تجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ؛
9. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة ؛

**2-اهداف إدارة المعرفة :** [[18]](#footnote-19)

* التركيز على تنمية الجوانب الإجتماعية و الثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة ؛
* المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة ؛
* التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم إستخدام يشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الإستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة باعمال إدارة المعرفة ؛
* دراسة الأوضاع الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة و التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة ؛
* العمل على تنمية العوامل الإجتماعية و الثقافية التي تشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة ؛
* العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الآلية و الأنترنات و التقنيات ذات العلاقة ؛
* وضع بيانات و ادلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة ؛
* المساهمة من منظور الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة ؛
* تطوير أسس و معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة ؛

**الفرع الثالث : عمليات إدارة المعرفة :**

ان عمليات ادارة المعرفة هي عمليات واسعة تساعد في اكتشاف والتقاط ومشاركة و تنفيذ المعرفة .وتمر ادارة المعرفة عبر مراحل : [[19]](#footnote-20)

1. **تشخيص المعرفة :**

إن أهمية التشخيص تكمن في نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة ، لنتمكن من تحديد الفجوة ؛ ولأن الهدف هو إكتشاف المعرفة و الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم وهي من اهم التحديات التي تواجه المنظمة في أعمالها ، فقد أشار (alesson,1993 ) أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها ، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة ، و عملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل و عملية التشخيص تعتمد على إستخدام آليات الإكتشاف و البحث .

1. **توليد المعرفة :**

هو خلق و إبداع و إبتكار معارف جديدة من خلال العمل و مشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد و إيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة ، و قد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات ، و خطوط عمل جديدة و التشريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها ، وبذلك تعود المعرفة إلى الإبتكار الذي يخلق معرفة جديدة .

1. **خزن المعرفة :**

و هي المحافظة على البيانات و إدامتها و البحث و الوصول و الإسترجاع ومكان الوصول ، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، و على المنظمة أن تحافظ على المعرفة ، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية و المادية و فقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة ، أما الموثقة فتبقى للمنظمة . لذلك لابد من توزيع المعرفة و إكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين .

1. **توزيع المعرفة :**

على المنظمة ان تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها و لدى الأفراد بشكل كفء ، لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين و خبراتهم ، و هو التحدي الآن للمعرفة و أدركت الشركات و المنظمات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت إلى فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة و يسمح لإبداع قصص جديدة ، وبين (alavi & leider 2001 ) ان المنظمات تعمل على إستخدام قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب و التجوال و الإتصال الشخصي ، و البعض الآخر غير رسمي مثل حلقات المؤتمرات الفيديوية و غيرها .

1. **تطبيق المعرفة :**

هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة و هي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة و إستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة إستثمارها و قد أشار (burk,1999) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة ، و أن يسعى لتكريس و مشاركة المعرفة و أن يؤكد على إستخدام و إعادة إستخدام تتضمن الإتصالات غيرالرسمية ، و الحصول على تقارير ليتفادى الفجوات ، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة و التقنيات خاصة الأنترنات وسائل و أساليب لتطبيق المعرفة .

**الشكل رقم 03 : عمليات إدارة المعرفة**

**تشخيص المعرفة**

**توزيع المعرفة**

**توليد المعرفة**

**تطبيق المعرفة**

**خزن المعرفة**

**المصدر: من اعداد الطالبين**

**الفرع الرابع : متطلبات إدارة المعرفة**

إن تهيئة المستلزمات التنظيمية و البشرية و المادية تحتل أهمية و أولوية ، حيث أن عدم توفر تلك المستلزمات يقود إلى نطبيق غير سليم لمتطلبات و تقنيات تلك الإدارة و هذا يؤدي إلى تحميل المنظمة أعباء مالية كبيرة ، و ينعكس بآثار سلبية على نتائج الأعمال فيها ، و تبرز مقدمة تلك المتطلبات التالية : [[20]](#footnote-21)

1. **الهيكل التنظيمي :**

فقد شهدت عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيرا من التطورات التي جاءت استجابة لحاجات بيئية و متطلبات التكيف معها ، و بظهور تكنولوجيا المعلومات و تطور وسائل الإتصال وقدراتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم إستخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة و يسمح بانتقال المعارف و تبادلها بين المنظمة و الأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي و الخارجي من جهة أخرى .و يظهر تأثير الهيكل التنظيمي في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الإلتزام و الولاء التنظيمي و بشكل مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء ، بإعتبار العنصر البشري أحد أهم مقومات إدارة المعرفة فإن زيادة إلتزامه وولائه يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

1. **القيادة الإدارية :**

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة و ذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة ، و توجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة ، و كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم و المعتقدات و تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة .و ان قدرة القيادة على خلق المعرفة و تبادل تلك المعرفة بين القيادة و أطراف المنظمة و المتعاملين معها يتطلب تفاعلا مباشرا و مستمرا و غير رسمي ومن خلال هذا التفاعل تحدث النقاشات و الحوارات و التفاوضات التي تقود إلى إنتج المعرفة و تداولها بالشكل السليم .

1. **الموارد البشرية :**

إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة و قادرة على توليد المعارف و تبادلها مع الآخرين خاصة مع شيوعإستخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية ، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية ، و عملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفر اد العاملين في المنظمة ، و بينهم وبين قيادة المنظمة ، أي أنها تتطلب بيئة إجنتماعية تشجع على الإبداع و الإبتكار .

1. **تكنولوجيا المعلومات :**

لضمان التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة لابد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهدف بأن تصبح قادرة على تحقيق خدمات جديدة تؤثر على أداء المنظمة . فلتكنولوجيا المعلومات قيمة إيجابية يمكن إظهارها من خلال العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير المعلومات و إدارة المعرفة في المنظمة ، حيث يجب ربط أهمية تكنولوجيا المعلومات بالإستراتيجية العامة للمنظمة المرتبطة بالمنافسة الخارجية أو التيير في بيئة الأعمال .

1. **مقاييس تكنولوجيا المعلومات :**

تعتبر أجهزة الحاسب الآلي البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في اي منظمة ، و هناك العديد من الأجهزة الأخرى الضرورية مثل : خادم الملفات ، انظمة الأسطوانات المرنة ، ومشغلات الأقراص المضغوطة ، بالإضافة إلى البنية الأساسية للإتصالات التي تتضمن مد خطوط الهاتف و مد خطوط البيانات ، كما توجد البرامج الخاصة بتشغيل الأجهزة ، وما يتوجب توحيد المقاييس الخاصة بالعمل حتى لا يختلط الأمر بسبب تعدد مصادر تكنولوجيا المعلومات .

1. **المعرفة المتطورة :**

تسمح لمطور قاعدة البيانات بالتفكير كثيرا لخلق المعرفة و استخلاص المعنى ، وتتحول البيانات تدريجيا الى صورة موازية للعقل الأكبر في المنظمة ، و البيانات هي في النهاية مايستخدمه المطور لإختيار النظام وضخ حالات بيانات متنوعة خلال النظام للوقوف على حسن أداء النظام لمهامه المختلفة .

1. **كيفية تصميم المعلومات :**

في مجال الإتصالات هناك إختلافات جوهرية على الإدارة أن تأخذ بالحسبان :

* البنية الأساسية للإتصالات : في هذا المجال توجد إختلافات بين خطوط إتصالات البيانات .
* الطاقة الكهربائية : حيث الإختلافات في الفولت ، و عن أماكن توفير مصادر للكهرباء .
* الحماية : حماية البيانات من الموضوعات التي تكفلها القوانين .
* الموقف السياسي : حيث يعتبر من الموضوعات الشائكة التي تعرقل عمل المنظمات .
* التعليم : نوعية و مستوى تعليم العاملين في المنظمة يؤثر على مستوى أداء المنظمة .
* اللغة : إن درجة إتقان اللغة يختلف بين العاملين في المنظمة مما يؤثر على مستوى الأداء .

**الفرع الخامس : عوامل نجاح إدارة المعرفة :**

تدرج بعض عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن مايلي : [[21]](#footnote-22)

* وجود نظم للفهم و نشر التعلم و المشاركة به .
* تحفيز العاملين نحو التطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية ، و توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش .
* التشجيع و مكافأة روح التعاون و تعلم الفريق و التأكيد على ذلك بصورة دائمة .
* تحديد و تطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعليم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة .
* التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم .
* الإبتكار و التعلم و التأكيد على فرص التعلم المستمرللأفراد .
* توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش .
* تركيز الإهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
* مساعدة الأفراد لتحديد دور و متطلبات و مضامين و تطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم .
* تحديد و تطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة .

**المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول تنمية الموارد البشرية :**

**الفرع الاول: مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية :**

**1-تعريف المورد البشري :** [[22]](#footnote-23)

الموارد البشرية تعتبر التروة الحقيقية و الاساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية فلو لا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية ، ومن ناحية أخرى فإن راس المال النقدي و العيني هو من انتاج الموارد البشرية .

والتي قسمت الى نوعين

\*موارد بشرية إقتصادية :أي القوى البشرية وهي ذلك الجزء من السكان القادرين على العمل و تسمح لهم الأوضاع الإجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله .

\*موارد بشرية غير الإقتصادية : فهي الأفراد الذين لا يقومون بأي نشاط إقتصادي .

و عادة ما تنقسم القوى البشرية الى قسمين رئيسيين هما :

القوى العاملة : وهي ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملا في أحد أوجه النشاط الإقتصادي ام مازالو في مرحلة البحث عن العمل .

القوى اليد العاملة : فهي الجزء من القوى البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك راجع الى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل مثل طلبة المدارس و الجامعات او ربات البيوت حيث تحول العادات و التقاليد دون تشيلهم او أي أسباب أخرى .

و تعتبر الموارد البشرية المتاحة في المجتمع من حيث الكم و الكيف ، أحد دعائم الإنتاج فيه و لكن هذه الموارد ذاتها هي المستهلكة التي يهتم الإقتصاديون بتحقيق أقصى رفاهية اقتصادية لها عن طريق استخدام الموارد المتاحة و المحدودة في المجتمع .

1-هي ذلك الجزء من السكان الذي ينتج ليس فقط لإستهلاكه و تأمين حاجاته ، وإنما ينتج للإستهلاك و إعالة أنفسهم و كذا الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج سن العمل من أطفال و شباب قبل سن العمل و الشيوخ و كبار السن الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش و أصبحو غير منتجين .

لذلك تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف و الجنسيات و مهما اختلفت و تنوعت مستويات مهاراتهم و انواع الأعمال التي يقومون بها ، فهي تشمل هيئة الإدارة ، العاملين في مجال الإنتاج و العاملين في مجالات الخدمات و المهن المساعدة في اي منظمة .[[23]](#footnote-24)

2-هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة ، و الموارد البشرية أهم عنر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى و هي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر أكثرها فعالية و تأثير على تحقيق أهداف العمل . [[24]](#footnote-25)

**2-نعريف تنمية الموارد البشرية :**

تنمية الموارد البشرية :هي مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجبة و غيرها من أنواع التطور في بيئة العمل ، و تستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء و المحافظة على القدرة التنافسية . [[25]](#footnote-26)

ايضا هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات محددة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوبة و إمكانياته ، و القادرة على تطبيق تلك القواعدو الأساليب و الرغبة في أداء الأعمال بإستخدام ما لديها من قدرات و مهارات [[26]](#footnote-27).

ويرى كل من من ماكلين و ماكلين : أن عملية تنمية المورد البشري هي أي عملية أو نشاط على المدى القريب أو الطويل لها القدرة على العمل على أساس المعرفة ، الخبرة ، الإنتاجية و الرضا ، سواء كان لتحقيق منافع للأشخاص او الجماعة او على مستوى المنظمة ، المجتمع ، الوطن ، وحتى الإنسانية ككل . [[27]](#footnote-28)

نستنتج مما سبق ان تنمية الموارد البشرية هي ذلك الجهد المبذول من طرف الفرد و المنظمة من اجل تعزيز وتطوير القدرات و المهارات و موائمة الاستراتجيات لمسايرة كل تغير او تحدي يواجه المنظمة و عامليها من اجل الإستمرارية و المحافظة على الميزة التنافسة و تكون بطرق مدروسة ومخططة .

**الفرع الثاني : اهمية تنمية الموارد البشرية :**

يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل ،و تدريب مناسب على العمل و هو الامر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .[[28]](#footnote-29)

كما تكمن بعض نقاط اهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي : [[29]](#footnote-30)

* إكتساب الأفراد مهارات تؤهلهم لأداء وظائفهم بما يتلاءم مع المتيرات البيئية و التكنولوجية بالمنظمة .
* زيادة الفاعلية و الكفاءة في الإنتاج و الأداء .
* تساهم في توضيح السياسات العامة للمنظمة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف .
* مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح ادوارها .
* مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
* مساعدة العاملين في تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة او المهارة
* إقتصاد في النفقات التي يمكن ان تتكبدها المنظمة ، نتيجة التغير أو الهدر أو الإستبدال في موارد معينة .
* استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة ، و بما يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين عل تلبية حاجات و شروط مختلفة مشاريع المنظمة الإنتاجية .
* العنصر البشري هو المحرك و المحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم ، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده بل لابد من تدعيمه و تنميته و أستغلال معارفه الظاهرة و الكامنة .
* ضرورة اكتساب منظمات الاعمال إلى الخبرات و نقاط القوة التميز من أجل تحقيق القوة في الرأس المال البشري و الفكري و من خلاله تحقيق الميزة التنافسية .

**الفرع الثالث : خصائص تنمية الموارد البشرية :**

هناك خصائص تتميز بها تنمية الموارد البشرية لما للمورد البشري من أهمية نذكر ها :

1. **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتجية :**

في وقتنا الراهن يمكن النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتجية ، فهي تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية المستمرة التي تهدف إلى لتطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة ، و تعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية و الفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، وكذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة .[[30]](#footnote-31)

1. **عملية تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :**

اذ تعتمد على التعلم ، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ، مهارات ، سلوكيات و إتجاهات لدى الموارد البشرية ، بغرض تحسين و تطوير أدائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية ، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى و جعل أدائها في تحسين مستمر و دائم . [[31]](#footnote-32)

**الفرع الرابع : المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية :**

تركز تنمية الموارد البشرية على ثلاثة محاور أساسية جاءت بناءا على تقارير صادرة عن الامم المتحدة ، و تتمثل في الآتي :

* ان يعيش الناس حياة مديدة و صحية (خالية من الامراض)
* ان يكتسبوا المعارف (التعليم)
* ان يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق .

و قد حددت الجمعية العامة للامم المتحدة مرتكزات تنمية الموارد البشرية فيمايلي :

* اعتماد نهج شامل محكم الإعداد و متكامل يجعل المنظور المتعلق لابنوع الجنس في الصميم ، و يراعي احتياجات الناس ، رجال و نساء ويضم مجالات حيوية من قبل السكان و الصحة و التغذية و المياه و المرافق الصحية و الإسكان و الإتصالات و التعليم و التدريب و العلم و التكنولوجيا ، ويأخذ في الاعتبار أيضا الحاجة إلى توفير مزيد من فرص العمل في إطار بيئة تكفل الحرية السياسية و المشاركة الشعبية ، واحترام حقوق الإنسان ، و العدل و الإنصاف وهي جميعا أمور أساسية لتعزيز القدرة البشرية على مواجهة تحديات التنمية .
* تطبيق السياسات اللازمة لتنمية الموارد البشرية ، عن طريق التعليم و التدريب ، وبالسعي إلى زيادة التقبل للإبتكارات التكنولوجية ، بما في ذلك الإبتكارات في ميدان تكنولوجيا المعلومات .
* ضمان مشاركة المرأة في وضع و تنفيذ السياسات الوطنية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية .[[32]](#footnote-33)

**الفرع الخامس : أساليب تنمية الموارد البشرية و عوامل نجاحها :**

تنمية الموارد البشرية هي تخطيط من إدارة الموارد البشرية ، فمن خلالها يتم إعداد تخصصات الموارد البشرية و العمل على توفيرهم في المستقبل وإحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد . [[33]](#footnote-34)

1. **اساليب تنمية الموارد البشرية :**

هناك عدة طرق يمكن اتباعها لتطوير المهارات و الخبرات و من أهم هذه الطرق :

* وضع برامج لتكوين العاملين على ماهو جديد داخل المنظمة.
* تفويض السلطات من المسؤول داخل المنظمة إلى مستويات أخرى .
* زيادة المهمات الوظيفية للعامل .
* إعطاء العاملين حرية أكبر في التخطيط و تنظيم أعمالهم .
* الدوران الوظيفي .
* الإستعانة بالخبراء من خارج البلد و ذلك لتقديم برامج تكوينية و عقد دورات و محاضرات داخل المنظمة .

