

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



العنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية

دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الوهاب برحال

إعداد الطلبة:

سارة بودماغ

وداد فرسال

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: عمارة شريف
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: عبد الوهاب برحال
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذة: غياط فوزية

السنة الجامعية: 2023 / 2022

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



العنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية

دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الوهاب برحال

إعداد الطلبة:

سارة بودماغ

وداد فرسال

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: عمارة شريف
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: عبد الوهاب برحال
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذة: غياط فوزية

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا
طيبا مباركا الذي
وفقنا لإتمام هذه
المذكرة

نتوجه بوافر الشكر
والتقدير إلى الأستاذ
عبد الوهاب برحال
الذي تفضل بإشراف على
هذه المذكرة ودعمه
ونصحه وتوجيهه طيلة
فترة المذكرة، جزاه
الله خيرا.

كما نتوجه بالشكر إلى
كل العائلة والأصدقاء
كل من ساعدنا من

الإهداء

أولا أحمد الله سبحانه وتعالى
والذي أمدني بالعزيمة والإرادة
لإكمال دراستي هذه التي أهديتها
إلى:

النور الذي يضيئ حياتي والتي
دائما وأبدا أجدها بجانبني إلى
من لم تبخل عليا بحبها
وبعطفتها وحنانها " أمي
الغالية " أطال الله في عمرها .

إلى من فتح درب العلم أمامي
الذي غمرني بعطفة وحنانه لقد
كان له الفضل في بلوغي
التعليم العالي " أبي الحبيب "
أطال الله في عمره .

إلى أخي وأخواتي وكل الأهل
والأقارب بدون استثناء ، وخاصة

التي



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن نصل
إليه إلا بفضل الله تعالى علينا.

إلى من وهبني الحياة والأمل وعلمني
النجاح والصبر **أبي الغالي** الذي لم
يبخل عليا يوما بشيء أطال الله في عمره
وإلى النور الذي ينير درب حياتي
ومنبع الحب والحنان **أمي الحبيبة** التي
أضاءت حياتي أطال الله في عمرها وإلى
سندي في الحياة ومنحني السعادة
وعلمني الحب والوفاء ومنبع تفاءلي
واستمراري ومصدر دعمي ونجاحي ورفيق
دربي ونور عيني **زوجي الغالي** أدامك الله
سندا لي وأطال الله في عمرك وإلى **أم وأب**
زوجي حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي (فارس بلال رياض مصطفى
إلياس أيوب) وإلى كل الأهل والأقارب من
القريب أو من بعيد والبراعم الصغار
أولاد إخوتي رعاهم الله.

وإلى جدتي الغالية التي أسأل الله أن
يطيل في عمرها.



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول القدرات الجوهرية
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
29	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
35	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالقدرات الجوهرية
37	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والقدرات الجوهرية
40	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية
45	المطلب الثاني: أداة الدراسة
46	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
49	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
52	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
57	المطلب الثاني: عرض تحليل عبارات محاور الدراسة

65	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
73	خلاصة
75	الخاتمة
79	قائمة المراجع
83	الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان	01
45	مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الاستبيان	02
46	مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL)	03
47	إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي	04
50	اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة	05
50	اختبار الصدق البنائي لمحور القدرات الجوهرية	06
51	معامل تباث ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة	07
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	09
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	11
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	12
57	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة التوليد	13
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة التخزين	14
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة التوزيع	15
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة التطبيق	16
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة	17
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور القدرات الجوهرية	18
65	اختبار التوزيع الطبيعي	19
65	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	20
66	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	21
67	نتائج اختبار الفرضية الأولى	22
68	نتائج اختبار الفرضية الثانية	23
69	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	24
70	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	25
71	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	26

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	نموذج سلسلة القيم المعرفية	16
03	نموذج ما زي واخرين Massey.et.al	17
04	نموذج Marcadet	18
05	نموذج Wiig	19
06	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	20
07	نموذج مونل لإدارة المعرفة	21
08	نموذج ليونارد بارتون Leonard Barton	25
09	نموذج جونسون وشولس Johnson and Scholies1997	26
10	نموذج جونسون وشولس Johnson and Scholies1979	27
11	نموذج هت واخرين Hit et a2001	28
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	53
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	54
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	55
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	56
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	56
17	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	71

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة	83
02	استبانة الدراسة قبل التحكيم	84
03	استبانة الدراسة بعد التحكيم	89
04	نتائج الصدق البنائي للاستبانة	94
05	نتائج معامل الثبات ألفا كرو نياخ	101
06	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	102
07	نتائج اختبار استقلالية متغيرات الدراسة	103
08	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	104



بعد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات من عدة اتجاهات تطويرية منها العولمة مع زيادة شدة المنافسة المرئية بكافة أشكالها، والرقمية التي مكنت باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول نحو الاقتصاد، المبني على المعرفة جنباً إلى جنب مع تغيير الهياكل التنظيمية، وكذلك القابليات والتفضيلات الجديدة لعمال المعرفة إذ ساعدة هذه الاتجاهات التطويرية على انبثاق عالم جديد يشار إليه بالموجة الثالثة وعصر المعرفة والاقتصاد المعرفي.

ويتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب امتلاك المؤسسة لمهارات ومعارف وقابليات وموارد وخبرات متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق لذلك أصبحت المؤسسة بحاجة ملحة إلى استثمار قدراتها الجوهرية المتاحة والبحث عن قدرات جوهرية جديدة لدعم خططها ومجهوداتها.

ولتنظيم وتسيير إدارة موارد المؤسسة من معلومات ومعارف واستغلالها أحسن استغلال لا بد من جهاز فعال ذو قدرات عالية والتمثلة في إدارة المعرفة التي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي لمساعد المؤسسة على تحقيق الإبداع وتعزيز قدراتها التنافسية والسبق التنافسي للبقاء والاستمرار في عصر يكون البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر وكفاءات مهمة ويستغلها بشكل أفضل.

ولا تختلف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية عن غيرها من المؤسسات من حيث إدراكها لأهمية المعرفة وإظهار الاستعدادات اللازمة لتوطيد إدارة المعرفة بالمؤسسة، حيث هذه المؤسسة الاقتصادية تبحث على تحقيق الجودة والإبداع كأبي مؤسسة اقتصادية من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية موضوع إدارة المعرفة والقدرات الجوهرية بالنسبة للفرد والمؤسسة جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لذي العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ومن هنا نطرح إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

يتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ هل هناك دور لتوليد المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ❖ هل هناك دور لتخزين المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ❖ هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ❖ هل هناك دور لتطبيق المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية ثم بناء فرضية رئيسية تتفرع منها أربع فرضيات فرعية حيث أن الفرضيات هي إجابات مؤقتة تحتمل التأكيد أو النفي وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

ثالثا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ محاولة إعطاء مفهوم دقيق لإدارة المعرفة وعملياتها نظرا لأهميتها داخل المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة إعطاء المفاهيم المهمة حول القدرة الجوهرية وأبعادها.
- ✓ استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الجوهرية في مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ إظهار كيفية تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة.
- ✓ الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ إن موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والمعاصرة التي تقوم عليه المؤسسة حيث تسمح هذه الدراسة إلى الوصول لفهم جيد لإدارة المعرفة.
- ✓ مدى اهتمام المؤسسات بعمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين القدرات الجوهرية.
- ✓ الأهمية الكبيرة للمعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسات اليوم والحاجة لاكتساب المعارف خاصة المعارف الضمنية.
- ✓ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تنوعت وتعددت الأسباب في اختيار موضوع الدراسة المتكونة من الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية والتمثلة فيما يلي:

❖ الأسباب الذاتية:

- ✓ الميول الشخصي والرغبة في البحث حول موضوع إدارة المعرفة.
- ✓ نظرا لأهمية الموضوع من الناحية العلمية والعملية.
- ✓ نظرا لحدائة الموضوع في مجال تسيير الموارد البشرية.

❖ الأسباب الموضوعية:

- ✓ توفر المصادر والمراجع حول موضوع الدراسة.
- ✓ إمكانية دراسة موضوع البحث دراسة ميدانية.
- ✓ التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الكفاءات الجوهرية في مؤسسة اقتصادية.

سادسا: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود وتمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2022-2023.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم اجراء هذه الدراسة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصر الإطار الموضوعي في هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة والقدرات الجوهرية ودور عمليات إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية.