1. **عوامل نجاح أساليب التنمية :**

من بين اهم عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية نذكر منها :

* إقتناع الإدارة العليا بعملية التنمية .
* وضع اللوائح والتعليمات المرنة و القابلة للتعديل بما يساهم في عملية التنمية .
* تبني نظام للحوافز عادل و مشجع داخل المنظمة .
* عدم تدخل المحاباة و العلاقات الشخصية في عملية التعيين و التكوين و تقييم الاداء .
* توفير الدورات و النشرات اللازمة في مجال العمل و ذلك بغرض تعريف العامل بكل ماهو جديد في مجال عمله .
* الاستغناء عن الافراد الذين يقاومون عملية التنمية داخل المنظمة .

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثةمن اهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستفبل على مواجهة الضغوطات، و التحديات الانسانية ،و التفنية ،و الانتاجية، و الادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد ،كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى ، وتتوقف على كفاءته و كفاءة كافة هذه العناصر ، فالتكوين عملية هامة و ضرورية لبناء قوة بشرية منتجة. [[34]](#footnote-35)

**الفرع السادس : التكوين كاحد مقومات تنمية الموارد البشرية:**

تهتم المنظمات بالتكوين لان ماينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية ، فهو له عوائد على الصعيد الفردي و متمثلة في زيادة المعارف و المهارات و هذا ما يؤدي بالفرد الى رفع دافعيته للعمل و ادائه بتميز ، كما للتكوين عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية اضافة الى جودتها .

1. **مفهوم التكوين :**

-التكوين هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف و تحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الافراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية و بالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة . [[35]](#footnote-36)

-وهناك من يرى التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر و بعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات و الفدرات و الافكار لشخص ما او مجموعة من الاشخاص . [[36]](#footnote-37)

-كما عرفه عبد الباقي بانه : نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات اداء الافراد في عملهم . [[37]](#footnote-38)

-التكوين برامج تصمم لمعالجة القصور و النقص لدى العاملين وفقا لمتطلبات عملهم .[[38]](#footnote-39)

بناءا على ما سبق يمكن تعريف التكوين انه عملية الحاق الموظفين بدورات تكوينية من اجل زيادة معارفهم و رفع كفاءاتهم يترتب عنها تحسين مهاراتهم و تغيير سلوكهم بغية تحقيق اداء متميز يخدم اهدافهم و اهداف المنظمة .

1. **اهمية التكوين :**

بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية .وتتمثل أهمية التكوين في المجالات التالية :

اهمية بالنسبة للمنظمة ، و أهمية بالنسبة للعاملين . [[39]](#footnote-40)

1. **أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة :**

* زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، إذ إن إكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .
* يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة .
* يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف .
* يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .
* يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .
* يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات و الإستشارات الداخلية ، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم و الإدارة .

**أهمية التكوين بالنسبة للعاملين :**

* مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها .
* مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
* يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين .
* مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما .
* يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين .

**-3أهداف التكوين:** [[40]](#footnote-41)

يتم ترجمة الإحتياجات التدريبية في شكل إهداف و ذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدة . ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف و أن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج .

**شكل رقم 4 : اهداف التكوين :**

**تغيير الاتجاهات**

**تقديم المعرفة تنمية المهارات**

المصدر : احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ص471

**أ-تغيير الاتجاهات :**

و هو ما يشير الى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون او آرائهم في العمل ، أ وتقديرهم لاولويات العمل ، او تفضيلاتهم لاساليب العمل. كما قد تعني تعديلا في مواجهات المتدربين و آرائهم . وقد تعني ايضا تغييرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سنحت الظروف و تعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة او ظروف عمل جديدة .

**ب-تقديم المعرفة:**

إن تقادم المعرفة ، ونسيان هذه المعرفة ، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي ، وذلك استنادا إلى ان العلم بالشيء أفضل من الجهل به .

و استنادا إلى توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لاعمالهم .

**ت-تنمية المهارات :**

قد يحتاج المتدربون إلى مهارةمحددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا ، او لحل مشاكله ، او لتطويره ، و تركز برامج التدريب التي تهدف الى رفع المهارات على توضيح خطواتالعمل خطوة خطوة ، وبتفصيل زائد كما تركز على ما يجب عمله ، وما لا يجب عمله ، وعلى المواقف المختلفة و طبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل ، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة ، و اسلوب الاستخدام بالتفصيل .

ويمكن ان نعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج الى إلمام كامل بالمعرفة و العلم في مجال معين ثم تحويل ذلك الى خطوات محددة للتصرف و العمل .

**4-انواع التكوين :**

وجد أكثر من طريقة للتكوين العمالي وعلى المؤسسة أن تختار أحسنها أداء لأهدافها وأقل تكاليف ومن هذه الطرق ما يتم داخل المؤسسة ومنها ما يتم خارجها. [[41]](#footnote-42)

1**- التكوين الداخلي:**

ويعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة والتي هو معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين.

ويكون التكوين تحت أشراف شخص أو جهة داخلية, ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم وأتجاهاتهم وسلوكاتهم, يمكن الاستعانة ببعض الخبراء والممتهنين من خارج المؤسسة أذا أقتضت الضرورة ذلك فالتكوين بموقع العمل يرفع من قدرات إندماج العامل في

مركز عمله إذ تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا ومن هذه التقنيات مثال نذكر الدوران على مراكز العمل والإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل تستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته وتعليماته ونفوذه المعنوية تسهيل تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة أو أن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج الى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالمورد البشري أو المورد المادي من مادة تعليمه .

**2- التكوين الخارجي:**

وهو التكوين خارج المؤسسة وهو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات, التطبيقات العلمية, يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل , ويطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما إستخالفهم بعمال مؤقتين, وهذا ليس سهل دائما إذ قد تجد المؤسسة صعوبات في إستخدام عمال مؤهلين كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والإيواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا. ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو إذا كان يفتقر إلى أهداف محددة وواضحة أو إذا لم يتم التخطيط له في غياب إهتمام الإدارة العليا بالتكوين ؟إذ التكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم إرتفاع تكاليفه.[[42]](#footnote-43)

واذا كانت فوائد التكوين و منافعه قد تعددت و ان اهميته و اولوياته قد تنوعت فمن الطبيعي ان تتعدد و تتنوع انواع التكوين

و اشكاله وموضوعاته و مستوياته تبعا لذلك . ونوجز ادناه اهم ماقيل حول المعايير او المؤشرات التي يتم بموجبها تصنيف مسميات التكوين و انواعه :

* **انواع لتكوين وفقا لعامل الزمن :**

التكوين قبل الاتحاق بالخدمة .

التكوين اثناء الخدمة .

* **انواع التكوين وفقا لعامل المكان :**

التكوين داخل المنظمة و على رأس العمل .

التكوين خارج المنظمة و بعيدا عن العمل .

* **انواع التكوين وفقا لمدده وأجاله :**

تكوين قصير الاجل .

تكوين متوسط الاجل.

تكوين بعيد الاجل .

* **انواع التكوين وفقا لمستوياته :**

تكوين للمستويات الدنيا (الحرفية و المهنية).

تكوين للمستويات الوسطى (الاشرافية).

تكوين للمستويات العليا (القيادية) .

* **انواع التكوين وفقا لنطاقه الجغرافي :**

تكوين محلي ووطني .

تكوين إقليمي .

تكوين دولي .

* **انواع التكوين وفقا لتقنياته و اساليبه :**

تكوين عبر المكونين (تقليدي).

تكوين سلوكي (ذاتي) .

تكوين عن بعد (الكتروني).

تكوين بالمحاكاة داخل الورش و المختبرات (افتراضي) .

* **انواع التكوين وفقا لقطاعاته و مجالاته :**

تكوين مدني يشمل القطاعات التنموية الاقتصادية و الصحية و التربوية و الاجتماعية و الادارية .

تكوين امني و عسكري يشمل القطاعات الوقائية و الدفاعية و السيادية للافراد و الضباط و بعض شرائح المجتمع المدني . [[43]](#footnote-44)

**5 الدورة التكوينية :** الشكل التالي يوضح الخطوات الاساسية التي تتضمنها الدورة التكوينية [[44]](#footnote-45)

**تحديد الاحتياجات التكوينية**

**تحديد وسيلة التكوين**

**وضع برنامج تكويني**

**تحديد مسار التكوين**

**اعطاء التعليمات**

**قياس النتائج**

**مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة**

**تعميم النتائج المتحققة**

**الشكل رقم 5 :خطوات برنامج الدورة التكوينية**

ومن هنا يتضح بان الدورة التكوينية عبارة عن كل متكامل و محدد من الخطوات الهادفة لتحقيق الاستفادة المتوخاة من نتائج البرنامج التكويني برمته ،و لذا فانه لتقييم النتائج المتحققة من خلال البرامج التكوينية يتم متابعتها من خلال ثلاثة جوانب اساسية هي :

1. **متابعة و تقييم البرامج التكوينية :** [[45]](#footnote-46)

ولغرض تحقيق المتابعة و التقييم السليم للبرامج التكوينية ان يتم استفراء اراء المديرين و المكونين و المتكونين حول البرامج التكوينية و مدى انسجامهامع الحاجة الحقيقية لتطوير وتحسين مهارات الافراد و احتوائها على الاطر العلمية و التطبيقية السليمة للتحسين المستمر ، و يمكن ان تجري عمليات المتابعة و التقييم قبل او اثناء او بعد تنفيذ البرامج التكوينية ، اذ يتضح بجلاء نقاط الضعف التي ينطوي عليها البرامج ومن ثم يصار الى اتخاذ الاجراءات الكفيلة باصلاحها و تطويرها لكي تفي بتحقيق الغرض المطلوب بكفاءة عالية .

1. **متابعة وتقييم المتكونين :**

وتجري عادة متابعة و تقييم المتكونين بعد الحصول على البرامج التكويني لكي يصار من خلال ذلك التعرف على الجوانب التالية :

* يقاس مدى التحسن في الاداء المتحقق من خلال قياس كمية العمل وجودته و التكاليف الناجمة عنه و الوقت المستغرق في انجازه قياسا بنفس المعايير المعتمدة اعلاه من الانتاج المتحقق سابقا ، اي قبل حصول العاملين على الدورة التكوينية بغية التحقق لمعرفة التغيرات التي طرأت على الاداء نتيجة الدورة التكوينية.
* قياس المهارات و المعارف و المعلومات التي اكتسبها العاملون الذي جرى تكوينهم عليها وذلك من خلال استخدام اسلوب اختبارات الاداء لقياس مدى التعلم و المهارات التي اكتسبها هؤلاء المتكونون من البرنامج التكويني .

1. **متابعة و تقييم المكونين :**

ويتم ذلك من خلال استقراء اراء المتكونين و المديرين حول مدى المام المكون بالمادة التكوينية وسبل استخدامه الاساليب التكوينية المناسبة و قدرته على ايصال المعارف و المعلومات بالشكل المناسب و قدرته على ادارة البرنامج التكويني بصورة فاعلة من حيث تمكنه من تغطية البرنامج و تحقيق الفئدة التوخاة من البرنامج التكويني .

**6-الوسائل المساعدة و اساليب التكوين :**

هنا يجب التفريق بين الوسائل و الاساليب : [[46]](#footnote-47)

الوسائل : هي الادوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني الى المتكونين كالاعتماد على اجهزة العرض الحديثة (datachow) او الالتقليدية( العاكس الضوئي) ، او اجهزة الاعلام الالي و شرائط الفيديو ، السبورات المثبتة و المتحركة .....[[47]](#footnote-48)

الاساليب : هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني الى المتكونين بصورة تترك الاثر المظلوب .

ومن الاساليب الاكثر استخداما في عملية التكوين نذكر مايلي :

* **اسلوب المحاضرة :**

و تعد طريقة مفيدة لايصال المعرفة ، و اثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق و الممارسة ، وهي أكثر الطرق شيوعا و اقلها كلفة ، لكن طريقة الاتصال تكون جانب واحد و قد لا يكون المحاضر قادر على الايصالاو شد الحضور اليه ، وقد تؤدي زيادة اعداد المتكونين الى تقليل فائدتها و خلوها من النقاش و الحوار و تبادل الافكار . [[48]](#footnote-49)

* **اسلوب التكوين العملي :**

ويقوم المكون بعرض طريقة الاداء و الاجراءات التفصيلية ، ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالاداء و يلاحظ ان هذا الاسلوب يناسب الاعمال الفنية او التخصصية الصغيرة و يمكن الحصول على نتائج جيدة .

* **اسلوب تمثيل الادوار :**

يقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها ، ثم يعطي المكون لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على ان يقومو هم بتنفيذه . هذه الطريقة ماهي الا محاولة لتقليد الواقع ، وذلك باخذ مشكلة من هذا الواقع و تكوين الدارسين على مواجهتها .

* **اسلوب دراسة الحالات :**

في محاولة لابراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ، ويقوم الدارسون بتناول ابعادها من حيث المشاكل ، و اسبابها و حلولها البديلة ، وتقييم للبدائل المختلفة .

* **اسلوب البريد الوارد :**

في محاولة لابراز الواقع ، وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم اعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي ، وعلى الدارس (والذي يكون في الغالب من الطبقة الادارية ) ان يحدد انسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد .

* **اسلوب الوقائع الحرجة :**

لملاقاة عدم واقعية بعض الاساليب السابقة يقوم المكون بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الامثلة (وقائع) ذات الاهمية البالغة و التاثير الكبير (حرجة) و الخاصة بموضوع التكوين ، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة. و على المكون ان ينتقي الوقت المناسب اثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض احدى الوقائع الحرجة ، او لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع .

* **اسلوب المباريات الادارية :**

يشابه هذا الاسلوب اسلوب دراسة الحالات ، الا ان المباراة ماهي الا حالة كبيرة الحجم تشمل على ابعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من الدارسين ان يقومو بادوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات .

* **اسلوب المناقشة الجماعية :**

عندما يريد المكون ان بثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين ، يمكن ان يسعى الى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة ، وهذا الاسلوب يساعد افراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة و تكوين مجمع او حصيلة من الافكار و الاقتراحات والحلول . **اسلوب تدريب الحساسية :**

تهدف هذه الوسيلة الى تنمية روح الاعتماد على الذات ، و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ، وتبدأ بتكوين جماعة التكوين من حوالي 10-20 فردا ، على الا يكون هناك قائد محدد ، ولا مشكلة محددة بصورة سالفة . و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الافراد و الجماعات و مشاعرهم و مشاكلهم .

* **اسلوب نماذج السلوك :**

وهذا الاسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد ، و يمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لاداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية . فيقوم بالاداء الفعلي و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسي او المشرف ذو نفوذ و ثقة عالية . ويطلب من الدارسين ان يقومو بتقليد الاداء النموذجي و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الاداء النموذجي ، ويصاحب هذا الاسلوب استخدام الافلام او شرائط الفيديو في عرض الاداء النموذجي للمشرف وفي عرض و شرح خطوات الاداء . ومع تكرار عرض الفيلم و طلب المشرف من الدارس ان يتذكر محتويات الفيلم ، وان يقوم بتقليد الاداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها و ايضا نقلها للممارسة الفعلية .

* **اسلوب العصف الذهني :**

ويعتمد هذا الاسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسال الدارسين ان يقدموا آراءهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير . ويعتمد هذا الاسلوب على ان العرض السريع للافكار و الاراء يمكنه ان يحرر الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة ، كما ان وابل الاراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع او المشكلة التي أثارها المكون ، مما يسهل المكون على العرض و يشجع الثقة في النفوس للدارسين و يحمسهم على التكوين . [[49]](#footnote-50)

**المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية :**

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر و بشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة من بينها الأفراد . [[50]](#footnote-51)

فنلاحظ انه هناك تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تنمية المورد البشري و هذا من خلال :

**تأثير إدارة المعرفة على العاملين : [[51]](#footnote-52)**

تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها :

1. تستطبع إدارة المعرفة تسهيل عملية تعليم الأفراد (التعلم من بعضهم البعض و من خلال المصادر الخارجية ) ، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر و تنمو بشكل ثابت و تسمح للمنظمات بأن تغير في استجابتها لحالة السوق و للتقنيات الجديدة التي تظهر .
2. تتسبب إدارة المعرفة بأن يصبح الموظفين أكثر مرونة و أكثر رضا عن المنظمة و هذا يأتي بسبب نطوير إمكاناتهم بالتعلم حول حلول مشاكل الأعمال التجارية و التي تم العمل بها في الماضي و أيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل .
3. **التأثير على تعلم الموظفين :**

تساعد إدارة المعرفة على تحسين تعليم الموظفين و تحسين عملية أكتسابهم للمعرفة الجديدة في مجال تخصصهم حيث يمكن إتمام ذلم بمختلف الطرق التالية :

* التبرير Externalization
* العلاقة الإجتماعية Socialization
* الممارسة و التطبيق العملي Practicies
* الذاتيةInternalization

التبرير هي عملية تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة ، أما الذاتية فهي عملية تحويل المعرفة الظاهرية الى ضمنية حيث تعمل كل من التبرير و الذاتية معا لمساعدة الأفراد في عملية التعليم .

إن الأعمال الإجتماعية أيضا تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة و يتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل عقد الإجتماعات و عقد المناقشات الغير الرسمية ، وهناك طريقة أخرى و التي يستطيع من خلالها الأفراد التعليم عبر الحياة الإجتماعية ، ومن خلال إستخدام التطبيق العملي في البيئة المحبطة للمنظمة حيث يستطيع هؤلاء الأفراد الإختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج المنظمة من أجل الحصول على المعرفة .

1. **التأثير على تأقلم الموظف :**

عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الإستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإن الموظفين يميلون إلى عرض المعلومات و المعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك و أيضا عندما يدرك الموظفون التغيرات الممكنة و المستمرة في المستقبل فإنه من غير المحتمل أن يفاجئوا بالتغيرات الجديدة .

إن الإشتراك بالمناقشات الحرة و جلسات الحوار تعمل على إعداد الموظفين ليستجيبوا بشكل جيد للتغيرات التي تطرأ على المنظمة في البيئة المحيطة بها في المستقبل و تجعلهم أكثر قابلية لتقليل هذا التغير لذا فإدارة المعرفة تعمل على تجهيز الموظفين للتأقلم بشكل كبير على الأوضاع الجديدة التي تطرأ .

1. **التأثير على الرضا و الأمن الوظيفي للموظف :**

هناك فائدتان لإدارة المعرفة و التي تم إكتسابها من قبل الموظفين هما :

1. قدرة أفضل للموظفين على التعليم من الموظفين في المنظمات الأخرى و التي تفتقر لإدارة المعرفة .
2. إن الموظفين أصبحو أفضل استعداد للتغيير . هذه التأثيرات تؤدي إلى شعور الموظف بالرضا و الأمن الوظيفي وذلك بسبب اكتسابه للمعرفة و بسبب تحسين قيمتهم في السوق نسبة إلى غيرهم من موظفي المنظمات .

إذن فإن إدارة المعرفة تعمل على زيادة معرفة الموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي و تحسين تعليمهم و استعدادهم لتقبل التغير في المستقبل وبذلك فقد ساهمت بشكل إيجابي و فعال في تنمية الموارد البشرية .

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة :**

**المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية :**

لحداثة الموضوع محل الدراسة لم نتوصل الى دراسات تجمع المتغيرين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية الا الدراسة التالية :

**1-دراسة صايم مصطفى ، جامعة تلمسان ، بوقناديل محمد ، عين تموشنت ،مساهمة إدارة المعرفة في تنمية و تطوير الموارد البشرية و انعكاسها على مخرجات التعليم العالي ،بجامعة تلمسان ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث ، العدد الثاني 2018 ، الناشر المركز العربي الديموقراطي الدراسات الاستراتجية و السياسية و الاقتصادية ، المانيا ، 2018 .**

تهدف الدراسة الى ابراز مساهمة إدارة المعرفة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتبار المعرفة قاعدة ارتكاز أساسية للتنمية الانسانية و الحضارية ، و أساس لبناء مجتمع المعرفة كما تتضمن الورقة عرضا لمضمون مشروع بحث متعلق بدراسة واقع إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة تلمسان ومدى انعكاسها على مخرجات التعليم العالي .

تمت الدراسة بتناول الاشكالية التالية : ما مساهمة غدارة المعرفة في تنمية و تطوير الموارد البشرية ؟ ماهو واقع ادارة المعرفة و ماهو انعكاسه على مخرجات التعليم العالي ؟ .https://democraticac.de

**2 - دراسة فراح منال ،دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي ،** مذكرة ماستر بجامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي 2017 /2018 .:

الإشكالية المطروحة في الدراسة هي : كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز بأم البواقي ؟

تطرقت الدراسة الى الأبعاد النظرية للمتغيرين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية وقد حاولت الدراسة مناقشة الموضوع من خلال مساهمة البعد التكنولوجي المتمثل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين ، و كذا البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين و رفع مستواهم التعليمي إلى البعد الإجتماعي و دوره في تحفيز العاملين .بحيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

* هناك أثر إيجابي بين أسلوب إدارة المعرفة و تنمية المورد البشري .
* اوضحت الدراسة أن تكنولوجيا الإعلام و الإتصال تساعد في تحسين نوعية التدريب العاملين .
* كما تبين أن توفير بيئة و مناخ جيد يساهم في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم .
* كما أظهرت أن مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات يعزز الشعور بالإنتماء لديهم و يمكنهم من استخراج أفكار أو منتجات جديدة يمكن تبنيها في المنظمة .

ومن اهم التوصيات التي إقترحت في هذه الدراسة هي انه يجب الإهتمام بإدارة المعرفة داخل المنظمة وإستغلال طاقات الموظف و قدراته المعرفية و تنميتها و تشجيع كل العاملين على الإبداع .

**3– شماخي خولة ، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "،دراسة عينة جامعة قاصدي مرباح ،مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015/2016 .**

تهدف الدراسة إلى ابراز دور إدارة المعرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي وذلك من خلال معالجة الإشكالية التالية :

مامدى مساهمة إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإجتماعية وعلوم التسيير ؟ ومن اهمال النتائج المتوصل اليها: توجد علاقة بين مستلزمات إدارة المعرفة و جودة التعليم العالي .

ومن بين أهم التوصيات :

ربط مدخلي إدارة المعرفة وضمان الجودة في تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب و البعيد .

**4-دراسة بلغوم فريد ،إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية "،دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001** ، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، جامعة تلمسان 2013 **.**

إشكالية الدراسة : مامدى مساهمة إدارة الموارد البشرية فعالية إنتاج و مشاركة المعرفة بين الأفراد ؟

بحيث ركزت الدراسة على إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة و العلاقة التكاملية بينهما . ومن اهم النتائج المتوصل إليها هي :

التكامل بين أهداف وظيفة الموارد البشرية و إدارة المعرفة في المنظمة من خلال تشجيع إنتاج و تحويل المعرفة من الأفراد .

**5-دراسة حمادي عبلة،دور إدارةالمعرفة في بناء المنظمة المتعلمة "دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان مذكرة ماستربجامعة أكلي محند أولحاج البويرة 2012/2013 . :**

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على ابرز الجوانب النظرية للإدارية المعاصرة و دور إدارة المعرفة في المنظمة من حيث حصولها على الموارد المعرفية و بناء كيانها المعرفي الذي يعزز مكانتها في السوق وصولا الى ان عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

* كل المهام التي يتم إنجازها داخل المنظمة تكون على أساس توفر المعرفة .
* رؤيا كل عضو للمعرفة داخل المؤسسة إيجابية، أساسها أن المعرفة مورد ضروري لديهم ، يستخدم لأداء المسؤوليات ، و للتأقلم مع كل ما يظهر جديدا في البيئة ، فالعامل يرى ان إثبات جدارته العملية من خلال ما يحصل عليه من معارف و يوظفها لذلك .
* تحرص المنظمة على عدم إهمال أي قاعدة معرفية تحصل عليها ، وتحاول أن توثقها ليكون في مجموعتها الذاكرة التنظيمية التي تعكس صورة المنظمة .

و من أهم التوصيات التي إقترحت في هذه الدراسة هي انه يجب تهيئة بيئة معرفية ملائمة ، وتحسين وسائل العمل إضافة إلى تبني المؤسسة إستراتجية إدارة المعرفة ، من أجل تحصيل أحسن المعارف و دمجها ضمن ذاكرتها التنظيمية .

**6-دراسة بن باير حبيب ، بلقوم فريد ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13 /14 ديسمبر 2011 .**

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تشخيص دور إدارة المعرفة في تنمية قدرات الموارد البشرية من خلال تحديد الأسس التي تربط هذه العلاقة و العوامل المساعدة في نجاحها . <http://iefpedia.com>

**7- دراسة يحضية سملالي ،أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسس الإقتصادية" أطروحة دكتوراه دولة في التسيير ،جامعة الجزائر 2004 .**

الإشكالية المطروحة هي: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و و تنمية الكفاءات ،و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة ، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

بحيث تناول الباحث في دراسته التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لأس المال الفكري و الكفاءات و المعرفة و إدارة الجودة الشاملة ، و دورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة زمن أهم النتائج المتوصل إليها :

أن الموارد البشرية و الكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لإمتلاك المنظمة للميزة التنافسية و أن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء للموارد البشرية و تنمية الكفاءات الفردية .

**المطلب الثاني : الدراسات باللغات الأجنبية :**

1. **دراسة zack ,et al 2009 بعنوان ,ادارة المعرفة و الاداء التنظيمي knowlege management and organizational performance :an exploratory analysis .**

تهذف هذه الدراسة الى بيان اثر ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة اثر استخدام ادارة المعرفة على الجودة المتحققة و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

اظهرت الدراسة وجودعلاقة مباشرة بين ادارة المعرفة و الاداء التنظيمي .

- وجود علاقة مباشرة بين الاداء المالي و ممارسات ادارة المعرفة .

وكان من اهم ما اوصت به الدراسة :

-تحسين مقاييس ادارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الاداء التنظيمي .

- التركيز على دور ادارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الاداء التنظيمي .

1. **دراسة Rasooli 2006 بعنوان ادارة المعرفة في مراكز الاتصال، knowledge management in all ceneter .**

هدفت الدراسة الى تحديد دور عمليات ادارة المعرفة و اثرها على زيادة فعالية اقسام الاتصال في المؤسسات من اجل الوصول لمستوى متميز من الاداء في خدمة الزبائن و من اجل الحصول على المزايا التنافسية للشركات التي لها اهتمام بثقافتها الادارية .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج اهمها :

-ان ادارة المعرفة تلعب دورها في الارتقاء بمستوى الخدمات المتميزة .

- استخدام الخبراء يساهم بشكل ملحوظ في زيادة المعرفة لدى العاملين اضافة للمعلومات و البيانات المتاحة .

**المطلب الثالث :مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :**

رغم توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب غير انها تختلف عنها من خلال جوانب رئيسة تمثلت في: الدراسات السابقة ربطت بين تحقيق الميزة التنافسية و التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية وكذلك إدارة المعرفة بجودة التعليم و بالمنظمات المتعلمة .

كما نجد بعض الدراسات عرجت على بعض المفاهيم و التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة كإنتاج المعرفة و إدارة الأصول البشرية وهو أحد الجوانب التي تحاول هذه الدراسة أن توضحه .لأن دراستنا تتناول إدارة المعرفة بكل جوانبها و عملياتها و تأثيرها على الموارد البشرية داخل المنظمة .

اما بالنسبة لاساليب الدراسة و التحليل فقد اشتركت كل الدراسات السابقة التي تناوالها مع دراستنا في الاعتماد على الاحصاء الوصفي التحليلي .

وفيما يخص اسلوب جمع المعلومات فقد تميزت دراستنا بالجمع بين اسلوب المفابلة و المعلومات الموثقة اضافة الى الاستبانة وهذه الاخيرة كانت مشتركة بين جميع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية .

اما بالنسبة لعينة الدراسة فقد كانت نسب كبيرةفي الدراسات السابقة مقارنة مع النسبة لدراستنا التي كانت عددها 30 وهذا راجع لصغر مجتمع الدراسة ، الا انها اشتركت في اختيارها عشوائيا مع الدراسات السابقة .

اضافة الى ان الدراسات السابقة قد تمت في مؤسسات تعليمية واخرى اقتصادية الا ان دراستنا فقد تمت في مؤسسة بحثية .

وماتم الوصول اليه من خلال الدراسات السابقة و الدراسة الحالية هو اثبات وجود علاقة و تأثر بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل وبين كل متغير تابع تم تناوله في كل دراسة سابقة وهذا ماتوصلت اليه دراستنا وهو وجود علاقة نرابط قوية بين ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .

**خلاصة الفصل :**

إن المعرفة قوة ، وإدارة المعرفة هي الآلية التي تجسد تطبيق المعرفة في منظماتنا من اجل النهوض بمنظماتنا و أستمراريتها و قدرتها على المنافسة الشرسة التي ميزت عالم الاعمال .

ومن اجل توظيف المنظمات إدارة المعرفة لخدمة مشاريعها يجب أن تولي أهتمامها للمورد البشري الذي يعتبر أهم عنصر في العملية الإنتاجية و نقطة محورية في قيام المشاريع اذ يتطلب الأمر تأهيله و تطويره بتقنيات و آليات تتماشى مع التغيرات و التحديات المواجهة للمنظمات وهذا من خلال عملية التكوين الذي بدوره يعتبر وسيلة فاعلة و أسلوب ذكي لتغيير الاتجاهات و إكتساب مهارات ومعارف جديدة يتحقق من خلالها الاداء المتقن و الفعالية و الجودة داخل تلك المنظمات .

وهذا ماتم تناوله في هذا الفصل من استعراض للمفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة ، حيث تطرقنا الى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الطالبين توضيح مفهوم ادارة المعرفة وانواعها وعملياتها ومتطلباتها و اسباب نجاحها وتنمية الموارد البشرية من حيث تعريفها و اهميتها بالنسبة للمؤسسة و الاساليب المتبعة من اجل تنمية المورد البشري ، وتعرفنا على علاقة ادارة المعرفةبمختلف ابعادها في بتنمية المورد البشري من الناحية النظرية و الدراسات السابقة .

**تمهيد :**

بعد أن تعرفنا في الفصل السابق على الجانب النظري والذي مكننا من تحديد مفهوم إدارة المعرفة و تطبيقاتها وكذا تنمية الموارد البشرية بحيث تلعب

إدارة المعرفة دور حيوي في بناء المؤسسات و التي لها تأثيرا بالغا في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي.

و لقد ارتأينا أن ندعم مكتسباتنا النظرية بدراسة ميدانية سيتم من خلالها تسليط الضوء في هذا الفصل على واقع إدارة المعرفة وكيف يمكن له أن يؤثر في تنمية الموارد البشرية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة لولاية غرداية .

وسنحاول في هذا الفصل معالجة النقاط التالية :

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية .

- المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها .

**المبحث الأول** : **منهجية الدراسة الميدانية :**

لتحقيق هدفالدراسة من أجل الدراسة الميدانية ، اتبعنا مجموعة من الخطوات ، حيث سيتم بداية التعريف بوحدة البحث في الطاقات المتجددة بعدها التطرق لمنهجية الدراسة من خلال الاداة الأساسية المستعملة ، متغيرات ونموذج الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي المستعملة .

**المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة :**

تم اختيار وحدة البحث في الطاقات المتجددة كمجتمع للدراسة لعدة أسباب من بينها كون المؤسسة ذات طابع علمي بحثي منتجة للمعرفة سواءا في شكل براءات إختراع و مشاريع طاقوية متجددة ؛ومن ناحية أخرى كونها مؤسسة متعاونة مع الجامعات و المعاهد في إستقبال طلبتهم لديها كمتربصين .

**الفرع الأول : مجتمع الدراسة:**

تم تدشين وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية 1999 وه\'[|

وحدة تابعة لمركز تنمية الطاقات المتجددة تقع في ولاية غرداية ـ

تساهم وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة من خلال البرامج البحثية في ادارة و تطوير هذه التقنيات ان الامكانيات البشرية الموجودة داخل الوحدة تمكنها المساهمة في جهود البحث و التدريب

**الفرع الثاني : عينة الدراسة:**

من أجل تحقيق >أهداف الدراسة تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المذكور سابقا ، حيث تمثلت في مجموعة العاملين من مختلف الدرجات الوظيفية ، حيث تم توزيع 50 إستبيان على مستوى الوحدة ، وتم إسترجاع 36 استبانة و بلغ عدد الإستمارات المرفوضة 6 و المقبولة 30 إستمارة .