سابعا: المنهج المتبع

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، ومن أجل الإلمام بالإحاطة بجوانب موضوع الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من ناحية الجانب النظري بهدف استيعاب موضوع الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية معتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث بالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية لاختبار أداة الدراسة وتحليل الإجابات واختبار الفرضيات.

ثامنا: هيكلية الدراسة

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تطرقنا فيه الى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والذي شمل على مبحثين المبحث الأول، تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة وقد تضمن مفاهيم أساسية

حول إدارة المعرفة وكذا القدرات الجوهرية والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية للدراسة التي لها علاقة بدور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية الذي قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى طريقة وأدوات الدراسة وقد تضمن متغيرات الدراسة، أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، واختبار أداة الدراسة، أما المبحث الثاني فستعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وتطرقنا فيها لتحليل خصائص عينة الدراسة، وكذا تحليل عبارات المحاور، اختبار نموذج الدراسة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

هذا التقسيم جاء للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية وكذا نفي أو إثبات الفرضيات التي ثبتت عليها الدراسة.

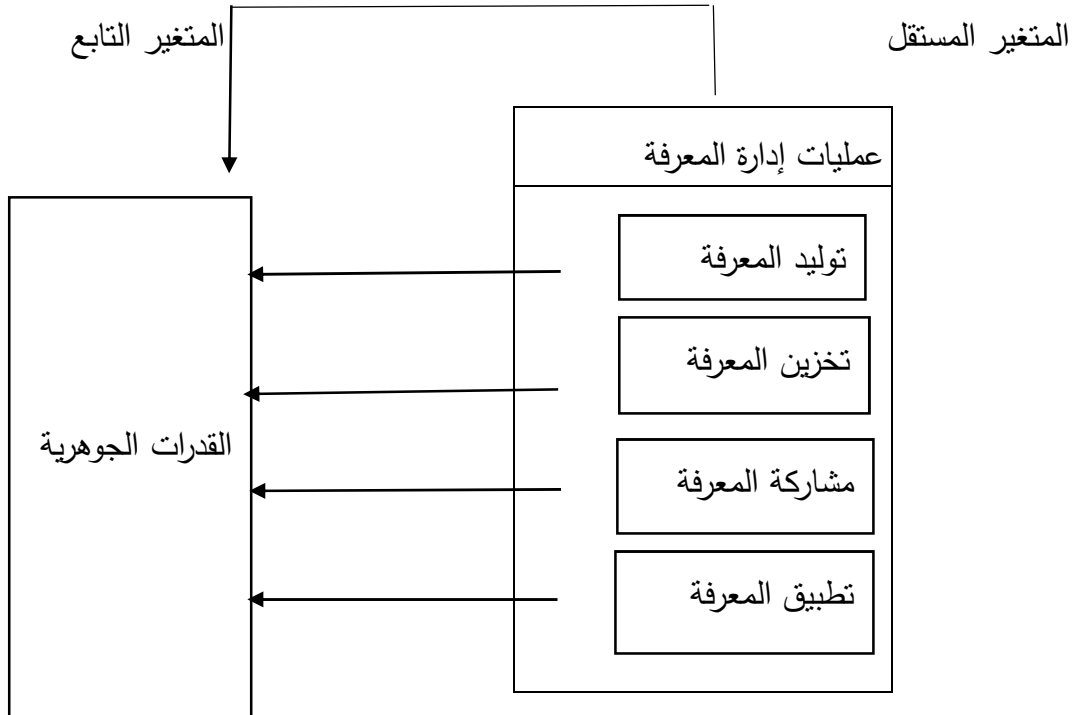
تاسعا: صعوبات الدراسة

- استغراق استرجاع الاستبيان من الموظفين مدة طويلة.
- صعوبة الحصول على الموافقة من قبل المؤسسات ما أدى بنا إلى التنقل إلى عدة مناطق.

عاشرا: نموذج الدراسة


من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية تم انجاز نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالية:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين





الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للدراسة
المبحث الأول: الإطار النظري
للدراسة

تمهيد:

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات فهي أداة حيوية فاعلة من خلالها، تتمكن المؤسسات من القيام بمختلف مهامها وأنشطتها المباشرة ومن أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، إضافة إلى أن المعرفة مصدر لتمييز المؤسسات وأساس ارتقائها ونجاحها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى الموظفين داخل المؤسسة ومدى فاعلية أدائهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة:

قبل التطرق إلى مفهوم الواسع لإدارة المعرفة يجب أولاً التعرّيج أو الإشارة إلى المعرفة وبعض خصائصها أهميتها وأنواعها، حيث أن جوهر المعرفة يعتمد على المعرفة.

1: تعريف المعرفة

لقد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة، فهناك من يعرفها بأنها " هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية"، حيث يشير هذا التعريف إلى أداء كمخرج للمعرفة يحقق نتائج محددة، حيث تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء وتحقيق أهداف مرجوة، إلا أن هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة.¹

وتعرف كذلك المعرفة على أنها مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه أو من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة.

أما البعض الآخر فيعرف المعرفة بأنها " الخلاصة الناتجة على استخدام الكامل للمعلومات والبيانات والمزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد، " وهذا التعريف السابقة يمكن أن نعطي مفهوم المعرفة على أنها تركيب من البيانات والمعلومات، وهي التي تزيد من قدرة الوحدة الإدارية على العمل الفعال، وهي عبارة عن مزيج من الخبرة، والتعلم التراكمي والمعلومات المؤسسة والتي تم تحليلها، لتصبح مفهومة وقابلة لتطبيق في موقف قراري محدد.²

2: أهمية المعرفة:

إن المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة بذاتها وإنما فيما تشكلها من إضافة قيمة لها، في الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يعرف باقتصاد المعرفة، وتبرز أهمية المعرفة فيما يلي:³

¹ محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص: 8.

² عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات الاعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، لأردن، 2013، ص: 30، 31.

³ صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 13.

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها واعتمادها أشكال التنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة؛
- تتيح للمؤسسة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعا وتحفز الإبداع ولابتكار المتواصل.
- تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيير والتسارع في البيئة.
- يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

3: خصائص المعرفة:

لقد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسميات المعرفة وهذا نظرا للاختلاف وجهات نظر هؤلاء وفي المجمل يمكن إدراج خصائص المعرفة فيما يلي:¹

- ✓ **التراكمية:** المعرفة تكون صحيحة ونتاجية في الوقت الراهن ولا تنطبق على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.
- ✓ **التنظيم:** المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- ✓ **البحث عن الأسباب:** التسبيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى المعرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيه نحو الأفضل.
- ✓ **لشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع، واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.
- ✓ **الثقة والتجريد:** التعبير عن الحقائق رياضيا.

4: أنواع المعرفة:

هناك عدت تصنيفات للمعرفة، ولكن أهمها هو الذي يصنف المعرفة إلى نوعين أساسيين:²

- ❖ **المعرفة الضمنية:** وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل الفرد وهي متغير السهولة وتحويلها للآخرين.
- ❖ **المعرفة الظاهرة:** وتتعلق المعلومات الظاهرة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة (ومنها كتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ص: 13.

² محمد خالد أبو عزم، مرجع سبق ذكره ص: 12، 13.

للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقسيمها مع الجميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.

ولقد ميز **POLNYI**: بين نوعين للمعرفة عندما قال وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة والمعرفة إنتاج لعناصر متعددة والتي من أهمها:

- **المعلومات:** المعلومات في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقي لمكانة المعرفة عندما تستخدم لقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في الحوار أو نقاش فالمعلومات هي البيانات توضح في إطار ومحتوي واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو المحادثة مع الطرف الآخر.
- **البيانات:** البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون احكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتقييمها، وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات نحتاج لقدرة لصنع المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على التحليل وتفسير المعلومات ومن تم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، إذا لم يتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول إن أحد المحاور الأساسية للمعرفة المفقودة.
- **الاتجاهات:** المعرفة وثيقة الصلة باتجاهات، أنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد لرغبة في التفكير والتحليل والتصرف الذي يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للأبداع.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الاهتمام في القرنين الأخيرين بإدارة المعرفة فإنه لازال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يرى أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات في حين يرى آخرون أنها مفهوم يركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المثلثين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

سابقا كانت إدارة المعرفة هي النشاطات التطبيقية الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة في حقل الأنظمة الجبرية ويمكن القول إن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا

لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك الأمر الذي أدّى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً.¹

1: تعريف إدارة المعرفة:

لقد عرفت إدارة المعرفة على أنها إدارة معرفة صريحة ومنظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة.