**جدول رقم 2 : توزيع الإستبيانات**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الاستمارات الموزعة** | **الاستمارات المسترجعة** | **الاستمارات المرفوضة** | **الاستمارات المقبولة** |
| **50** | **36** | **6** | **30** |

**من اعداد الطالبين**

**الفرع الثالث: منهج و مصادر الدراسة :**

**اولا : منهج الدراسة :**

تعالج الدراسة الحالية موضوع إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية فمن بين أهداف الدراسة هو عمل دراسة ميدانية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة ، للوقوف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في ادارة المعرفة . ولهذا السبب السبب تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث عادة ما يعتمد هذا المنهج في الدراسات التي تقوم بوصف الظاهرة و تحليلها و التعبير عنها بوصف كمي لشرحها و تبسيطها او لدراسة العلاقات الإرتباطية بين المتغيرين .

**23**

**0+121 ثانيا: مصادر البيانات :**

لقد تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة حيث :

4تم تحديد الاطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والتقارير و الدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع .

الاستبانة : وهي اداة القياس الرئيسية و المعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات و قد صممت لتغطي متغيرات النموذج ضمن جزئين رئيسين و على النحو التالي :

**الجزء الاول** : يتضمن البيانات الشخصية للمستقصى .

**الجزء الثاني** : يتضمن محورين و هما :

المحور الاول : ادارة المعرفة في وحدة البحث في الطاقات المتجددة لولاية غرداية متضمنا ابعاده التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية

المحور الثاني : تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة بابعادها التكوينية و التعليمية و التحفيزية.

المقابلة : بحيث تمت مقابلة مدير وحدة البحث في الطاقات المتجددة لولاية غرداية و إجابته على الاسئلة الموجهة له ضمن موضوع الدراسة .

**ثالثا: خطوات إعداد الإستبيان :**

من أجل إعداد إستبيان الدراسة إتبعنا مجموعة من الخطوات الموضحة كالتالي :

* تم في البداية *مراجعة* الأدبيات النظرية و التطبيقية و الإطلاع على مجموعة من الإستبيانات المحكمة الخاصة بالموضوع ؛

محاولة ربط و دمج و تنسيق أبعاد و فقرات إستبيانات مختلفة من دراسات سابقة للحصول على فقرات متوافقة مع الدراسة الحالية و إشكاليتها ؛

* إ عداد الإستبيان باللغة العربية و تقديمه لبعض الأساتذة المختصين ؛
* بعد إجراء التعديلات المطلوبة تم تقديمه لمدير وحدة البحث في الطاقات المتجددة لولاية غردايةو تم توزيعه على العاملين .

**رابغا: متغيرات ونموذج الدراسة :**

**1- متغيرات الدراسة :**

شملت الدراسة الحالية متغيرين احدهما تابع والمتمثل في تنمية الموارد البشرية ، و الاخر متغير مستقل متمثلا في ادارة المعرفة .

**المتغبر التابع :** يتمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية في تنمية الموارد البشرية ، و لقياسه تمالاعتماد على مقياس متكون من ثلاث ابعاد متمثلة في التكوين ، التعليم ، التحفيز .

**المتغير المستقل :** يشمل ادارة المعرفة و لقياس هذا المتغير تم اعتماد مقياس مكون من ثلاث ابعاد هي البعد التكنولوجي و البعد التنظيمي و البعد الاجتماعي .

**2- نموذج الدراسة**

كما سبق ذكره تتكون الدراسة من متغيرين ، مستقل و تابع ، وكل متغير يحتوي على الابعاد التالية :

**الشكل رقم 6 : نموذج الدراسة**

**المتغير المستقل ادارة المعرفة المتغير التابع**

**تنمية**

**الموارد البشرية**

**البعد التكنولوجي**

**البعد التنظيمي**

**بعد اجتماعي**

**من اعداد الطالبين**

**المطلب الثاني: صدق ،ثبات اداة الدراسة و ادوات التحليل الاحصائي**

**الفرع الاول : صدق و ثبات اداة الدراسة و التوزيع الطبيعي للمتغيرات**

**اولا : صدق وثبات اداة الدراسة**

بعد توزيع استمارات الاستبيان و استرجاعها ، تمالقيام باختبار الصدق و الثبات ، حيث تضمن الاستبيان اربعون (40) فقرة مقسمة على محورين بالاضافة للمحور الثالث المتعلق بخصائص الشخصية للمستقصى .

و لاختيبار ثبات الاداة تم استخراج معامل الفا كرومباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، حيث يلاحظ من قيمته التي تقدر ب(95.6%)

**الجدول رقم 3: ثبات اداة الدراسة**

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Cronbach's Alpha** | **N of Items** |
| **.956** | **40** |

وهي نسبة مرتفعة وجيدة للدراسة بناءا على الحد الادنى و المقبول (60%) وفيما يخص اختبار الصدق تم عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المختصين .

**ثانيا :اختبار التوزيع الطبيعي :**

H0 متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

H1 متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 4:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tests of Normality** | | | | | | |
|  | **Kolmogorov-Smirnova** | | | **Shapiro-Wilk** | | |
| **Statistic** | **df** | **Sig.** | **Statistic** | **Df** | **Sig.** |
| **أدراة\_المعرفة** | **,082** | **30** | **,200\*** | **,988** | **30** | **,980** |
| **تنمية\_الموارد** | **,091** | **30** | **,200\*** | **,976** | **30** | **,726** |
| **\*. This is a lower bound of the true significance.** | | | | | | |
| **a. Lilliefors Significance Correction** | | | | | | |

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد اجراء اختبار كلوموغروف نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05 وهذا يعني نقبل الفرضية الصفرية H0 و نرفض الفرضية البدليلة H1 ، اذن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

**الفرع الثاني : ادوات التحليل الاحصائي**

للاجابة عن اسئلة الدراسةو اختبار صحة الفرضيات تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي و التحليلي ، حيث تم ترميز و ادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spssنسخة 20 للتوصل الى مايلي :

-ودلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرار والاجابة على الأسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث تنازليا واعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

* تحليل التباين الانحدار: للتاكد عن صلاحية النمودج المقترح وتاثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛
* تحليل التباين الأحادي:one way anova لاختبار تاثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع
* معامل الارتباط برسون
* اخيبار T(T test)

**جدول رقم 10 : مجال المتوسط الحسابي**

|  |  |
| --- | --- |
| **مجال المتوسط الحسابي المرجح** | **المستوى الموافق له** |
| **من 1.00 الى 1.8** | **منخفض جدا** |
| **من 1.8 الى 2.60** | **منخفض** |
| **من2.60 الى 3.40** | **متوسط** |
| **من 3.40 الى 4.20** | **مرتفع** |
| **من 4.20 الى5.00** | **مرتفع جدا** |

* يوضح الجدول التالي مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4)ثم تقسيمه على عدد المستويات للحصول على الفئة ثم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس و هي (1) و ذلك لتحديد الحد الادنى لهذه الفئة ، وبالتالي طبقا لهذا المقياس سيكون طول الفئة (5-1=4 ، 4/5=0.8 ) .
* وقد كانت اجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من اكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على واحد من الخيارات و لتحديد اهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح غي الشكل التالي :

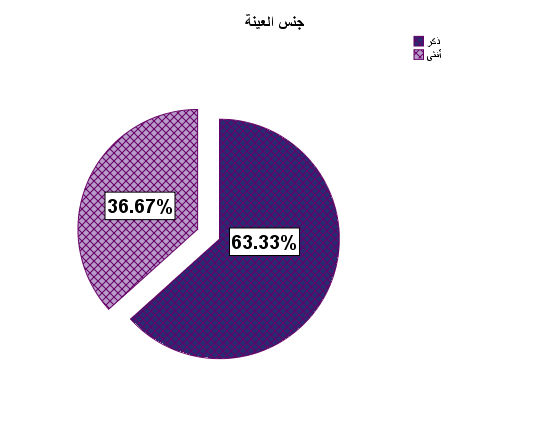
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **غير موافق بشدة** | **غير موافق** | **محايد** | **موافق** | **موافق يشدة** |
| **النقاط** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

**المبحث الثاني : النتائج و مناقشتها**

**المطلب الاول : عرض نتائج المحور البيانات الشخصية من الاستبيان و مناقشتها :**

**اولا : حسب الجنس**

**شكل رقم 5 : جنس العينة**

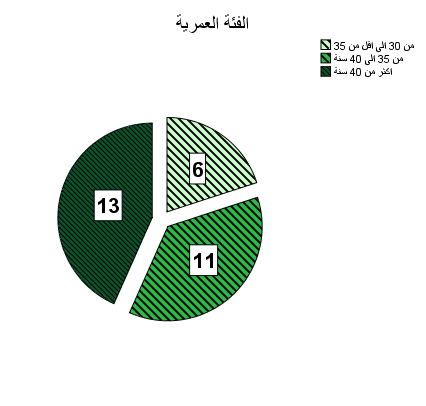


**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

يلاحظ ان اكبر نسبة من الافراد المستجوبين دكور63.3% ثم تليها نسبة الاناث 36.7% من مجموعة افراد العينة ويعود دلك الى ان فئة الاناث تفضل الوظائف الادارية المكتبية وكون ان المؤسسة بحثية ولا تعتمد على العمل الاداري كثيرا هذا مايفسر نسبة ذكورية المستجوبين اضافة الى ان اغلب الموظفين باحثين ليسو من بني منطقة المؤسسة محل الدراسة وهذا ايضا مايعكس نسبة قلة الاناث بالمؤسسة لعدم قدرتهم على الابتعاد عن منازلهم بسبب العادات و الاعراف وان توفرت فيهم شروط التوظيف بالمؤسسة وهذا ما اثبت من خلال اجابات مدير المؤسسة عن اسئلة المقابلة المجرات معه .

**ثانيا : حسب الفئة العمرية**

**شكل رقم 6: الفئة العمرية للعينة**



**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

من خلال النتائج المحصل عليها لوحظ ان المؤسسة تتميز بالعنصر الكهولي و الشبابي وهدا راجع لسياسة التوظيف في المؤسسة المعتمدة على توظبف الكفاءات و ذوي الاختصاص بحكم نشاطها و بحيث كانت نسبة فئات العينة كالتالي:

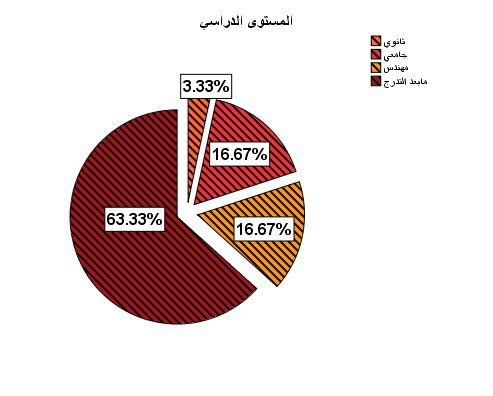
المرتبة لأولى الفئة العمرية( اكثر من 40 سنة) 43.3%

المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 35 الى 40 سنة) 36.7%

المرتبة الثالثة الفئة العمرية(من 30 الى اقل من 35 )20%

**ثالثا : حسب المستوى الدراسي**

**شكل رقم 7: المستوى الدراسي للعينة**

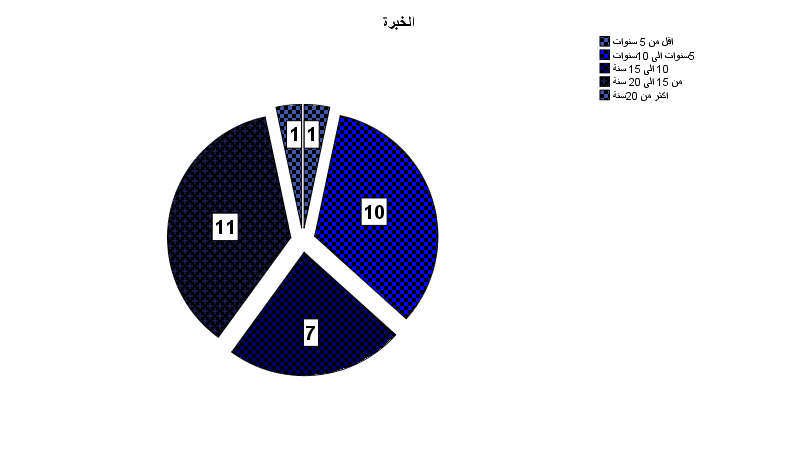


**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

لوحظ ان اكبر نسبة كانت لفئة ما بعد التدرج (63.6)%، وهذا راجع الى نوع نشاط المؤسسة كونها مؤسسة بحثية ،تليها فئة الجامعيين و المهندسين بنسبة (16.7%) لكل منهما، وبعدها الثانوي بنسبة (3.3%) لوحظ ان اغلبية العاملين متحصلين على شهادات جامعية وهدا يعكس نوع نشاط المؤسسة اضافة الى سياسة التوظيف في المؤسسة المبنية على اختيار الكفاءات وخريجي الجامعات والتي من نصيب فئة الكهول و الشباب في مجتمعنا و هذا مرتبط بسياسة استكمال التعليم العالي بجميع مستوياته وهدا ما يتوافق مع نتائج الفئة العمرية في هده الدراسة.

**رابعا : حسب الخبرة**

**شكل رقم 8 : الخبرة المهنية للعينة**

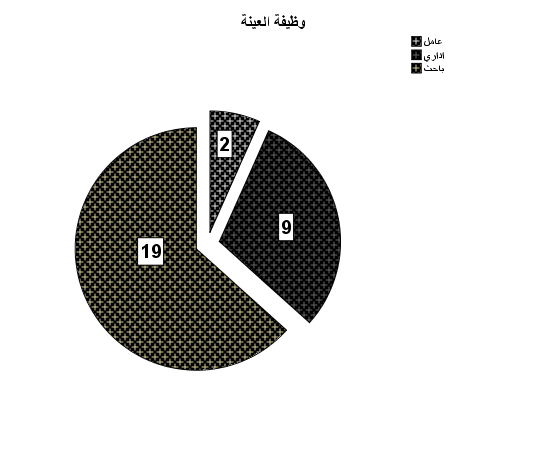


**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

بالنسبة لمتغير الخبرة فقد تحصلت فئة (من 15 سنة الى 20 سنة ) اعلى نسبة ب (36.7%) يليها فئة (5سنوات الى 10 سنوات) بنسبة (33.3%) ثم فئة ( من 15 سنة الى 10سنوات ) نسبة (23.3%) ، لوحظ تقارب النسب فيما يخص الخبرة وهدا ما يتوافق مع نتيجة ان العاملين ينتمون الى فئة الكهول و الشباب وهو ما لوحظ في النتيجة أعلاه، اضافة الى ان المؤسسة تملك موظفين بكفاءات عالية نتيجة اقدميتهم في المؤسسة ماعدى فئة (الاقل من 5 سنوات )التي كانت بنسبة( 3.3 %.)و هذا ما يعكس ما سبق قوله ، الفئة (الاكثر من 20سنة )التي كانت هي ايضا بنسبة( 3.3 % ) و هذا راجع الى ان المؤسسة تسمح للموظفين الاجانب عن المنطقة بتغيير اماكن عملهم ومغادرة المؤسسة وهذا ما صرح به المدير من خلال المقابلة المجرات معه .

**خامسا: حسب الوظيفة**

**شكل رقم 9 : وظيفة العينة**



**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

من خلال النتائج المحصل عليها لوحظ ان المؤسسة تتميز بفئة الباحثين بنسبة( 63.3% ) وهدا راجع لنوع نشاط المؤسسة تم تليها فئة الاداريين بنسبة( 30% ) وهذا راجع لمتطلبات التسيير الاداري للمؤسسة ثم فئة العاملين بنسبة (6.7% )هذه النسب تثبت صحة النتائج المتوصل اليها اعلاه بان المؤسسة بحثية تعتمد في سياسة توظيفها على ذوي الشهادات و الكفاءات .

**المطلب الثاني : عرض نتائج المحور الثاني و الثالث من الاستبيان و مناقشتها**

سنقوم في هذا الجزء بعرض لإجابات أفراد العينة عن مختلف العبارات الواردة في محاور الاستبيان

**أ – البعد التكنولوجي :**

تضمنت هذه المجموعة 6 فقرات مرتبة من 1 الى 6 و المتعلقة بتوجه المؤسسة لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في عملياتها التسييرية و البحثية ، و ممارسة انشطتها و تعاملها مع عامليها .

وتظهر نتائج الجدول قيم كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب و مستوى الاهمية كما يلي :

**جدول رقم 11 :المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية حول البعد التكنولوجي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | العبارة | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **المستوى** |
| **1** | تتوفر مؤسستنا على قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها و انشطتها | **3,13** | **,819** | **2** | **متوسط** |
| **2** | تعتبر التكنولوجيا خيارا مهما لمؤسستنا في تحقيق النجاح | **3,43** | **1,331** | **1** | **مرتفع** |
| **3** | تستخدم مؤسستنا وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية | **2,83** | **1,053** | **4** | **متوسط** |
| **4** | تشجعنا المؤسسة على اقامة حلقات نقاش لاستثمار طاقاتنا الفكرية | **2,97** | **1,377** | **3** | **متوسط** |
| **5** | توفر مؤسستنا مركز لشبكات و انظمة الاعلام و الاتصال و النعليم المتلفز و التعليم عن بعد لخدمة البحثين بفي الظروف الاستثنائية مثلا جائحة كرونا | **2,77** | **1,194** | **5** | **متوسط** |
| **6** | تراقب مؤسستنا باستمرار التطورات التكنولوجية لكي تتاكد من ان برمجياتها تلبي الحاجات الضرورية | **2,77** | **1,104** | **5** | **متوسط** |
|  | المتوسط العام | **2.98** | **0.718** |  |  |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام للفقرات هدا البعد المتعلق بتكنولوجيا المعلومات(2.98) وانحراف معياري (0.718).

المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) (تعتبر التكنولوجيا خيارا مهما لمؤسستنا في تحقيق النجاح) بمستوى مرتفع ، متوسط حسابي (3.18) انحراف معياري (0.819) وهدا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة .

المرتبة الثانية: الفقرة رقم (1) (يتوفر لدى مؤسستي قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها) مستوى متوسط، و متوسط حسابي(3.13) وانحراف معياري (0.819).

تليها في المرتبة الثالثة الفقرة (4) (تشجعنا المؤسسة على اقامة حلقات نقاش لاستثمار طاقاتنا الفكرية) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.377) .

وفي المرتبة الرابعة الفقرة ( 3) (تستخدم مؤسستنا وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (2.83) و انحراف معياري (1.053)

و في المرتبة الخامسة الفقرة (5)( توفر مؤسستنا مركز لشبكات و انظمة الاعلام و الاتصال و النعليم المتلفز و التعليم عن بعد لخدمة البحثين بفي الظروف الاستثنائية مثلا جائحة كرونا) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (1.194)

و الفقرة رقم (06 ) (تراقب مؤسستنا باستمرار التطورات التكنولوجية لكي تتاكد من ان برمجياتها تلبي الحاجات الضرورية ) بمستوى متوسط ومنوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.194) .

يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على ان هناك مستوى متوسط من الاهتمام بالجانب التكنولوجي داخل المؤسسة ، الفقرة الثانية بمستوى مرتفع و هي ما يراه العمال من ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا لانها سر نجاح عملهم .

**البعد التنظيمي:**

**الجدول رقم 12 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية حول البعد التنظيمي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **المستوى** |
| **7** | **يحتاج توليد المعرفة دراية و خبرة كافيين في مؤسستنا** | **3,33** | **1,322** | **1** | **متوسط** |
| **8** | **تمنحني المؤسسة فرصة اكمال الدراسة بغية توسيع معارفي** | **3,30** | **1,264** | **2** | **متوسط** |
| **9** | **تقوم مؤسستنا بتخزين المعرفة للاستفادة منها وقت الحاجة** | **3,10** | **1,213** | **4** | **متوسط** |
| **10** | **تهتم مؤسستنا بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزونا معرفيا متميزا لاعمالها** | **2,90** | **1,269** | **6** | **متوسط** |
| **11** | **توفر مؤسستنا المستلزمات المادية و البشرية لتطبيق المعرفة** | **3,23** | **1,251** | **3** | **متوسط** |
| **12** | **تنشر مؤسستنا المعرفة بين الخبراء المختصين و افراد المؤسسة من خلال الندوات و المحاضرات و غيرها من الوسائل** | **3,30** | **1,291** | **2** | **متوسط** |
| **13** | **تشجع مؤسستنا التشارك الطوعي للمعرفة من قبل الموظفين** | **3,07** | **1,285** | **5** | **متوسط** |
|  | **المتوسط العام** | **3.17** | **0.766** |  |  |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هدا البعد (3.17) وانحراف معياري (0.766)

المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) (يحتاج توليد المعرفة دراية و خبرة كافيين في مؤسستنا) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.322).

المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) (تمنحني المؤسسة فرصة اكمال الدراسة بغية توسيع معارفي) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.30)، انحراف معياري (1.264)، و الفقرة رقم (12) (تنشر مؤسستنا المعرفة بين الخبراء المختصين و افراد المؤسسة من خلال الندوات و

المحاضرات و غيرها من الوسائل) تنشر مؤسستنا المعرفة بين الخبراء المختصين و افراد المؤسسة من خلال الندوات و المحاضرات و غيرها من الوسائل ) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.30) و انحراف معياري (1.291 )

المرتبة الأخيرة بين فقرات هدا البعد الفقرة رقم (10) (تهتم مؤسستنا بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزونا معرفيا متميزا لاعمالها) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.296) .

يلاحظ ان كل فقرات هذا البعد جاءت بمستوى متوسط و هذا يدل على الاهتمام المتوسط بالبعد التنظيمي داخل المؤسسة بالرغم من مرونة الاستراتجية المتبعة على حسب اجابات مدير المؤسسة الا ان هذه المرونة لا تشمل جميع عمليات ادارة المعرفة .

فالمؤسسة محل الدراسة مرنة في عملية استقطاب و توليد المعرفة وهذا بالتوظيف المستمر تقريبا الذي هو سنوي وبشكل دوري بناءا على اجابات المدير الا انها اهملت الجانب التكنولوجي الذي يساعد في اتمام عمليات ادارة المعرفة من تخزين وتوزيع و تطبيق اضافة الى المستلزمات المادية .

وهذا مايفسر نتائج المتوصل لها في البعد السابق .

**البعد الاجتماعي :**

**الجدول رقم 13 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية حول البعد الاجتماعي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **المستوى** |
| **14** | **تهتم مؤسستنا بتشجيعنا و تحفيزنا عند تقاسم المعرفة مع بعضنا** | **3,23** | **1,251** | **2** | **متوسط** |
| **15** | **من اهم مرتكزات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسستنا هي تشارك المعرفة** | **3,27** | **1,202** | **1** | **متوسط** |
| **16** | **الجو السائد بمؤسستنا يساعد على الاتصال الفعال** | **2,43** | **1,135** | **5** | **منخفض** |
| **17** | **يتم ابلاغي بالمعلومات و المستجدات التي تتعلق بمهام عملي** | **3,07** | **1,230** | **3** | **متوسط** |
| **18** | **استطيع الوصول الى اصحاب القرار في المؤسسة و شرح مواقفي بسهولة** | **3,27** | **1,230** | **1** | **متوسط** |
| **19** | **اساهم في نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الافراد داخل مؤسستنا** | **3,27** | **1,143** | **1** | **متوسط** |
| **20** | **الجو السائد بمؤسستنا يساعد على الاتصال الفعال** | **2,83** | **1,177** | **4** | **متوسط** |
|  | **المتوسط العام** | **3.05** | **0.902** |  |  |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

يظهر من خلال الجدول ان المتوسط العام لفقرات هدا البعد (3.05) وانحراف معياري (0.902)

اعتبار ان المورد البشري من بين اهم مكونات راس المال الفكري للمؤسسة ، وهو المسؤول الاول عن تحقيق الاهداف المتطور فقد سلطنا الضوء في هدا البعد على مدى وجود اهتمام بعنصر المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين ان المتوسط العام لفقرات هدا البعد (3.05) وانحراف معياري (0.902) وفي ما يلي ترتيب الفقرات:

\* المرتبة الاولى: الفقرة رقم (15)(من اهم مرتكزات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسستنا هي تشارك المعرفة**)** بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري(1.202)،

الفقرة رقم (18) (استطيع الوصول الى اصحاب القرار في المؤسسة و شرح مواقفي بسهولة**)**بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.230).

الفقرة رقم (19) (اساهم في نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الافراد داخل مؤسستنا )بمسنوى متوسط و انحراف معياري (1.143).

المرتبة الثانية للفقرة رقم (14) (تهتم مؤسستنا بتشجيعنا و تحفيزنا عند تقاسم المعرفة مع بعضنا)بمستوى متوسط و متوسط حسابي (3.23) و انحراف معياري (1.251).

اما المرتبة الاخيرة للفقرة (16) (تهتم مؤسستنا بتشجيعنا و تحفيزنا عند تقاسم المعرفة مع بعضنا )بمستوى منخفض ومتوسط حسابي (2.43) و انحراف معياري (1.177)

يلاحظ ان كل فقرات هذا البعد كانت بمستوى متوسط وبقيم متقاربة جدا وهذا يدل على ان هناك اهتمام متوسط بالمورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة .

وقد استفردت الفقرة (16) (الجو السائد بمؤسستنا يساعد على الاتصال الفعال**)** بمستوى منخفض و متوسط حسابي (2.43)و انحراف معياري (1.135) وهذا مايفسر النتائج المتوصل اليها في البعد التنظيمي وعدم اهتمام المؤسسة به بشكل كافي بداية من الاتصال الفعال **.**

**ثانيا : محور تنمية الموارد البشرية :**

في هذا الجزء عرض لنتائج المحور الخاص بتنمية الموارد البشرية حيث تم تقسيمه الى ثلاثة ابعاد و المتمثلة في التكوين ، التعليم ، التحفيز و التي تكونت من 20 فقرة .

حيث تم اختيار هذه الابعاد بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال تنمية الموارد البشرية فهناك دراسات اعتمدت ثلاث ابعاد وهناك دراسات اعتمدت على اكثر من ذلك .

فحاولنا في دراستنا هذه اعتماد الابعاد المشتركة بين اغلبية الدراسات السابقة .

و بالتالي سيتم عرض نتائج اراء المستقصيين و تحليلها حول ما اذا كان هناك تنمية للموارد البشرية داخل المؤسسة و هذا باستخدام سلم ليكارت الخماسي و من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة حول واقع تنمية الموارد البشرية و الترتيب التنازلي لفقرات كل بعد و تحديد المستوى المرجح له بناءا على قيمة المتوسط الحسابي سابقا

**بعد التكوين :**

**جدول رقم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية حول بعد التكوين**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **المستوى** |
| **1** | **تهتم ادارة المؤسسة بتكويني وتحسين مستواي** | **3,47** | **1,137** | **1** | **مرتفع** |
| **2** | **تشجعني انشطة التكوين في مؤسستنا على تطوير مهاراتي و معارفي الشخصية و حيازة معرفة و تقنيات جديدة** | **3,30** | **1,291** | **2** | **متوسط** |
| **3** | **تنظم مؤسستنا دورات تكوينية بصفة دورية و مستمرة** | **2,90** | **1,269** | **3** | **متوسط** |
| **4** | **يتوافق البرنامج البرنامج التكويني مع متطلبات وظيفتي** | **3,30** | **1,119** | **2** | **متوسط** |
| **5** | **كانت وسائل التكوين في مؤسستنا في ظل جائحة كرونا حديثة و متطورة** | **2,43** | **1,165** | **4** | **منخفش** |
|  | **المتوسط العام** | **3.08** | **0.797** |  |  |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

يظهر من خلال النتائج ان المتوسط العام لفقرات البعد (3.08) وانحراف معياري (0.797) وفي مايلي ترتيب فقرات هدا البعد:

المرتبة الاولى: الفقرة رقم (1)(تهتم ادارة المؤسسة بتكويني وتحسين مستواي ب)بمستوى مرتغع متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.137)

المرتبة الثانية: الفقرة رقم (2) (تشجعني انشطة التكوين في مؤسستنا على تطوير مهاراتي و معارفي الشخصية و حيازة معرفة و تقنيات جديدة ) بمستوى متوسط ، و متوسط حسابي (3.30) و انحراف معياري ( 1.291)

و الفقرة رقم (4)( يتوافق البرنامج البرنامج التكويني مع متطلبات وظيفتي) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري(1.119)

المرتبة الاخيرة للفقرة رقم (5) (كانت وسائل التكوين في مؤسستنا في ظل جائحة كرونا حديثة و متطورة ) بمستوى منخفض ، و متوسط حسابي (2.43) و انحراف معياري (1.165 ) .

من خلال المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) والتي جاءت بمستوى مرتفع تبين مدى اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها وتحسين مستواهم .

اما الفقرات المتبقية جاءت بمستوى متوسط وهذا راجع لعدم الرضا التام لدى العاملين على البرامج التكوينية الخاضعين لها و هذا ما اثبتته اجابات بعض العمال من خلال المقابلة .

اما بالنسبة لمستوى الفقرة رقم (5) المنخفض فهذا مايثبت عدم الاهتمام الكافي بالجنب التكنولوجي وهو ما توصلنا اليه سابقا .

**بعد التعليم**

**الجدول رقم** 15 **المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية حول بعد التعليم**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **المستوى** |
| **6** | **تقوم المؤسسة بتقييمي بعد الدورات التكوينية** | **2,77** | **1,165** | **6** | **متوسط** |
| **7** | **اكتسب معارف جديدة و تقنيات حديثة في مجال عملي** | **3,07** | **1,285** | **4** | **متوسط** |
| **8** | **يساهم التكوين في تغيير سلوكاتي** | **3,17** | **1,315** | **3** | **متوسط** |
| **9** | **يساهم التكوين في تحسين مهاراتي** | **3,17** | **1,315** | **3** | **متوسط** |
| **10** | **تغيرت طريقة عملي بعد التكوين** | **3,50** | **1,106** | **1** | **مرتفع** |
| **11** | **ارتفع مستوى الدقة لدي في مجال تخصصي بعد التكوين** | **3,47** | **1,137** | **2** | **مرتفع** |
| **12** | **حققت زيادة و تميزا في مسنوى الانجاز في مجال عملي** | **2,43** | **1,165** | **7** | **منخفض** |
| **13** | **تقلصت اخطائي الفنية والمهنية بعد التكوين** | **3,50** | **1,009** | **1** | **مرتفع** |
| **14** | **زادت البرامج التكوينية في الوعي و احترام الوقت لدي** | **2,83** | **1,177** | **5** | **متوسط** |
|  | **المتوسط العام** | **3.10** | **0.823** |  |  |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.10) وانحراف معياري (0.823)، كما جاء ترتيب فقراته كالتالي:

المرتبة الاولى: الفقرة (13)( تغيرت طريقة عملي بعد التكوين) بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.106)

و الفقرة (13) (تقلصت اخطائي الفنية والمهنية بعد التكوين ) بمستوى مرتفع ، و متوسط حسابي (3.50) و انحراف معياري (1.009)

المرتبة الثانية: الفقرة رقم (11)( رتفع مستوى الدقة لدي في مجال تخصصي بعد التكوين) بمستوى مرتفع و متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.137)

المرتبة الثالثة للفقرة رقم (8) (يساهم التكوين في تغيير سلوكاتي) بمستوى متوسط ، و متوسط حسابي (3.17) و انحراف معياري (1.315)

و الفقرة رقم (9) (يساهم التكوين في تحسين مهاراتي) بمستوى متوسط و انحراف معياري ( 1.315)

المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (12) (حققت زيادة و تميزا في مسنوى الانجاز في مجال عملي) بمستوى منخفض و بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري(1.165)

مما سبق نلاحظ بان المتوسطات الحسابية لفقرات هدا البعد متناوبة بين درجة متوسطة و مرتفعة وهذا يدل على ان التعلم داخل المؤسسة ذو اهمية بالغة و فيما يخص المستوى المنخفض للفقرة (12) يرجع لعدم فهم السؤال لدى المستجوبين .