وعرفها آخرون على أنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات، أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.²

وبتعريف آخر "هي مجموعة من العمليات التي تحكم ابتكار ونشر والاستفادة من المعرفة بأشكالها المختلفة فهي تتطوي على إعادة هندسة الهياكل التنظيمية، وتحفيز الأفراد العاملين، ووضع أدوات تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على العمل الجماعي ونشر المعرفة في كافة أجزاء المؤسسة (Gennes, 2008, 218).

وفي نفس السياق عرفت إدارة المعرفة على أنها الجهود التي تبذلها لزيادة المعرفة المفيدة باستخدام عمليات التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق مما شجع على التواصل وبتيح لأفراد تلك المؤسسات القدرة على التعلم والتفكير في أداء أعمالهم (McHenry Koenig 2011.1°).³

من التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.⁴

2: أهمية إدارة المعرفة:

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها ما يلي:⁵

- التحول الجيد في بيئة الأعمال التي تفرض على المنشأة التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق والإبداع والقدرة على التكيف، بدلاً من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 136

² عبد الستار علي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص: 27.

³ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الاعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 31.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ص: 42.

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 91، 92.

أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمراً في غاية الأهمية

- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من متغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- قياس المقارن والرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية والشهرة).
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.
- تطوير مراكز الكفاءات.
- إدخال تقنيات جديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت)

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة لتحقيق أهداف من بينها:¹

- إنتاج المعرفة وتخزينها واستخدامها، لرفع الكفاية وفعالية المؤسسة والاستثمار الأمثل لأفكار وأعمال رأس المال الفكري لإيجاد سلع وخدمات جديدة.
- تكوين نظام متكامل لإدارة المعرفة يتولى عملية إنتاج المعرفة تجميعاً وتنظيماً وتحليلاً واسترجاعاً، وتبادل المعرفة الظاهرة ونشرها، وكذلك المعرفة الضمنية واستخدامها في إنتاج السلع والخدمات الجديدة، ترفع عوائد المؤسسة وتوسع آفاق نموها.
- جذب رأس المال الفكري للمؤسسة، بالتعريف على مدى ابتكار وتجديد السلع وخدمات جديدة، والمحافظة على الأشخاص المتميزين ممن يمتلكون المعرفة والخبرة لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- جعل استراتيجية خياراً دائماً الحضور في كل عمليات إدارة المعرفة إنتاجاً وتطبيقاً تبادلاً وتسويقاً متابعة وتقويماً، وجعلها أساساً لتعزيز الموجودات الفكرية في المؤسسة.
- تهيئة بيئة تنظيمية تمكن من تحويل المؤسسة من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي تجاوزتها، والمتاجرة والابتكارات.

¹ أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 139.

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة:

تناول العديد من الباحثين والمختصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات النظر المختلفة حسب مداخل متعددة وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها وبذلك اختلف الباحثين والمختصين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة فهناك ما يشير إلى أربع عمليات بينما توسع الآخرون إلى سبع مراحل، تتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة فيما يلي.¹

❖ تشخيص المعرفة:

يعني تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها وبعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة لأن الهدف منها يتمثل في اكتشاف المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وذلك تحديد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات.

❖ اكتساب المعرفة:

يعني اقتناء المعرفة عمليات المؤسسة الداخلية التي تسير في خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة، بداية بأعضاء المؤسسة مروراً بكل المستويات التنظيمية، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها وتحديد مصادر المعرفة، أي هي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية كالمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي حالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها وجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات.

❖ توليد المعرفة:

هي توليد المعرفة أو إيداع المعرفة عند الكثير من الكتب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفريق في الإنجازات وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ استراتيجيات، واستحداث خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين، وتشير مفردات: اقتناء وشراء أو ابتكار واكتشاف وامتصاص واكتساب أو الاستحواذ إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة بالشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والاقتناء يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين. ولابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة.

¹ محمد خالد أبو عزم، مرجع سبق ذكره، ص 34،35،36.

❖ تخزين المعرفة والاحتفاظ بها:

بالرغم من أن المؤسسات تولد المعرفة وتتعلم، إلا أن هذه المعرفة يتم نسيانها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا، نتيجة لفقدان الكثير من المعرفة التي يحملها الكثير من الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد البيانات، ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها وثائق مكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

❖ توزيع المعرفة:

هي عملية نقل المعرفة صحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المؤسسة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدودها من المؤسسة فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء كانت ضمنية أو صريحة ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والتوافر في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهارتهم وعلى كيفية توزيعها وهذا ما يمثل الاهتمام الأكبر لذي الإدارات في المؤسسة. ويتم الاهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها وضرورة توفر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها، إضافة لبناء فروع العمل والمجموعات وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم وتوليد أفكار وإبداعات خالقة، نتيجة ذلك تجعل المؤسسة متميزة عن غيرها، وكذلك تشجيع عمليات البحث والتطوير، وتوزيع المعرفة والمشاركة التي تعتبر جزء من إدارة المعرفة التي تشمل تبادل المعلومات المهارات، الخبرات داخل المؤسسات فيما بينها وبالرغم من أن شراكة المعرفة قد تأخذ اتجاهها واحدا، إلا أن الغالب هو أن تكون هذه الشراكة ذات اتجاهين، وقد تناسب في اتجاهات متعددة يتعلم فيها كل طرف من الآخر وشراكة المعرفة مصطلح الذي يقتصر على الاتصالات فقط، لأن الكثير من المعارف في المؤسسات يصعب التعبير عنها.

❖ تطبيق المعرفة:

هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو إبراز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق مما يحسن مستوي المعرفة ويعمقها، لذا فإنه يجب أن تؤخذ تطبيق المعرفة، مما يحسن مستوي المعرفة في المقام الأول، ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال

التكامل والإبداع وتوسيع قاعة المعرفة القائمة واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

خامسا: نماذج إدارة المعرفة

يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي:¹

✚ المرونة: لابد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات إدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو بالنقصان أو كلاهما معا.

✚ الشمول: لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية.

✚ أن يكون قادرا على تزويد المؤسسة بالمعرفة الأزمنة وضمان ديمومتها واستمراريتها.

✚ توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق العمل المتخصص.

✚ الاتساق والانسجام مع أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل الموالفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.

✚ القيادة تعد من الأمور المهمة والضرورية إذ تتمحور إدارة المعرفة، حول توفير البيئة التنظيمية التي تأذي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

وتكمن القيمة الكبيرة لدمج عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النجاح التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتأثر فيها وحين يتم بناء المعرفة خارج الأفراد فإنما يتم تدوير المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة Know je Model وبحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة.

وتتخذ النماذج أشكالا عديدة، وتكون مجردة وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، وبحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد وكيف يعملون وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها.

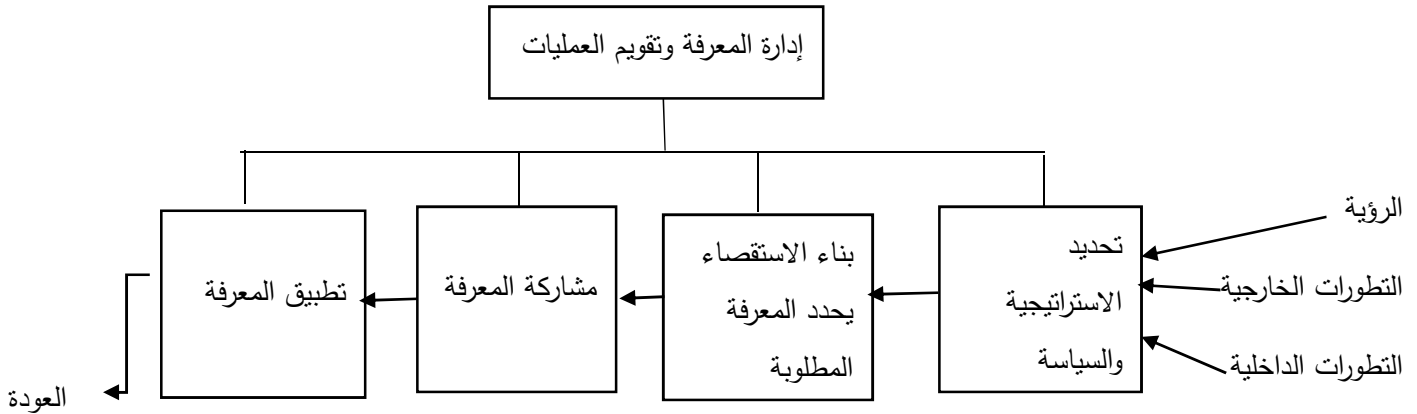
ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات ومن هذه النماذج:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 217_228

(1) نموذج سلسلة القيم المعرفية (بوتس وبروجين).