**بعد التحفيز:**

**الجدول رقم 16 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية حول بعد التحفيز**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **المستوى** |
| **15** | **تشجعني المؤسسة على الابداع و تطوير قدراتي و مهاراتي** | **2,93** | **1,337** | **4** | **متوسط** |
| **16** | **تقدر المؤسسة جهودي في العمل و تحفزني** | **3,07** | **1,258** | **2** | **متوسط** |
| **17** | **تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية** | **3,30** | **1,264** | **1** | **متوسط** |
| **18** | **يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل** | **2,97** | **1,450** | **3** | **متوسط** |
| **19** | **تمت ترقيتي خلال مسيرتي العملية بالاعتماد على مجهوداتي المبذولة** | **2,83** | **1,177** | **5** | **متوسط** |
| **20** | **تحترم المؤسسة مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية او تعيين افراد في مناصب جديدة** | **2,83** | **1,315** | **5** | **متوسط** |
|  | **المتوسط العام** | **2.98** | **1.071** |  |  |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

يظهر من خلال النتائج بان المتوسط العام لهدا البعد (2.98) وانحراف معياري (1.071) كما جاء ترتيب الفقرات كالتالي:

المرتبة الاولى الفقرة رقم (17) (تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.264)

المرتبة الثانية: الفقرة رقم (16) (تقدر المؤسسة جهودي في العمل و تحفزني) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري(1.258)

اما المرتبة ما قبل الاخيرة الفقرة (15)(تشجعني المؤسسة على الابداع و تطوير قدراتي و مهاراتي) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.337)

المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (19) (تمت ترقيتي خلال مسيرتي العملية بالاعتماد على مجهوداتي المبذولة ) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري(1.177)

و الفقرة (20) (تحترم المؤسسة مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية او تعيين افراد في مناصب جديدة) بمستوى متوسط و انحراف معياري (1.315)

بما ان كل المتوسطات لفقرات البعد جاءت بقيمة متوسطة مما يدل على ان الاهتمام بجانب التحفيز والتقدير في هده المؤسسة غير كافي ويحتاج الى دعم خاصة فيما بخص :

تقدير الادارة لجهود العامل و تحفيزه و تشجيعه على الابداع و وتطوير فدراته و مهاراته .

و الاهتمام اكثر بجانب الترقية و كذا التوظيف واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

**ثانيا : العلاقة بين متغيري الدراسة (الاجابة الاحصائية على السؤال الثاني ):**

وفي هذا الجزء سيتم اختبار الارتباط بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية و سنجيب على السؤال التالي :

هل هناك علاقة ارتباطية بين ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية ؟

1. **العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع(تنمية الموارد البشرية ) بابعاد المتغير المستقل(ادارة المعرفة) :**

توجد علاقة ارتباطية بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة

من اجل ذلك نقوم باختبار برسون

الجدول رقم 16

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | **أدراة\_المعرفة** | **تنمية\_الموارد** |
| **أدراة\_المعرفة** | **Pearson Correlation** | **1** | **,868\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** |  | **,000** |
| **N** | **30** | **30** |
| **تنمية\_الموارد** | **Pearson Correlation** | **,868\*\*** | **1** |
| **Sig. (2-tailed)** | **,000** |  |
| **N** | **30** | **30** |
| **\*\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).** | | | |

من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط برسون بين المتغير المستقل( ادارة المعرفة )و المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية )يساوي 86.8% عند قيمة المعنوية sig=0.000  وهو اقل من 0.05 اذن وجود علاقة بين المتغيرين و بما ان قيمة معامل برسون موجبة 0.868 فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية وبما ان معامل الارتباط اكبر من 0.07 فهو ارتباط قوي وهذا مايفسر وجود النجمتين اعلى معامل الارتباط

**اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى :**

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية .

H1: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية.

جدول رقم 17

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | **تنمية\_الموارد** | **البعد\_التكلنولجي** |
| **تنمية\_الموارد** | **Pearson Correlation** | **1** | **,662\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** |  | **,000** |
| **N** | **30** | **30** |
| **البعد\_التكلنولجي** | **Pearson Correlation** | **,662\*\*** | **1** |
| **Sig. (2-tailed)** | **,000** |  |
| **N** | **30** | **30** |
| **\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).** | | | |

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ ان نسبة الارتباط بين البعد التكنولوجي و تنمية الموارد البشرية 66.2% عند مستوى المعنوية 0.000 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البعدالتكنولوجي و تنمية الموارد البشرية

اذن نقبل الفرضية العدمية H0

**اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:**

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنظيمي وتنمية الموارد البشرية .

H1: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.

جدول (18)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | **تنمية\_الموارد** | **البعد\_التنظيمي** |
| **تنمية\_الموارد** | **Pearson Correlation** | **1** | **,781\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** |  | **,000** |
| **N** | **30** | **30** |
| **البعد\_التنظيمي** | **Pearson Correlation** | **,781\*\*** | **1** |
| **Sig. (2-tailed)** | **,000** |  |
| **N** | **30** | **30** |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ ان نسبة الارتباط بين البعد التنظيمي و تنمية الموارد البشرية 78.1% عند مستوى المعنوية 0.000 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البعدالتنظيمي و تنمية الموارد البشرية

اذن نقبل الفرضية العدمية H0

**اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:**

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية .

H1: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية.

جدول (19)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | **تنمية\_الموارد** | **البعد\_الاجتماعي** |
| **تنمية\_الموارد** | **Pearson Correlation** | **1** | **,821\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** |  | **,000** |
| **N** | **30** | **30** |
| **البعد\_الاجتماعي** | **Pearson Correlation** | **,821\*\*** | **1** |
| **Sig. (2-tailed)** | **,000** |  |
| **N** | **30** | **30** |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ ان نسبة الارتباط بين البعد الاجتماعي و تنمية الموارد البشرية82.1% عند مستوى المعنوية 0.000 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البعد الاجتماعي و تنمية الموارد البشرية

اذن نقبل الفرضية العدمية H0

**جدول رقم 20 : ارتباطات المتغير التابع بابعاد المتغير المستقل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **المتغير التابع تنمية\_الموارد** |
| **اولا البعد التكنلوجي** | **Pearson Correlation** | **.662\*\*** |
|  | **Sig. (2-tailed)** | **,000** |
|  | **N** | **30** |
| **ثانيا البعد التنظيمي** | **Pearson Correlation** | **.781\*\*** |
|  | **Sig. (2-tailed)** | **,000** |
|  | **N** | **30** |
| **ثالثا البعد الاجتماعي** | **Pearson Correlation** | **.821\*\*** |
|  | **Sig. (2-tailed)** | **,000** |
|  | **N** | **30** |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول نسبة الارتباطات بين كل بعد من المتغير المستقل "ادارة المعرفة "مع المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية "نلاحظ مايلي اعلى نسبة ارتباط للبعد الاجتماعي بنسبة 82%،يليها البعد التنظيمي بنسبة78%،ثم البعد التكنولوجي نسبة66%

وتنمية الموارد البشرية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية .

وعليه نقول ان جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة احصائية وعند مستويات ايجابية بين ابعاد المتغير المستقل"ادارة المعرفة" والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية "وخصوصا عند البعد الاجتماعي و البعد التنظيمي اللذان يهتمان بالمورد البشري وعلاقته بمؤسسته من ناحية الاتصال الفعال بينه وبين مؤسسته ،وقيام المؤسسة بتشجيع وتحفيز عامليها على تشارك و تقاسم المعرفة فيما بينهم ،وهذا مااكده مدير المؤسسة المعنية بالدراسة على الاتصال اللامركزي المتبع في المؤسسة اضافة الى عدم التأخر في التكريم المعنوي لاي مبادرة معرفية من طرف الموظفين.

2- **العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل " ادارة المعرفة " بابعاد المتغير التابع" تنمية الموارد البشرية":**

**جدول رقم : ارتباطات المتغير التابع بابعاد المتغير المستقل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **المتغير المستقل أدراة\_المعرفة** |
| **التكوين** | **Pearson Correlation** | **.843\*\*** |
|  | **Sig. (2-tailed)** | **,000** |
|  | **N** | **30** |
| **التعليم** | **Pearson Correlation** | **.689\*\*** |
|  | **Sig. (2-tailed)** | **,000** |
|  | **N** | **30** |
| **التحفيز** | **Pearson Correlation** | **.911\*\*** |
|  | **Sig. (2-tailed)** | **,000** |
|  | **N** | **30** |

**جدول 21 : المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول نسبة الارتباطات بين كل بعد من المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) ،والمتغير المستقل (ادارة المعرفة ) نلاحظ مايلي:

اعلى نسبة ارتباط للتحفيز بنسبة 91 % ،يليها التكوين بنسبة 84% ،واخيرا التعليم بنسبة 68% .

وعليه نقول ان جمع العلاقات الارتباطية دات دلالة احصائية وعند مستويات ايجابية بين ابعاد المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"، و المتغير المستقل" ادارة المعرفة" وخصوصا عند التحفيز الذي يساهم في شعور العامل بالامان و الرضا على مؤسسته وبالتالي يكون قادرا على الانتاج المعرفي و اداء اعماله بكفاءة وهذا مايفسر مرتبته الاولى ثم التكوين الذي يساهم في تحسين المهارات و السلوكيات وتحقيق حميع عمليات ادارة المعرفة .وهذا ما يفسر النتيجة المتوصل اليها سابقا .

3**-اختبار ارتباط المتغير المستقل ادارة المعرفة بالمتغير التابع تنمية الموارد البشرية (اختبار الفرضية الثانية الخاصة بالعلاقة الارتباطية):**

"هناك علاقة ارتباطية بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة ".

* + - * **الانحدار الخطي البسيط :**

من اجل اختبار هذه الفرضية نعتمد اختبار الانحدار الخطي البسيط :

1. **تحليل الانحدار الخطي :**

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05 حيث ابعاد المتغير المستقل هي ( البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي ، البعد الاجتماعي ) و المتغير التابع هو تنمية الموارد البشرية حيث الجدول الموالي يوضح الارتباطالخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variables Entered/Removeda** | | | |
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | البعد\_الاجتماعي, البعد\_التكلنولجي, البعد\_التنظيميb | . | Enter |
| a. Dependent Variable: تنمية\_الموارد | | | |
| b. All requested variables entered. | | | |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

الجدول يوضح اسماء المتغيرات التي ادخلت في معادلة الانحدار (تنمية الموارد البشرية ) كمتغير تابع و المتغيرات المستقلة ( البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي ، البعد الاجتماعي )و التحليل لم يستبعد اي متغير .

**جدول رقم 22 : يوضح الارتباط الخطي بين ابعاد المتغير المستقل و المتغير التابع**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model Summary** | | | | |
| **Model** | **R** | **R Square** | **Adjusted R Square** | **Std. Error of the Estimate** |
| **1** | **,869a** | **,755** | **,727** | **8,62628** |
| a. Predictors: (Constant), البعد\_الاجتماعي, البعد\_التكلنولجي, البعد\_التنظيمي | | | | |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

من الجدول السابق معامل الارتباط برسون بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية هو (86.8% ) ، اي هناك ارتباط جيد بينهما ، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو( 75.5% )، بمعنى ان) 75.5% ) من تنمية المورد البشري يعود الى ادارة المعرفة ، والنسبة المتبقية (24.5% ) ترجع لعوامل اخرى عشوائية او الخطأ .

1. **تباين خط الانحدار:**

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات و فرضياته الصفرية التي تنص على ان

" خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة "

**جدول رقم 23 : يوضح تحليل تباين خط الانحدار**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANOVAa** | | | | | | |
| **Model** | | **Sum of Squares** | **Df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
| **1** | **Regression** | **5966,635** | **3** | **1988,878** | **26,728** | **,000b** |
| **Residual** | **1934,732** | **26** | **74,413** |  |  |
| **Total** | **7901,367** | **29** |  |  |  |
| a. Dependent Variable: تنمية\_الموارد | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), البعد\_الاجتماعي, البعد\_التكلنولجي, البعد\_التنظيمي | | | | | | |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

ومن الجدول السابق نجد مايلي :

* مجموع مربعات الانحدار يساوي 5966,635 و مجموع مربعات البواقي هو 1934,732 و مجموع المربعات الكلي يساوي 7901,367 .
* درجة حرية الانحدار هي 3 و درجة حرية البواقي 26 .
* معدل مربعات الانحدار هو 5966,635 .
* قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 26,728.
* مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من 0.05 فنرفضها ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات .

**معادلة خط الانحدار :**

**جدول رقم 24 : يوضح معاملات خط الانحدار**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coefficientsa** | | | | | | |
| **Model** | | **Unstandardized Coefficients** | | **Standardized Coefficients** | **T** | **Sig.** |
| **B** | **Std. Error** | **Beta** |
| **1** | **(Constant)** | **-1,707** | **8,201** |  | **-,208** | **,837** |
| **البعد\_التكلنولجي** | **,907** | **,507** | **,237** | **1,788** | **,085** |
| **البعد\_التنظيمي** | **1,211** | **,479** | **,394** | **2,529** | **,018** |
| **البعد\_الاجتماعي** | **,926** | **,486** | **,354** | **1,903** | **,068** |
| a. Dependent Variable: تنمية\_الموارد | | | | | | |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

من خلال الجدول السابق بلاحظ ان مستويات الدلالة لابعاد المتغير المستقل اكبر من 0.05 اذن يوجد أثر دال عند 0,05.

**اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:**

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات العينة في مؤسسة الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الوظيفة) .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات العينة في مؤسسة الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الوظيفة) .

جدول رقم 25:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tests of Between-Subjects Effects** | | | | | |
| Dependent Variable: أدراة\_المعرفة | | | | | |
| **Source** | **Type III Sum of Squares** | **Df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
| **الجنس** | **13,801** | **1** | **13,801** | **,048** | **,831** |
| **العمر** | **905,083** | **2** | **452,542** | **1,569** | **,256** |
| **المستوى** | **238,500** | **2** | **119,250** | **,413** | **,672** |
| **الخبرة** | **759,030** | **3** | **253,010** | **,877** | **,485** |
| **الوظيفة** | **24,083** | **1** | **24,083** | **,083** | **,779** |

**المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss**

**اختبار الفرضية الفرعية الاولى :**

**H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الجنس .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الجنس

لاثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار TEST T لعينتين مستقلتين :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sig.** | **T** | **نتيجة الفرضية العدمية** |
| **0.831** | **0.048** | **القبول** |

**جدول رقم 26 : يوضح اختبار test t) ) لمتغير الجنس**

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة sig =0.831 و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و وقبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي ( لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الجنس ).

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية :**

**H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الفئة العمرية.

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الفئة العمرية .

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **T** | **Sig** | **نتيجة الفرضية العدمية** |
| **1.56** | **0.256** | **قبول** |

**جدول رقم 27 يوضح اختبار ANOVA) ) لمتغير الفئة العمرية**

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة sig =0.256 و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و وقبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي ( لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الفئة العمرية.).

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :**

**H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير المستوى الدراسي .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير المستوى الدراسي

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **T** | **Sig.** | **نتيجة الفرضية العدمية** |
| **0.413** | **,672** | **القبول** |

**جدول رقم 28 يوضح اختبار ANOVA) ) لمتغير المستوى الدراسي**

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة sig =0.672 و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و وقبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي ( لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير المستوى الدراسي.).

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :**

**H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الخبرة .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الخبرة

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **F** | **Sig.** | **نتيجة الفرضية العدمية** |
| **0.877** | **0.485** | **القبول** |

**جدول رقم 29 يوضح اختبار ANOVA) ) لمتغير الخبرة**

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة sig =0.485 و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و وقبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي ( لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الخبرة.).

**اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :**

**H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الوظيفة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الوظيفة .

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **T** | **Sig.** | **نتيجة الفرضية العدمية** |
| 0.083 | 0.779 | **القبول** |

**جدول رقم 30 يوضح اختبار ANOVA) ) لمتغير الوظيفة**

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة sig =0.779 و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و وقبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي ( لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية يعود لمتغير الوظيفة).

**خلاصة الفصل :**

تم التطرق بداية باختصار الى التعريف بوحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية . بعدها تم تناول الخطوات المنهجية التي اتبعناها في الدراسة الحالية ، وقد تم في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة ، بعد تطبيق مقاييس الاحصاء الوصفي و تحاليل الانحدار و التباين الاحادي على بيانات الدراسة حيث كان الاستبيان الاداة الرئيسية للدراسة ، و الذي تكون من اربعون (40) فقرة على محورين بالإضافة للمحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية للمستقصي ، و للتأكيد من ثبات الاداة تم استخراج معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية ، حيث لوحظ من قيمة الفا معامل الثبات كانت مرتفعة .

تم تناول بعد ذلك عرض نتائج الاقسام الثلاثة للاستبيان ، ومناقشة نتائجها ، و الاجابة عن فرضياتها ، لهذا الغرض باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية( spss) نسخة 20 .

خلصنا لمجموعة من النتائج من اهمها الارتباط الكبير بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية ، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي نسبة %86.8 .

كما بينت النتائج ان واقع تطبيق ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة موجود بمستوى متوسط لكنه غير كافي و يحتاج للاهتمام اكثر من قبل المؤسسة .

**الخاتمة :**

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن مفهوم المعرفة و الذي يعتبر نظام متكامل و مدى مساهمتها في تنمية الموارد البشرية ، بحيث تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة المعرفة و اهميتها وعملياتها و كذا مفهوم الموارد البشرية وأساليب تنميتها مرتكزين على التكوين كأحد مقومات تنمية الموارد البشرية في ظل التنافس العالمي بين المؤسسات معرفيا وتكنولوجيا و أدائيا .

**ومن ابرز النتائج المتوصل إليها :**

-توجد بنية تحتية لإدارة المعرفة حسب أراء العينة .

-بين معامل الارتباط انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .

-بين تحليل التباين الاحادي انه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول تنمية الموارد البشرية التي تعزى للمؤهلات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية ، المستوى الدراسي ، الوظيفة ،الخبرة).

-يساعد تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة في نقل خبرات و المعارف التراكمية لدى العاملين الى باقي افراد المؤسسة مما يساهم في حسن التسيير و اتخاذ القرارات .

-تعتبر ادارة المعرفة اولوية الاهتمام لمعظم المؤسسات وهي ترتكز على الاستغلال الامثل للمعارف بذكاء ، ومن قبل الشخص المناسب ، وفي اللحظة و المكان المناسبين ، فليس المهم الحصول على المعرفة بل المهم ان تكون هذه المعرفة قيد التطبيق .

-ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية يساعدان على تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة كما يساهمان في خلق قيمة للمؤسسة في قطاع نشاطها.

**الاقتراحات :**

-بما ان حوالي نصف العاملين يمتلكون خبرة ، فإننا نقترح المؤسسة باستغلال هذه الميزة و تعزيز مبدأ مشاركة المعرفة و نقلها داخل المؤسسة و بين العاملين .

- بما ان المؤسسة تتبع سياسة حرية الاستمرار او تغيير مكان العمل بالنسبة للموظفين الاجانب عن المنطقة المتواجد بها المؤسسة نوصي بتوثيق وتخزين المعارف المتوفرة لدى هؤلاء العاملين .

-التكثيف من الدورات التكوينية و تقديم الحوافز و المكافآت ، وهذا سيعود بالنفع على المؤسسة و لو على المدى البعيد .

-الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة في اعداد وتطوير البرامج التكوينية .

-الحرص على الاهتمام بالموارد البشرية ذات الكفاءة كمدخل لكل من تطبيق ادارة المعرفة و تنمية المورد البشري .

-تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات استكشاف و تجميع و توزيع و تطبيق المعرفة.

-التعامل بجدية و اهتمام اكبر بالأفكار و الحلول التي يقترحها الموظفون لمعالجة مختلف المشاكل و القضايا التي تواجههم .

-احداث قسم او مصلحة واضحة تهتم بإدارة المعرفة داخل المؤسسة .

**آفاق الدراسة :**

تطبيق ادارة المغرفة و تنمية الموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي تستدعي المزيد من البحث و التمحيص ، لذلك نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيهما :

-اثر تنمية الموارد البشرية في مشاركة المعرفة .

-اثر العوامل التنظيمية و الشخصية في فاعلية تطبيق ادارة المعرفة .

-دور تنمية الموارد البشرية وادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة

-دور تنمية الموارد البشرية و ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين دراسة مقارنة بين المؤسسات الكبيرة و المتوسطة و الصغيرة .

و في الاخير نرجو من المولى العلي القدير ان التوفيق كان لنا رفيق في اعداد هذه الدراسة .

**قائمة المراجع :**

المنجد في اللغة و الأعلام و ،دار المشرق ، بيروت ، 1975

عبد الستار العلي ،د عامر قنديلجي، د غسان العمري ، المدخل الى إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى 2006 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن

خضر مصباح اسماعيل طيطي ، ادارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، الطبعة الاولى 2010 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن

جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الالى ، 2010 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن

عامر عبد الرزاق الناصر ، ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الأعمال ، الطبعة العربية 2015 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن

نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة المعرفة ، الطبعة 1 ،2009،جدار للكتاب العالمي ، الاردن

صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005

احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن

أسامة خيري ، إدرة الإبداع و الإبتكار ، الطبعة الأولى ، 2009، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن

حمزه الجبالي ، تنمية و ادارة الموارد البشرية دار الأسرة للإعلام و دار عالم الثقافة للنشر ، 2016

دكتور طاهر كلالدة ، تنمية و ادارة الموارد البشرية ، دار الاسرة للاعلام و دار عالم الثقافة للنشر ، 2018

عبد الرحمان توفيق ، إستراتجيات الإستثمار البشري بالمؤسسات العربية ، مركز الخيرات المهنية للإدارة ، 1996، القاهرة

محمد سمير أحمد ، الإدارة اللإستراتجية و تنمية الموارد البشرية ،دار الميسرة و التوزيع و الطباعة ،2009 ، الأردن

فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، 2011، الاردن ،

حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، 2002، لبنان

سمير احمد محمد ،الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة ، 2009

عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2001

لعلي بوكميش ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الراية ، الجزائر ، 2012

كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، بيروت 1997

علي محمد عبد الوهاب ، ادارة الافراد ، مكتبة عين شمس ، 1990 ، القاهرة

صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية ، 2000، مصر .

عامر خضير حميد الكبيسي ، التدريب الاداري و الامني رؤية معاصرة للقرن 21 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، و الاكادميون للنشر و التوزيع الاردن الطبعة الاولى 2014

احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، الطبعة الثانية ، 2013 .

1. ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر 2996
2. عبد الكريم بوحفص :التكوين الاستراتيجي لتنموية الموارد البشرية,ديوان المطبوعات الجامعية.,الجزائر 2010

خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الثانية 2009

محمد احمد عبد النبي ،ادارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2010

**المؤتمرات و الملتقيات:**

le petit larousse illustre;1988 - 28

29-Bouhanna ali ,behkechi gghout,lesavoir et le capital humain,combinasion gagnante à l’ère de l’information,2004/03/09-10 الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد التنمية و الكفاءات

30-he Adoption of Knowledge Management Systems in small firms , eloctronic journal of -knowledge pitro evanglista ,management , volum 8Issue, 2010

31- Arbabi Sarjou and others K Examining the Role of KnowledgeManagement in Empowering Sistan and baluchestan University ‘s Staff ,European Online Journal of Natural and Sosial Scienes 2013 ,vol 02, no 3(s)

32-إدارة الموارد البشرية و دورها في التطوير الاداري ، بحوث و اوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الاداري و تحسين جودة الاداء المؤسسي ، طنجة ، 2010

**الأطروحات و مذكرات التخرج:**

33-حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، مذكرة ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة البويرة، 2012/20130،

34- اقنيني عقيلة ،ادارة المعرفة قمة التميز سنة 2007 ، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال

35-حسين بركاني ،إدارة المعرفة و تنمبة الموارد البشرية تحدي منظمات لتنافسية الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي ، مذكرة دكتوراه علوم تسيير 2015 جامعة الجزائر

36- حسن بوزناق ، إدارة المعرفة و دورها في بناء الإستراتيجيات تسويقية 2012 -2013 ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير

**تقارير:**

37-التقارير السنوية لوحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية

38-كتيبات و منشورات خاصة بالمؤسسة

39-الجريدة الرسمية

**المواقع:**

<http://iefpedia.com> 40

41.https://democraticac.de

**مصادر اخرى:**

42-محاضرات للدكتور طالب احمد نور الدين ، جامعة غرداية

43-محاضرات للدكتور هتهات المهدي ، جامعة ورقلة

  **الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية **

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص :ادارة الموارد البشرية**

**إستمارة إستبيان حول دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**

**دراسة حالة : وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية**

**لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الإستمارة ، و التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة في إطار التحضير لمذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمية في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان : دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، راجية منكم الإجابة عليها بتمعن و ذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة و الخروج بالنتائج المرجوه ، علما أن إجابتكم ستعامل بشكل سري و لخدمة مخرجات البحث العلمي فقط .**

**تقبلو منا فائق الشكر و التقدير**

**الطالبة : تحت إشراف الدكتور :**

**دخينيسة دليلة طالب أحمد نور الدين**

**بيدة أبو بكر**

**الموسم الجامعي:2021/2020**

**البـــــيانات الشـــــــخـــــــصية**

**يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية و الوظيفية لعينة الدراسة، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة .**

**الجنس : ذكر انثى**

**الفئة العمرية : اقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 35سنة**

**من 35 الى 40 اكثر من 40 سنة**

**المستوى الدراسي : اقل ثانوي ثانوي جامعي**

**مهندس مابعد التدرج**

**الخبرة : اقل من 5 سنوات 5 الى 10 سنوات 10 الى 15 سنوات**

**15 الى 20 سنة اكثر من 20 سنة**

**الوظيفة : عامل اداري باحــــــــــــــث**

**المحور الاول : ادارة المعرفة**

**إدارة المعرفة هي مجموعة من الإستراتجيات لإبتكار وإكتساب و مشاركة و إلتقاط وإستخدام المعرفة من أجل تمكين الأفراد و مجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز لمهام المنظمة .**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **لااوافق**  **بشدة** | **لااوافق** | **محايد** | **اوافق** | **اوافق بشدة** |
| **البعد التكنولوجي : تكنولوجيا المعلومات** | | | | | | |
| **01** | **تتوفر مؤسستنا على قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها وانشطتها** |  |  |  |  |  |
| **02** | **تعتبر التكنولوجيا أداة مهمة لمؤسستنا في تحقيق النجاح** |  |  |  |  |  |
| **03** | **تستخدم مؤسستنا وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية** |  |  |  |  |  |
| **04** | **تشجعنا المؤسسة على اقامة حلقات نقاش لاستثمار طاقاتنا الفكرية** |  |  |  |  |  |
| **05** | **توفر مؤسستنا مركز للشبكات و انظمة الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد لخدمة الباحثين بكفاءة وفعالية في الظروف الاستثنائية مثلا جائحة كرونا** |  |  |  |  |  |
| **06** | **تراقب مؤسستنا باستمرار التطورات التكنولوجية لكي تتاكد من ان برمجياتها تلبي الحاجات الضرورية** |  |  |  |  |  |
| **البعد التنظيمي : عمليات ادارة المعرفة** | | | | | | |
| **07** | **يحتاج توليد المعرفة دراية و خبرة كافيتين في مؤسستنا** |  |  |  |  |  |
| **08** | **تمنحني المؤسسة فرصة اكمال الدراسة بغية توسيع معارفي** |  |  |  |  |  |
| **09** | **تقوم مؤسستنا بتخزين المعرفة للاستفادة منها وقت الحاجة** |  |  |  |  |  |
| **10** | **تهتم مؤسستنا بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزونا معرفيا متميزا لاعمالها** |  |  |  |  |  |
| **11** | **توفر مؤسستنا مستلزمات المادية و البشرية لتطبيق المعرفة** |  |  |  |  |  |
| **12** | **تنشر مؤسستنا المعرفة بين الخبراء المختصين و افراد المؤسسة من خلال الندوات و المحاضرات و غيرها من الوسائل** |  |  |  |  |  |
| **13** | **تشجع مؤسستنا التشارك الطوعي للمعرفة من قبل الموظفين** |  |  |  |  |  |
| **البعد الاجتماعي: تشارك المعرفة –الاتصال – الثقافة التنظيمية** | | | | | | |
| **14** | **تهتم مؤسستنا بتشجيعنا و تحفيزنا على تقاسم المعرفة مع بعضنا** |  |  |  |  |  |
| **15** | **من اهم مرتكزات تطبيق إدارةالمعرفة في مؤسستنا هي تشارك المعرفة** |  |  |  |  |  |
| **16** | **الجو السائد بمؤسستنا يساعد على الاتصال الفعال** |  |  |  |  |  |
| **17** | **يتم ابلاغي بالمعلومات و المستجدات التي تتعلق بمهام عملي** |  |  |  |  |  |
| **18** | **استطيع الوصول الىى اصحاب القرار في المؤسسة وشرح مواقفي بسهولة** |  |  |  |  |  |
| **19** | **اساهم في نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الافراد داخل مؤسستنا** |  |  |  |  |  |
| **20** | **هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين مؤسستنا وبين مراكز البحث الأخرى** |  |  |  |  |  |

**المحور الثاني : تنمية الموارد البشرية**

**التنمية الموارد البشرية هي تطوير المهارات العامة للعاملينفي المنظمة ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة اوكلت لهم .**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **لااوافق**  **بشدة** | **لااوافق** | **محايد** | **اوافق** | **اوافق بشدة** |
| **الــــــــتــــــــــــــــــكويــــن** | | | | | | |
| **01** | **تهتم ادارة المؤسسة بتكويني وتحسين مستواي** |  |  |  |  |  |
| **02** | **تشجعني انشطة التكوين في مؤسستنا على تطوير مهاراتي و معارفي الشخصية وحيازة معرفة و تقنيات جديدة** |  |  |  |  |  |
| **03** | **تنظم مؤسستنا دورات تكوينية بصفة دورية و مستمرة** |  |  |  |  |  |
| **04** | **يتوافق البرنامج التكويني مع متطلبات وظيفتي** |  |  |  |  |  |
| **05** | **كانت وسائل التكوين في مؤسستنا في ظل جائحة كرونا حديثة ومتطورة** |  |  |  |  |  |
| **الــــتعـــلــــــيم** | | | | | | |
| **06** | **تقوم المؤسسة بتقييمي بعد الدورات التكوينية** |  |  |  |  |  |
| **07** | **اكتسبت معارف جديدة و تقنيات حديثة في مجال عملي** |  |  |  |  |  |
| **08** | **يساهم التكوين في تغيير سلوكاتي** |  |  |  |  |  |
| **09** | **يساهم التكوين في تحسين مهاراتي** |  |  |  |  |  |
| **10** | **تغيرت طريقة عملي بعد التكوين** |  |  |  |  |  |
| **11** | **ارتفع مستوى الدقة لدي في مجال تخصصي بعد التكوين** |  |  |  |  |  |
| **12** | **حققت زيادة و تميزا في مستوى الانجاز في مجال عملي** |  |  |  |  |  |
| **13** | **تقلصت اخطائي الفنية والمهنية بعد التكوين** |  |  |  |  |  |
| **14** | **زادت البرامج التكوينية في الوعي و احترام الوقت لدي** |  |  |  |  |  |
| **الـــــتـــــحـــــــــــفـــــيز** | | | | | | |
| **15** | **تشجعني المؤسسة على الابداع و تطوير قدراتي و مهاراتي** |  |  |  |  |  |
| **16** | **تقدر المؤسسة جهودي في العمل وتحفزني** |  |  |  |  |  |
| **17** | **تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية** |  |  |  |  |  |
| **18** | **يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل** |  |  |  |  |  |
| **19** | **تمت ترقيتي خلال مسيرتي العملية بالإعتماد على مجهوداتي المبذولة** |  |  |  |  |  |
| **20** | **يحترم المؤسسة مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية او تعيين افراد في مناصب جديدة** |  |  |  |  |  |

**شكرا لكم على حسن تعاونكم**

**Frequency Table**

توزيع العينة

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **جنس العينة** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 19 | 63,3 | 63,3 | 63,3 |
| أنثى | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفئة العمرية** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | من 30 الى اقل من 35 | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| من 35 الى 40 سنة | 11 | 36,7 | 36,7 | 56,7 |
| اكثر من 40 سنة | 13 | 43,3 | 43,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المستوى الدراسي** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ثانوي | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| جامعي | 5 | 16,7 | 16,7 | 20,0 |
| مهندس | 5 | 16,7 | 16,7 | 36,7 |
| مابعد التدرج | 19 | 63,3 | 63,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخبرة** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | اقل من 5 سنوات | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| 5سنوات الى 10سنوات | 10 | 33,3 | 33,3 | 36,7 |
| 10 الى 15 سنة | 7 | 23,3 | 23,3 | 60,0 |
| من 15 الى 20 سنة | 11 | 36,7 | 36,7 | 96,7 |
| اكثر من 20سنة | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **وظيفة العينة** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | عامل | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| اداري | 9 | 30,0 | 30,0 | 36,7 |
| باحث | 19 | 63,3 | 63,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

التوزيع الطبيعي

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tests of Normality** | | | | | | |
|  | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
| Statistic | Df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| أدراة\_المعرفة | ,082 | 30 | ,200\* | ,988 | 30 | ,980 |
| تنمية\_الموارد | ,091 | 30 | ,200\* | ,976 | 30 | ,726 |
| \*. This is a lower bound of the true significance. | | | | | | |
| a. Lilliefors Significance Correction | | | | | | |

البيانات تتبع التزيع الطبيعي

يوجد مستوى لتطبيق ادارة المعرفة بوحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية ،ومن الاجراءات المعتمدة في ذلك الاهتمام بالمورد البشري.