يرى كل من بوتس Bots وبروجين Bruine أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، كما يوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم (02): يوضح نموذج سلسلة القيم المعرفية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

ص 217

يستمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي أو النموذج المستخدم وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقييم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

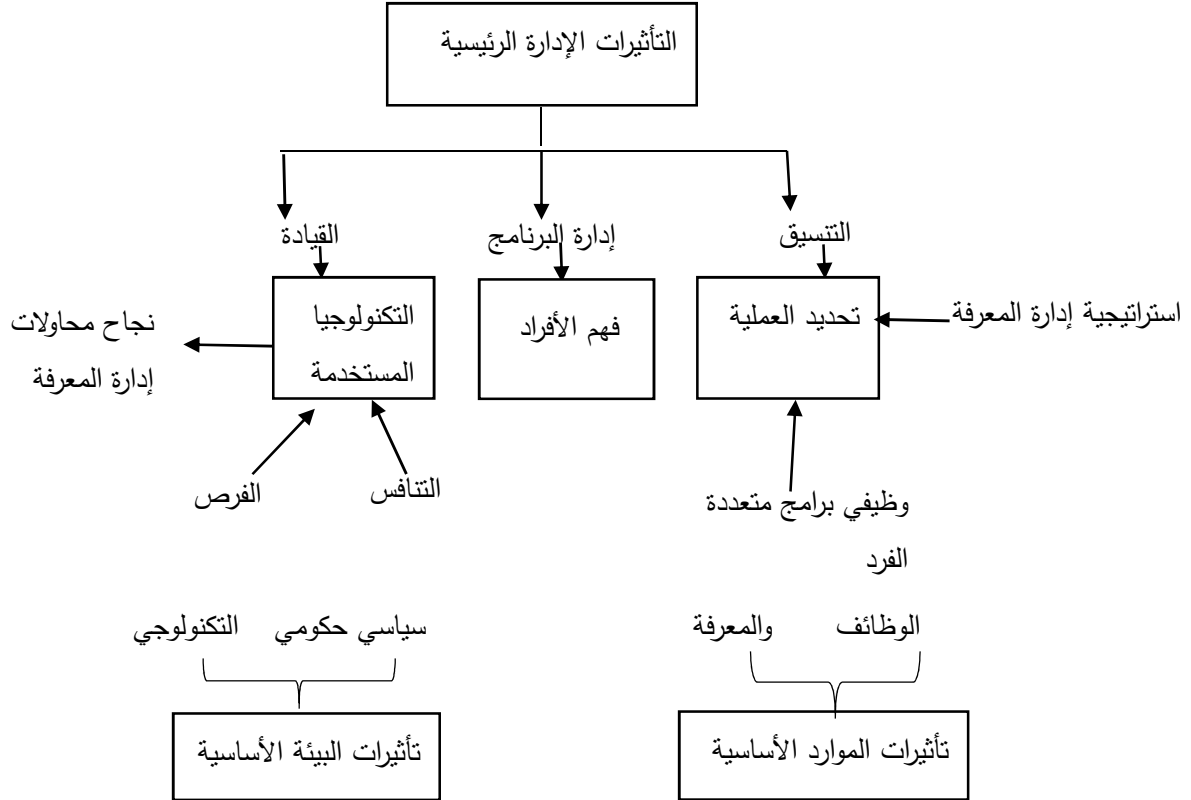
(2) نموذج ما زي واخرين Massey. Et .al

قام ما زي ورفقائه ببناء نموذج لإدارة المعرفة الناجحة كما موضح في شكل الموالي عن طريق دراسة الحالة ليفور تيل votre، ويستند هذا النموذج على الإطار الذي قدمه هول سابل وجوشي، وهو يرى أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامها لها، وفقا لهذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل، ويتكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر وهي:

- استراتيجية إدارة المعرفة: تحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم اكتسابها ومصادرها ومستخدميها وشكل هذه المعرفة.
- التأثيرات الإدارية الرئيسية: تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرنامج وعملية التنسيق والرقابة على الموارد.

- تأثيرات الموارد الرئيسية: وتشمل الموارد المالية ومصادر المعرفة التي تحتاجها لبناء نظام إدارة المعرفة.
- تأثيرات البيئة الأساسية: وتصف القوي الخارجية التي تواجه الجامعة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من مكانتها المميزة بين المؤسسات.

الشكل رقم(03): يوضح نموذج ما زي واخرون



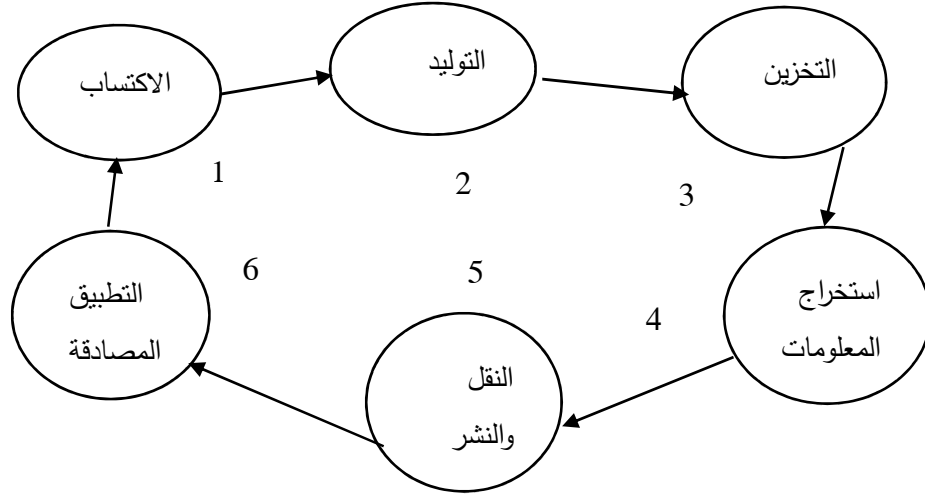
المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 219.

(3) نموذج Marcadet:

اقترح Marcadet مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تعطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية بالتسلسل:

- Acquisition الاكتساب
- Création التوليد
- Storage التخزين
- Analysa Sis. And data Manin استخراج المعلومات وتحليلها
- Transfer and dissémination النقل والنشر
- Application and Validation التطبيق والمصادقية

الشكل (04): يوضح نموذج Marcadet



المصدر: رحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حالة نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، بالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قنات من هذه القنوات لها أثر زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لخلفيات مراجعة وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

(4) نموذج wiig

ويقدم Wii (1993) نموذجا آخر يحقق أربع أهداف رئيسية هي:

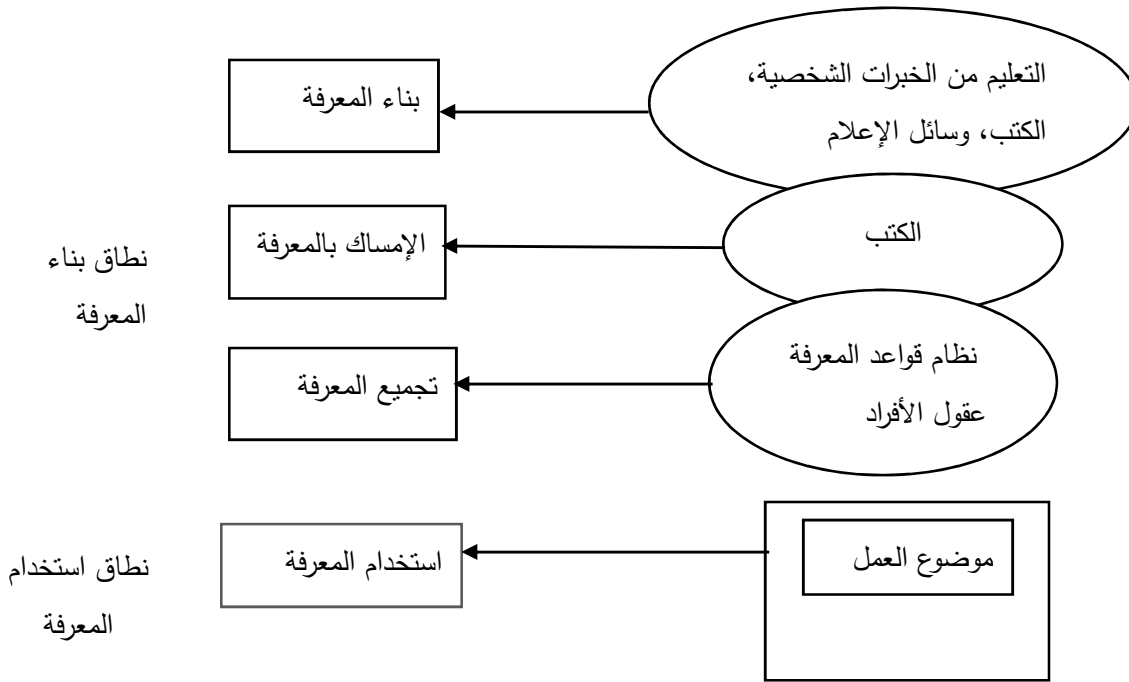
- ✚ بناء المعرفة
- ✚ الاحتفاظ بالمعرفة
- ✚ تجميع المعرفة
- ✚ استخدام المعرفة

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عمليات تسهيل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي تكون الوظائف والنشاطات التي يتم تنفيذها في وقت مناسب، لكن بتفصيل وتأكيد مختلفين وكما يتبين من النماذج فإن الاهتمام والتركيز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ اشكالا عديدة، بدءا من الحوادث التي تتم عند برادات المياه إلى شبكات الخبرة وإلى فروق العمل وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكالا عديدة وكذلك اعتماد

على الموقف ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات البناء واستخدام المعرفة لذي المؤسسات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تختلف تماما .

ويركز نموذج wiig على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات كما موضح في الشكل الموالي

الشكل (05): يوضح نموذج wiig



المصدر: رحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

أولاً/ المعرفة في الأفراد: تطوير الجداريات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية جذب التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.

ثانياً/ المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

ثالثاً/ الذاكرة التنظيمية: هي الخبرة الخالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في المستودعات المعرفية الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

رابعاً/ المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

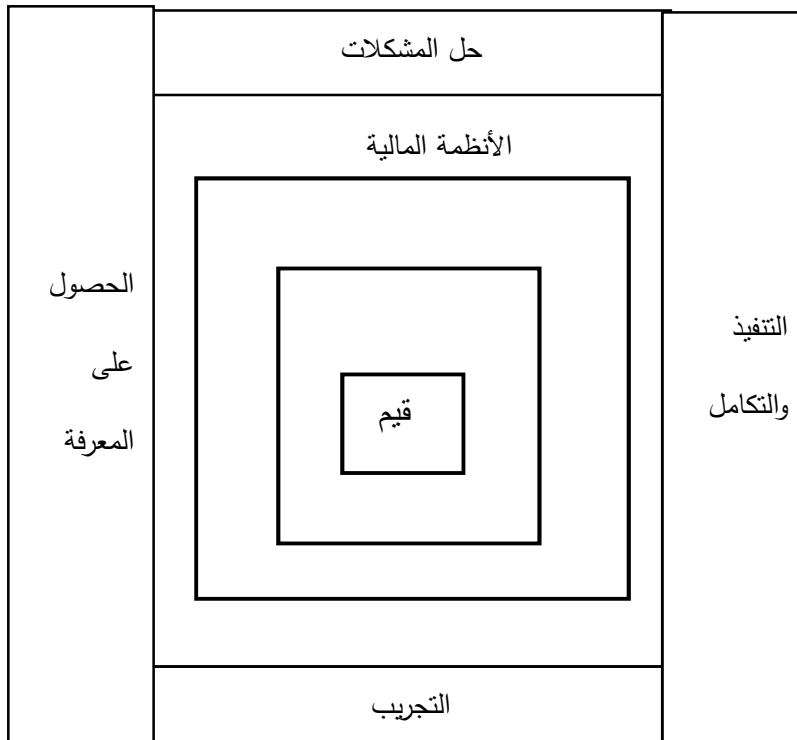
خامساً/ الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

(5) نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:

وهذا النموذج يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية Gore capability أن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربع اشكال:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة اختراع وهذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموس.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق للعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي أن القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- أخيرا المعرفة قد تكون أيضا فيما يسميه ليونارد باتون (القيم الصغيرة) (Littre values) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرين الثقافة التنظيمية

الشكل(06): يوضح نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

6) نموذج مونل إدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه دينس وين وسكاي (WINNOSKY، E،D) ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات كما مبين في الشكل الموالي هي:

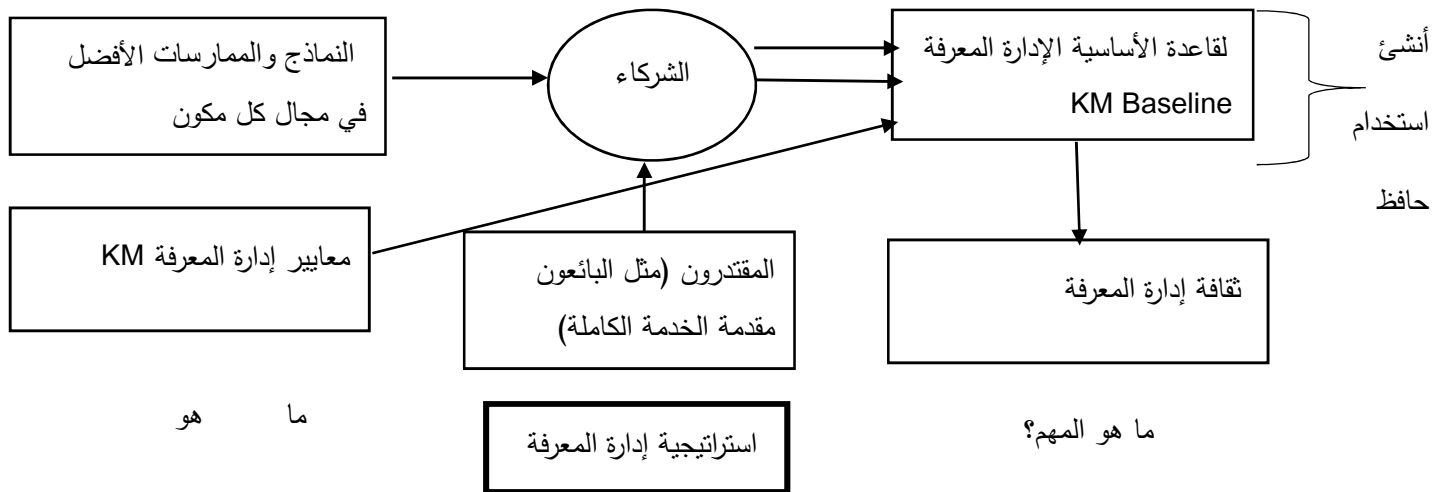
أولاً: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم وتابع الآن) وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة، إنما الهيكل الفني لإداره المعرفة التي تستخدم وينشئ مونل إدارة المعرفة في المؤسسة الاستجابة لحاجات المستفيدين.

ثانياً: ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه القيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.

رابعاً: معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): وهذه الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين والموزعين، والزبائن وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

الشكل (07): يوضح نموذج مونل إدارة المعرفة



ما هو الهدف

المصدر: مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 228

المطلب: الثاني: مفاهيم أساسية حول القدرات الجوهرية

يعتبر موضوع القدرات الجوهرية من المواضيع التي نالت الاهتمام من طرف الباحثين حيث أهتم العديد منهم بتعريف القدرات الجوهرية حيث سنتطرق له في هذا المبحث وإبراز أهم خصائصه وأنواعها بإضافة إلى نماذجه.