1. البعد التكنلوجي

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptive Statistics** | | | | | |
|  | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| تتوفر مؤسستنا على قاعدة بيانات متكاملة لجميع اعمالها و انشطتها | 30 | 1 | 4 | 3,13 | ,819 |
| تعتبر التكنولوجيا خيارا مهما لمؤسستنا في تحقيق النجاح | 30 | 1 | 5 | 3,43 | 1,331 |
| تستخدم مؤسستنا وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية | 30 | 1 | 4 | 2,83 | 1,053 |
| تشجعنا المؤسسة على اقامة حلقات نقاش لاستثمار طاقاتنا الفكرية | 30 | 1 | 5 | 2,97 | 1,377 |
| توفر مؤسستنا مركز لشبكات و انظمة الاعلام و الاتصال و النعليم المتلفز و التعليم عن بعد لخدمة البحثين بفي الظروف الاستثنائية مثلا جائحة كرونا | 30 | 1 | 5 | 2,77 | 1,194 |
| تراقب مؤسستنا باستمرار التطورات التكنولوجية لكي تتاكد من ان برمجياتها تلبي الحاجات الضرورية | 30 | 1 | 4 | 2,77 | 1,104 |
| التكنلوجي | 30 | 1,17 | 4,33 | 2,9833 | ,71833 |
| Valid N (listwise) | 30 |  |  |  |  |

البعد التنظيمي

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptive Statistics** | | | | | |
|  | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| يحتاج توليد المعرفة دراية و خبرة كافيين في مؤسستنا | 30 | 1 | 5 | 3,33 | 1,322 |
| تمنحني المؤسسة فرصة اكمال الدراسة بغية توسيع معارفي | 30 | 1 | 5 | 3,30 | 1,264 |
| تقوم مؤسستنا بتخزين المعرفة للاستفادة منها وقت الحاجة | 30 | 1 | 5 | 3,10 | 1,213 |
| تهتم مؤسستنا بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزونا معرفيا متميزا لاعمالها | 30 | 1 | 5 | 2,90 | 1,269 |
| توفر مؤسستنا المستلزمات المادية و البشرية لتطبيق المعرفة | 30 | 1 | 5 | 3,23 | 1,251 |
| تنشر مؤسستنا المعرفة بين الخبراء المختصين و افراد المؤسسة من خلال الندوات و المحاضرات و غيرها من الوسائل | 30 | 1 | 5 | 3,30 | 1,291 |
| تشجع مؤسستنا التشارك الطوعي للمعرفة من قبل الموظفين | 30 | 1 | 5 | 3,07 | 1,285 |
| التنظيمي | 30 | 1,29 | 4,57 | 3,1762 | ,76673 |
| Valid N (listwise) | 30 |  |  |  |  |

البعد الاجتماعي

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptive Statistics** | | | | | |
|  | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| تهتم مؤسستنا بتشجيعنا و تحفيزنا عند تقاسم المعرفة مع بعضنا | 30 | 1 | 5 | 3,23 | 1,251 |
| من اهم مرتكزات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسستنا هي تشارك المعرفة | 30 | 1 | 5 | 3,27 | 1,202 |
| الجو السائد بمؤسستنا يساعد على الاتصال الفعال | 30 | 1 | 4 | 2,43 | 1,135 |
| يتم ابلاغي بالمعلومات و المستجدات التي تتعلق بمهام عملي | 30 | 1 | 5 | 3,07 | 1,230 |
| استطيع الوصول الى اصحاب القرار في المؤسسة و شرح مواقفي بسهولة | 30 | 1 | 5 | 3,27 | 1,230 |
| اساهم في نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الافراد داخل مؤسستنا | 30 | 1 | 5 | 3,27 | 1,143 |
| هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين مؤسستنا و بين مراكز البحث الاخرى | 30 | 1 | 5 | 2,83 | 1,177 |
| الاجتماعي | 30 | 1,00 | 4,71 | 3,0524 | ,90233 |
| Valid N (listwise) | 30 |  |  |  |  |

توجد علاقة ارتباطية بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | أدراة\_المعرفة | تنمية\_الموارد |
| أدراة\_المعرفة | Pearson Correlation | 1 | ,868\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,000 |
| N | 30 | 30 |
| تنمية\_الموارد | Pearson Correlation | ,868\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 |  |
| N | 30 | 30 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

توجد علاقة دالة عند 0,01

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التكنولوجي و تنمية الموارد البشرية .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | تنمية\_الموارد | البعد\_التكلنولجي |
| تنمية\_الموارد | Pearson Correlation | 1 | ,662\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,000 |
| N | 30 | 30 |
| البعد\_التكلنولجي | Pearson Correlation | ,662\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 |  |
| N | 30 | 30 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

توجد علاقة دالة عند 0,01

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد التنظيمي و تنمية الموارد البشرية .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | تنمية\_الموارد | البعد\_التنظيمي |
| تنمية\_الموارد | Pearson Correlation | 1 | ,781\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,000 |
| N | 30 | 30 |
| البعد\_التنظيمي | Pearson Correlation | ,781\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 |  |
| N | 30 | 30 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الاجتماعي و تنمية الموارد البشرية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | تنمية\_الموارد | البعد\_الاجتماعي |
| تنمية\_الموارد | Pearson Correlation | 1 | ,821\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,000 |
| N | 30 | 30 |
| البعد\_الاجتماعي | Pearson Correlation | ,821\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 |  |
| N | 30 | 30 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

اثر ابعاد ادراة المعرفة على تنمية الموارد البشرية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variables Entered/Removeda** | | | |
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | البعد\_الاجتماعي, البعد\_التكلنولجي, البعد\_التنظيميb | . | Enter |
| a. Dependent Variable: تنمية\_الموارد | | | |
| b. All requested variables entered. | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model Summary** | | | | |
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,869a | ,755 | ,727 | 8,62628 |
| a. Predictors: (Constant), البعد\_الاجتماعي, البعد\_التكلنولجي, البعد\_التنظيمي | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANOVAa** | | | | | | |
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5966,635 | 3 | 1988,878 | 26,728 | ,000b |
| Residual | 1934,732 | 26 | 74,413 |  |  |
| Total | 7901,367 | 29 |  |  |  |
| a. Dependent Variable: تنمية\_الموارد | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), البعد\_الاجتماعي, البعد\_التكلنولجي, البعد\_التنظيمي | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coefficientsa** | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | -1,707 | 8,201 |  | -,208 | ,837 |
| البعد\_التكلنولجي | ,907 | ,507 | ,237 | 1,788 | ,085 |
| البعد\_التنظيمي | 1,211 | ,479 | ,394 | 2,529 | ,018 |
| البعد\_الاجتماعي | ,926 | ,486 | ,354 | 1,903 | ,068 |
| a. Dependent Variable: تنمية\_الموارد | | | | | | |

يوجد أثر دال عند 0,01

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول دور ادارة المعرفة في وحدة البحث في الطاقات المتجددة بغرداية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الوظيفة).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tests of Between-Subjects Effects** | | | | | |
| Dependent Variable: أدراة\_المعرفة | | | | | |
| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| الجنس | 13,801 | 1 | 13,801 | ,048 | ,831 |
| العمر | 905,083 | 2 | 452,542 | 1,569 | ,256 |
| المستوى | 238,500 | 2 | 119,250 | ,413 | ,672 |
| الخبرة | 759,030 | 3 | 253,010 | ,877 | ,485 |
| الوظيفة | 24,083 | 1 | 24,083 | ,083 | ,779 |

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية

**قائمة المحكمين**

|  |  |
| --- | --- |
| **اسم المحكم** | **الجامعة** |
| **د/طالب احمد نورالدين** | **جامعة غرداية** |
| **د/هتهات عبد الهادي** | **جامعة ورقلة** |
| **د/بوقرة ايمان** | **جامعة غرداية** |
| **د/بوقرة نور الهدى** | **جامعة غرداية** |
| **د/صيتي عبد اللطيف** | **جامعة غرداية** |

**الفهرس العام**

[**قائمة المحتويات** I](#_Toc73787835)

[**قائمة الجداول :** III](#_Toc73787836)

[**قائمة الاشكال البيانية :** IV](#_Toc73787837)

[**قائمة الملاحق:** V](#_Toc73787838)

[**المقدمة :** أ‌](#_Toc73787839)

[**الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للإدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية** - 19 -](file:///C:\Users\AUVIGHA\Desktop\مذكرتي%20ادارة%20المعرفة%20-%20اخر%20نسخةو%20تعديل.docx#_Toc73787840)

[**تمهيد :** 19](#_Toc73787841)

[**المبحث الأول : الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .** 20](#_Toc73787842)

[**المطلب الاول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة** 20](#_Toc73787843)

[**المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول تنمية الموارد البشرية :** 30](#_Toc73787844)

[**المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية :** 46](#_Toc73787845)

[**المبحث الثاني: الدراسات السابقة :** 48](#_Toc73787846)

[**المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية :** 48](#_Toc73787847)

[**المطلب الثاني : الدراسات باللغات الأجنبية :** 51](#_Toc73787848)

[**المطلب الثالث : تقارب بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :** 52](#_Toc73787849)

[**خلاصة الفصل :** 53](#_Toc73787850)

[**الدراسة التطبيقية : دراسة عينة بوحدة البحث للطاقات المتجددة بغرداية** 36](file:///C:\Users\AUVIGHA\Desktop\مذكرتي%20ادارة%20المعرفة%20-%20اخر%20نسخةو%20تعديل.docx#_Toc73787851)

[**تمهيد :** 54](#_Toc73787854)

[**المبحث الأول** : **منهجية الدراسة الميدانية :** 54](#_Toc73787855)

[**المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة :** 54](#_Toc73787856)

[**المطلب الثاني: منهج و مصادر الدراسة :** 55](#_Toc73787857)

[**المطلب الثالث : متغيرات ونموذج الدراسة :** 56](#_Toc73787858)

[**المطلب الرابع: صدق ،ثبات اداة الدراسة و ادوات التحليل الاحصائي** 57](#_Toc73787859)

[**المطلب الخامس : النتائج و مناقشتها** 60](#_Toc73787860)

[**الخاتمة :** 85](#_Toc73787861)

[**قائمة المراجع :** 87](#_Toc73787862)

[**الملاحق** 71](file:///C:\Users\AUVIGHA\Desktop\مذكرتي%20ادارة%20المعرفة%20-%20اخر%20نسخةو%20تعديل.docx#_Toc73787863)

1. - المنجد في اللغة و الأعلام و ،دار المشرق ، بيروت ، 1975 ص 500 [↑](#footnote-ref-2)
2. - عبد الستار العلي ،د عامر قنديلجي، د غسان العمري ، المدخل الى إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى 2006 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأ ردن ، ص25 [↑](#footnote-ref-3)
3. - le petit larousse illustre;1988;p 912 [↑](#footnote-ref-4)
4. Bouhanna ali ,behkechi gghout,lesavoir et le capital humain,combinasion gagnante à l’ère de l’information,2004/03/09-10 الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد التنمية و الكفاءات [↑](#footnote-ref-5)
5. [↑](#footnote-ref-6)
6. - د خضر مصباح اسماعيل طيطي ، ادارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، الطبعة الاولى 2010 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، ص 44 ،45 [↑](#footnote-ref-7)
7. -The Adoption of Knowledge Management Systems in small firms , eloctronic journal of knowledge pitro evanglista ,management , volum 8Issue, 2010, p30. [↑](#footnote-ref-8)
8. حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، مذكرة ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة البويرة، 2012/20130، ص 11 [↑](#footnote-ref-9)
9. - جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الالى ، 2010 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، ص 46 . [↑](#footnote-ref-10)
10. - جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الالى ، 2010 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، ص 46 . [↑](#footnote-ref-11)
11. - مرجع سابق ص86 [↑](#footnote-ref-12)
12. - اقنيني عقيلة ،ادارة المعرفة قمة التميز سنة 2007 ، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال ، ص 80 . [↑](#footnote-ref-13)
13. - حسن بوزناق ، إدارة المعرفة و دورها في بناء الإستراتيجيات تسويقية 2012 -2013 ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، ص07 [↑](#footnote-ref-14)
14. - د عامر عبد الرزاق الناصر ، ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الأعمال ، الطبعة العربية 2015 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص32 [↑](#footnote-ref-15)
15. - Arbabi Sarjou and others K Examining the Role of KnowledgeManagement in Empowering Sistan and baluchestan University ‘s Staff ,European Online Journal of Natural and Sosial Scienes 2013 ,vol 02, no 3(s),p2052. [↑](#footnote-ref-16)
16. - نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة المعرفة ، الطبعة 1 ،2009،جدار للكتاب العالمي ، الاردن ، ص78 [↑](#footnote-ref-17)
17. - صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 [↑](#footnote-ref-18)
18. - خيضر مصباح اسماعيل طيطي ، مرجع سابق ، ص45 [↑](#footnote-ref-19)
19. - خيضر مصباح اسماعيل طيطي ، مرجع سابق ، ص45 [↑](#footnote-ref-20)
20. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-21)
21. - أسامة خيري ، إدرة الإبداع و الإبتكار ، الطبعة الأولى ، 2009، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص187. [↑](#footnote-ref-22)
22. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-23)
23. - حمزه الجبالي ، مرجع سابق ، ص 04 [↑](#footnote-ref-24)
24. - دكتور طاهر كلالدة ، تنمية و ادارة الموارد البشرية ، دار الاسرة للاعلام و دار عالم الثقافة للنشر ، 2018 ، ص 14 [↑](#footnote-ref-25)
25. - عبد الرحمان توفيق ، إستراتجيات الإستثمار البشري بالمؤسسات العربية ، مركز الخيرات المهنية للإدارة ، 1996، القاهرة، ص 40 . [↑](#footnote-ref-26)
26. - محمد سمير أحمد ، الإدارة اللإستراتجية و تنمية الموارد البشرية ،دار الميسرة و التوزيع و الطباعة ،2009 ، الأردن ،ص78 [↑](#footnote-ref-27)
27. - حسين بركاني ،إدارة المعرفة و تنمبة الموارد البشرية تحدي منظمات لتنافسية الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي ، مذكرة دكتوراه علوم تسيير 2015 جامعة الجزائر ، ص 108 . [↑](#footnote-ref-28)
28. - فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، 2011، الاردن ، ص 11 [↑](#footnote-ref-29)
29. - حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، 2002، لبنان ص 236 [↑](#footnote-ref-30)
30. - سمير احمد محمد ،الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة ، 2009 ، ص 85 [↑](#footnote-ref-31)
31. - عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2001 ص 45 [↑](#footnote-ref-32)
32. - لعلي بوكميش ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الراية ، الجزائر ، 2012، ص 17 ،18 [↑](#footnote-ref-33)
33. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-34)
34. - ةامل بربر ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، بيروت 1997 ، ص159 [↑](#footnote-ref-35)
35. - فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 137. [↑](#footnote-ref-36)
36. - علي محمد عبد الوهاب ، ادارة الافراد ، مكتبة عين شمس ، 1990 ، القاهرة ، ص 266 [↑](#footnote-ref-37)
37. - صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية ، 2000، مصر ، ص 69 . [↑](#footnote-ref-38)
38. 5- عامر خضير حميد الكبيسي ، التدريب الاداري و الامني رؤية معاصرة للقرن 21 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، و الاكادميون للنشر و التوزيع الارن الطبعة الاولى 2014 ص 13 . [↑](#footnote-ref-39)
39. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-40)
40. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-41)
41. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-42)
42. - عبد الكريم بوحفص :التكوين الاستراتيجي لتنموية الموارد البشرية,ديوان المطبوعات الجامعية.,الجزائر 2010,ص 188، 189 [↑](#footnote-ref-43)
43. - عامر خضير حميد الكبيسي ، مرجع سابق ص 25،26،27 [↑](#footnote-ref-44)
44. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-45)
45. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-46)
46. - احمد الخطيب ، عادل سالم معايعة ، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة ) ، الطبعة الاولى ، 2009 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ص79-81. [↑](#footnote-ref-47)
47. - احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص482. [↑](#footnote-ref-48)
48. -محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص 241. [↑](#footnote-ref-49)
49. - احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 478 ، 479 ، 450، 451 . [↑](#footnote-ref-50)
50. - عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري ، مرجع سابق ، ص276 [↑](#footnote-ref-51)
51. - خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، مرجع سابق ، ص 119 ، 120، 121 [↑](#footnote-ref-52)