أولاً: مفهوم القدرات الجوهرية

يعد مفهوم القدرات الجوهرية جديد نسبياً وغير محدد لذا علينا أن نشير إلى مفهوم القدرات الجوهرية وذلك حتى يتسنى لنا تقديم تعريف واضح للقدرات الجوهرية.¹

1: تعريف القدرات الجوهرية

هي تلك القدرات التي توفر للمؤسسة ميزة تنافسية وتعكس شخصيتها.

كما تعرف كذلك على أنها الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بشكل جيد، وأن المنافسين يجدون صعوبات في تقليدها.

هي النشاط الذي تكون فيه المؤسسة رائدة على المستوى العالمي.

هي القدرة أو المهارة التي تتميز فيها المؤسسة وتبرع في عملها أثناء القيام بالمتابعة ورؤيتها الشاملة.

وعليه يمكن أن نعرف القدرات الجوهرية على أنها تشكيلة من المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والخبرات التي إذا امتلكتها المؤسسة وعملت على تكاملها فسوف تساعدها في أداء عملياتها بصورة أفضل من منافسيها.²

2: أهمية القدرات الجوهرية

تمثل القدرات الجوهرية أهمية كبيرة في المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية على حد سواء، وتكمن في النقاط التالية:³

- قدرة المؤسسة في تحقيق الأنشطة التنافسية ذات العلاقة وأن الأهمية التنافسية للنشاط الداخلي الذي تنتجه المؤسسة بصورة أفضل من المؤسسات الأخرى يسمى بقدرة الجوهرية.

¹ صابرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد حضير بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 5.

² فارس جعبار شلاس، هدى محمد كريم الخفاجي، المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 العدد 1، حلة، 2014، ص: 206.

³ فارس جعبار شلاس، هدى محمد كريم الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- تمكن الأنشطة الفكرية للمؤسسة من خلال التركيز على الاستثمار في الأصول الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وبالتالي فإنها تبني وتحافظ على الأفضل موقع سوقي لها.
- تعتبر القدرات الجوهرية مصدر مهما لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المؤسسة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل.
- تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا يتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن فهي بحاجة إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها وتحديد نقاط ضعفهم لتفاديها وتجاوزها من خلال التدريب المستمر والتعليم.

3: خصائص القدرات الجوهرية

تتميز القدرات الجوهرية بالعديد من الخصائص وهي:¹

- ✓ أساس لضمان بقاء المؤسسة على المدى الطويل والقصير.
- ✓ صعبة التقليد.
- ✓ ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات.
- ✓ أساس لتطوير المنتجات الجوهرية وحتى المنتجات النهائية.
- ✓ أساس للخيارات الاستراتيجية للمؤسسة يمكن تسويقها ذات قيمة تجارية.
- ✓ قليلة العدد.

ثانياً: أنواع القدرات الجوهرية

لقد تعددت وتنوعت أنواع القدرات من خلال الإشارة إلى مفهومها تم تصنيفها إلى مجموعتين هما:²

- ❖ **مقدرات البصيرة والتبصر:** تكمن هذه القدرات في قدرة المؤسسة من الاكتشاف أو تعلم الحقائق والنماذج التي تخلق الحركة الأولى للمزايا.
- إن مثل هذه البصائر تشتق من خلال:
 1. التقنية أو المعرفة العلمية والتي تقود إلى الاختراعات.
 2. البيانات المناسبة التي تمتلكها المؤسسة وبطاقة الانتماء المعرفية التي استخدامها أحد المصاريف لإصدار بطاقة الانتماء للولايات المتحدة بغرض الأعمال.
 3. معلومات اشتقت من امتلاك الحصة الأكبر في صفقات المرحلة الأكثر تقدماً.

¹ أكرم سالم حسين الجنابي، تأثير إدارة المعرفة في الكفاءات الجوهرية: دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية بجامعة بغداد، 2009، ص:72.

² أسعد كاظم نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية بغداد، 2007، ص:52، 53.

4. الإبداع في ابتكار المنتجات الناجحة.

5. التحليلات والاستدلالات المنفوقة للمؤسسة.

إن الذي يميز هذه المقدره تلك القيمة التي تشتق في النهاية من البصيرة نفسها وتأخذ المؤسسة بعدا لاستغلالها.

❖ **مقدرات التنقيد المتقدم:** تظهر المقدرات في حالة إمكانية تغيير تقديرات نوعية المنتج النهائي طبقا لأنشطة موظفي خط التنقيد المتقدم وهي قدرة فريدة لتسليم المنتجات والتي تكون مساوية تقريبا لثبات النوعية لأي حرفي ينتج في ظروف مثالية.

وبعبارة أخرى فإنه لا وجود لمقدرة التنفيذ المتقدم عندها يكون باستطاعة أية مؤسسة أن تتجر مثل هذه النوعية في منتجاتها.

ثالثا: ابعاد القدرات الجوهرية

تناول العديد من الباحثين أبعاد القدرات الجوهرية بمختلف الآراء منهم من أتفق مع غيره ببعده واحد أو أكثر ومنهم من خالف ذلك، وأيضا هناك من أعتمد نموذج معين بهدف الوصول إلى الأبعاد المناسبة ومن بين الأبعاد التي اعتمدها المؤسسة تمثلت فيما يلي:¹

• **القوى العاملة:** تشمل أنواع جهود التغيير وبشكل أساسي التي تستهدف الموارد البشرية ما يلي:

. الاستثمار في التدريب وتطوير أنشطة جديدة للحصول على عاملين من ذوي المهارات والقابليات الجديدة.

. التنشئة الاجتماعية للعاملين في الثقافة التنظيمية بحيث أنها تعلم إجراءات جديدة متعددة على الأداء التنظيمي.

. تغيير التقاليد والقيم التنظيمية لتحفيز القوى العاملة المتنوعة ومتعددة الثقافات.

. الفحص المستمر في طريقة تعزيز ومكافأة عمل المؤسسات ذات القوى العاملة المتنوعة.

. تغيير تشكيل فريق الإدارة العليا لتحسين التعلم التنظيمي وأخذ القرار.

• **التسهيلات:** إن مدراء التسهيلات يشيرون إلى ضرورة توفير المعرفة والحلول المتكاملة بهدف إنجاز المشاريع ذات التكنولوجيا المعقدة بفترة محددة، وجودة مطابقة للموصفات.

• **المعرفة المالية:** الموارد المالية تتضمن الاعتبارات المهمة التالية (التدفق النقدي، والحصول على تمويل إضافي، وعبء الديون الحالية، وكلفة رأس المال).

¹فارس جعبار شلاس، هدى محمد كريم الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 208، 209.

- **المعرفة التسويقية:** إن الموجودات التسويقية هي الموجودات غير ملموسة مثل اسم العلامة مع الزبائن والوسطاء، والتموضع في السوق، وولاء الزبون.
- **الأنظمة والتكنولوجيا:** إن المؤسسات التي لديها خبرة في مجال أنظمة المعلومات سيكون لها أفضلية في الصناعات التي فيها كثافة البيانات، مثل المصاريف، ومن المفيد بشكل خاص هو الخبرة في تكنولوجيا الأنترنت وتطبيقاته.

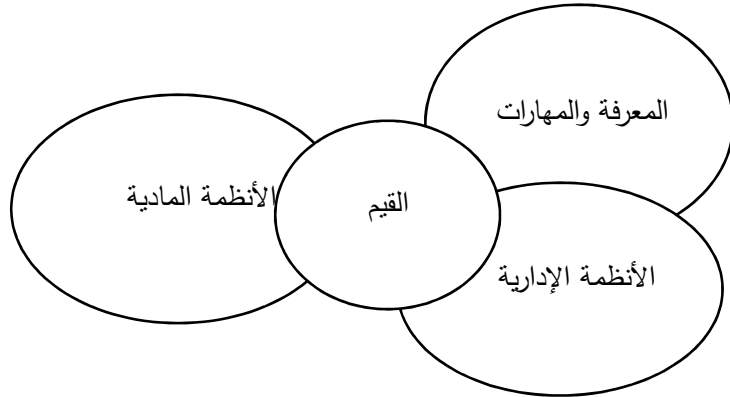
رابعاً: نماذج القدرات الجوهرية

تعد نماذج القدرات الجوهرية الأساس في بناء القاعدة المعرفية لتحديد طبيعة ومتطلبات بناء القدرات الجوهرية في المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها.¹

1/ نموذج ليونارد بارتون Leonard Barton

ركز بارتون في نمودجه على تخصيص مفهوم لها من خلال ربط أربعة أبعاد رئيسية يمثل كل واحد منها كفاية جوهرية مهمة. من خلال تشخيص يظهر النسيج للمؤسسة الذي يمكن أن يحصل بالتقاء أربع قدرات الجوهرية كما يوضحه الشكل الموالي

الشكل (08): يوضح نموذج ليونارد بارتون Leonard Barton



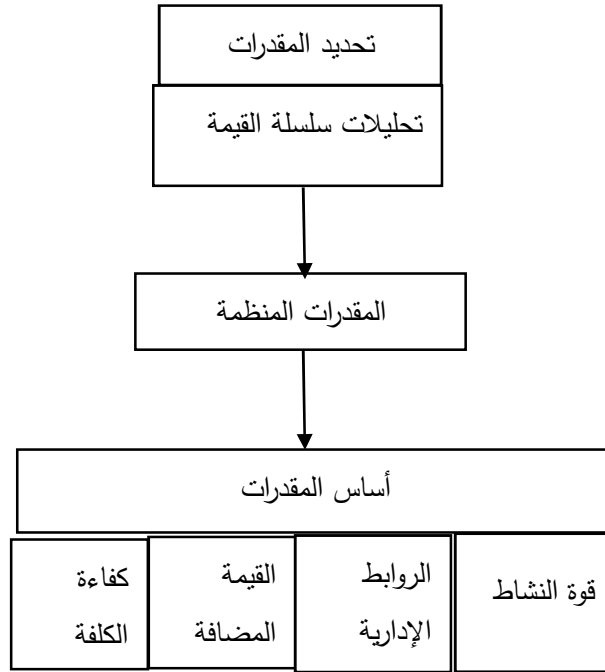
المصدر: أكرم سالم حسين الجنابي، تأثير إدارة المعرفة في الكفاءات الجوهرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، ص: 81.

2/ نموذج جونسون وشولس Johnson and Scholies 1997

أعتمد هذا النموذج على تحليلات سلسلة القيمة لغرض تحديد المقدرات الجوهرية للمؤسسة، من خلال الأنشطة الرئيسية والفرعية وتحديد نقاط القوة في كل نشاط تعد مقدره جوهرية مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة والمصدر عند تحليل النشاط

¹ أكرم سالم حسين الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 81-85.

الشكل (09): يوضح نموذج جونسون وشولس 1997 Johnson and Scholies

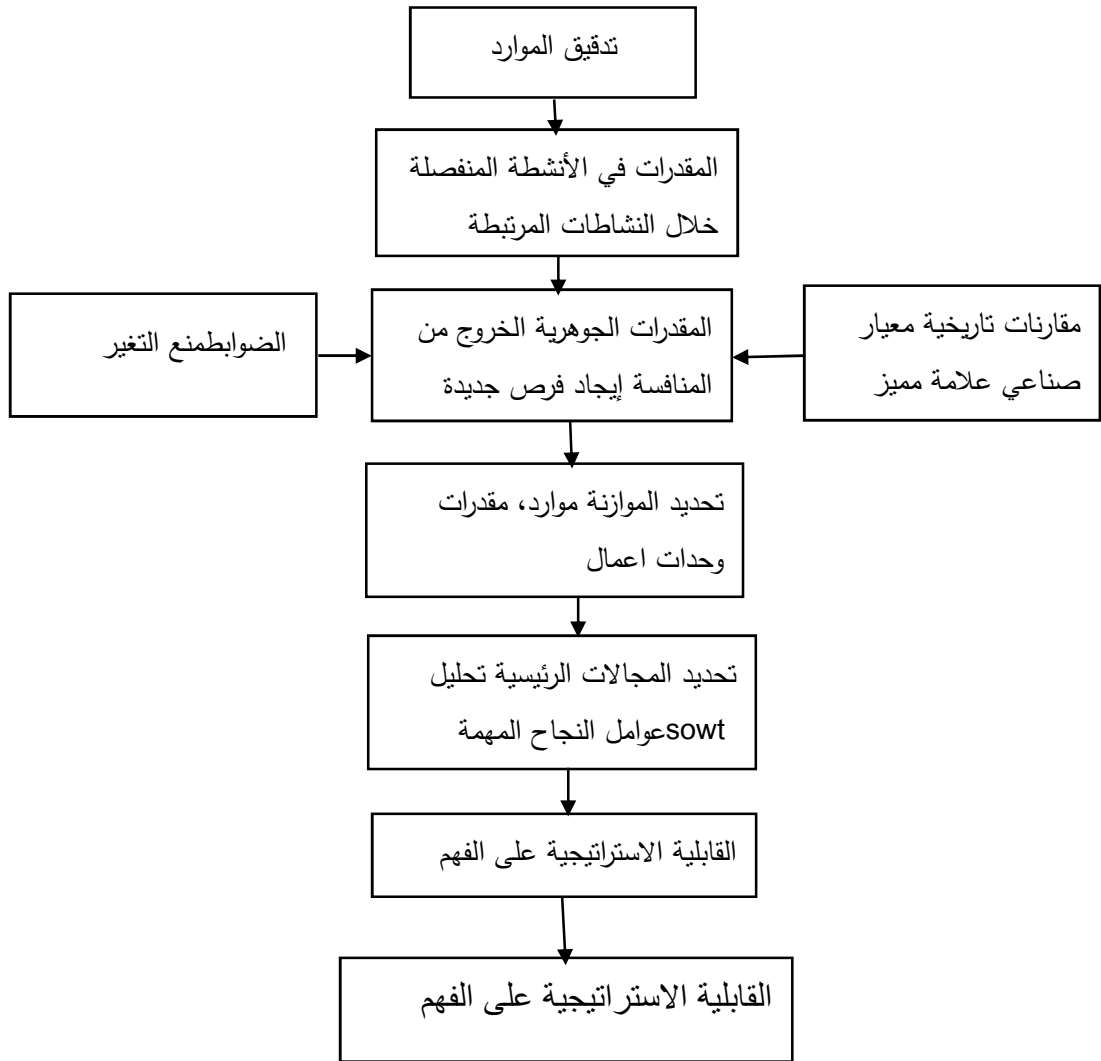


المصدر: أكرم سالم حسين الجناحي، مرجع سبق الذكر، ص: 82.

3/ نموذج جونسون وشولس 1979 Johnson and Scholies

يستعمل هذا النموذج في التحليل البيئي لدعم استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، إذ يتم تدقيق الموارد المتوافرة في المؤسسة لتحديد أي الموارد النادرة أو فريدة وصعبة التقليد لاستعمالها كمقدرات جوهرية تساعد المؤسسة في المنافسة.

الشكل (10): يوضح نموذج جونسون وشولس Johnson and Scholies 1979



المصدر: أكرم سالم حسين الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

4/ نموذج هت واخرين Hit et al2001

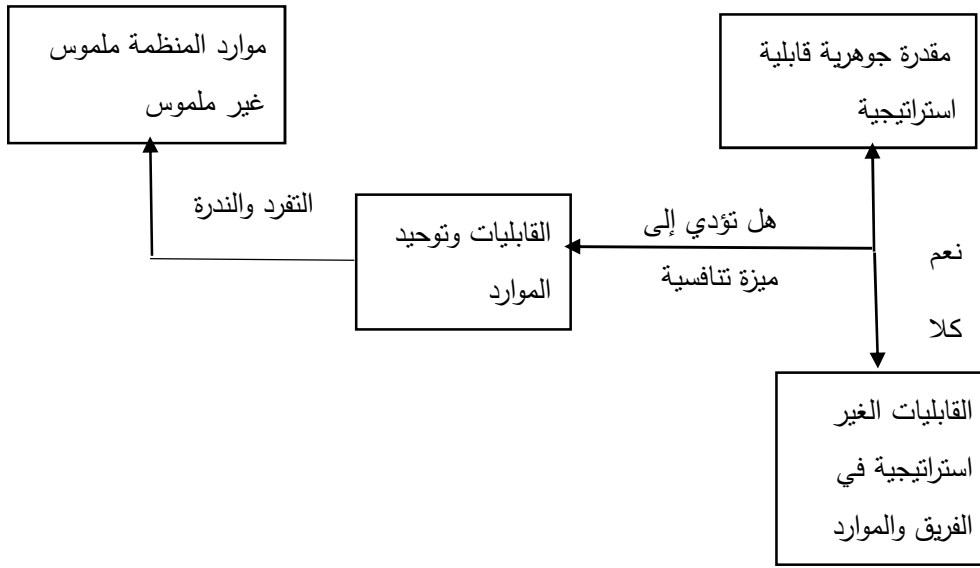
وقد أشير خلال هذا النموذج إلى أن المؤسسة تستعمل نوعين من الأدوات في بناء المقدرة الجوهرية

هي:

- المعايير الأربعة التي تتضمن قابليات القيمة، والقابليات النادرة، وكفاءة الكلفة، وقابليات الإحلال.
- تحليلات سلسلة القيمة.

وتساعد هاتان الأداةتان المؤسسة في بناء قدرة جوهرية والتي تقود إلى ميزة تنافسية من خلال تحديد الموارد

الشكل (11): يوضح نموذج هت وآخرون Hit et al 2001



المصدر: أكرم سالم حسين الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة لإدارة المعرفة باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة الكبيسي (2002) والتي كانت بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي¹

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة وتقييم تلك المستويات في المنظمات القطاع الصناعي المختلط.

بلغت عينة الدراسة (54) فردا بواقع (11) مديرا و(43) رئيس القسم وتم اعتماد الاستبانة كمنهجية وأدوات رئيسية في عملية جمع المعلومات ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- أن استثمار الشركات عينة الدراسة للمعرفة الضمنية كان ضعيفا جدا مقارنة بالمعرفة الظاهرة حيث كان مستوى الاستثمار جيدا.
- نجاح الشركات في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، توزيعها، تطبيقها، في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية.
- إخفاق تلك الشركات في تعزيز الإبداعات الإدارية المتمثلة بإحداث تغيير في الهياكل التنظيمية أو إتباع سياسات إدارية جديدة.

2- دراسة السالم (2005) التي كانت بعنوان: تحليل مقومات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع²

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض وتحليل نظري لمفهوم ومضمون إدارة المعرفة ودورها في المنظمات وأهميتها في تعزيز الإبداع وتفعيله. وتطوير مقياس بغرض قياس متغيرات مقومات إدارة المعرفة ذات الطبيعة الإبداعية واختبار العلاقة بين تلك المتغيرات ومقومات إدارة الإبداع التنظيمي وكذلك فهم دور مقومات إدارة المعرفة في عملية الإبداع في المنظمة المعاصرة منظمة التعلم التي تعتمد الإبداع وسيلة وغاية في أن واحد.

شملت الدراسة عينة متكونة من شركتين من شركات وزارة الصناعة وأعتمد الباحث مدة زمنية 200-2003 المجال الزمني لتشخيص مقومات إدارة المعرفة والإبداع.

¹ الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الاقتصادية، جامعة بغداد، 2002.

² السالم، تحليل مقومات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الشركتين العامة للصناعات البتروكيميائية وصناعة الأسمدة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة البصرة، 2005.

اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي مستخدمة لأغراض البحث والتحليل الاستبانة كمنهج لطريقة جمع المعلومات وتألفت عينة الدراسة من (63) فرداً. ولخصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت أهمية إدارة المعرفة بصيغتها ميزة تنافسية ينبغي التركيز عليها من أجل النجاح في بيئة المنافسة المعاصرة.
- هناك اهتمام عالي من قبل أفراد عينة البحث بمتغيرات مقومات إدارة المعرفة مشيرة إلى إدراك الأفراد الواضح لمضمون إدارة المعرفة وأهميتها في نجاح الشركتين قيد الدراسة.
- توجهات ونتائج إبداعية واضحة لذي عينة البحث رداً على التحديات التي تواجهها.
- هناك اهتمام كبير بتقيد الأفكار والمقترحات الإيجابية وتنظيم الموارد الفكرية وتوظيف إمكانيتها وقدراتها لإنتاج المعرفة والتأكيد على القيم والأفكار والمبادلات الإبداعية بالتعاون مع الجهات الاستشارية.

3- دراسة العاني (2004) التي كانت بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركتين صناعيتين بارزتين. وقد تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة الميزة التنافسية في الشركتين المبحوثتين، مستوى تأثير متغيرات إدارة المعرفة في متغيرات الميزة التنافسية في الشركتين. وقد طبقت الدراسة على عينة من (12) فرداً من صناع المعرفة فضلاً عن الباحث لإملاء (قائمة الفحص) التي تعد أداة الدراسة الرئيسية في جمع المعلومات، إلى جانب المقابلات الشخصية والمعاشية الميدانية، ولخصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود تأثير لمتغيرات إدارة المعرفة في متغيرات الميزة التنافسية في الشركتين المبحوثتين. وظهرت العلاقات الارتباطية لمتغيرات إدارة المعرفة بمتغيرات الميزة التنافسية كانت أكبر من الشركة العامة لصناعة البطاريات من الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وخرجت ببعض التوصيات منها ضرورة تحويل اهتمامات الشركات الصناعية المبحوثة من إليه خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز على تنظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس مالها الفكري. فضلاً عن العمل على زيادة عدد صناع المعرفة في الشركتين.

4- دراسة سلمان (2005) التي كانت بعنوان: أثر إدارة المعرفة الشاملة في فاعلية التنظيمية على

وفق مدخل رأس المال الفكري²

¹العاني، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة بغداد، 2004.

²سلمان، أثر إدارة المعرفة الشاملة في فاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.

تهدف هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة الشاملة والتميز بين هذا المفهوم وإدارة المعرفة الجزئية وكذلك الإغناء النظري لموضوع رأس المال الفكري والبحث في الفاعلية التنظيمية من حيث المداخل والقياس وصياغة نموذج عملي للمعرفة الشاملة يمكن استخدامه في منظمات أخرى.

أتبعت هذه الدراسة طريقة المسح الميداني وطورت استمارة استبانة كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات واختبار فرضيات البحث وتم تطبيق هذه الدراسة في وزراء الكهرباء وبعينة مكونة من (158) فردا ولخصت الدراسة إلى ما يلي:

- أن الموارد الغير ملموسة لها تأثير في الفاعلية التنظيمية.
- أن إيجاد إدارة المعرفة الشاملة يساعد في تحسين الفاعلية التنظيمية.
- وجود رأس المال الفكري يجعله فاعلا أكثر من عدم وجود تلك الإدارة.
- هناك ارتباط عالي بين عناصر إدارة المعرفة الشاملة ورأس المال الفكري في تعاملها مع الفاعلية التنظيمية.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالموارد الغير ملموسة الموجودة في المنظمة.
- رعاية رأس المال الفكري وإيجاد البني التحتية والهيكلية التي تستطيع احتضانه.
- تقديم نموذج لإدارة المعرفة الشاملة بهدف تطبيقه في منظمات أخرى.

شملت الدراسة عينة مكونة من شركتين من شركات وزارة الصناعة وأعتمد الباحث مدة زمنية 200-2003 المجال الزمني لتشخيص مقومات إدارة المعرفة والإبداع.

اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي مستخدمة لأغراض البحث والتحليل الاستبانة كمنهج لطريقة جمع المعلومات وتألفت عينة الدراسة من (63) فردا. ولخصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت أهمية إدارة المعرفة بصيغتها ميزة تنافسية ينبغي التركيز عليها من أجل النجاح في بيئة المنافسة المعاصرة.
- هناك اهتمام عالي من قبل أفراد عينة البحث بمتغيرات مقومات إدارة المعرفة مشيرة إلى إدراك الأفراد الواضح لمضمون إدارة المعرفة وأهميتها في نجاح الشركتين قيد الدراسة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Bouthillier Scherer (2002) التي كانت بعنوان: تفهم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات (الحاجة الى المنظوم تجريبي).¹

Under Standing Knowledge Mangement Information Managions The Ned For an Empirico Perspective.

هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات عامة لممارسات إدارة المعرفة عبر مختلف أنواع المنظمات لنحصل على بصيرة عن ماذا وكيف تمارس المنظمات إدارة المعرفة وكذلك عرض الاختلافات بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

أجريت هذه الدراسة على عينة من (12) شركة موزعة بالتساوي بين القطاع العام والخاص وكيفية ممارسة هذه الشركات إدارة المعرفة من خلال الأنشطة الآتية:

- وضع الغايات والأهداف.
- أنواع المعرفة التي تبدأ بإدارتها.
- موارد واستهلاك المعرفة.
- عمليات المعرفة المتخصصة.
- المنهجية المطبقة في المنظمات.
- التغذية المستخدمة.

وبنيت فرضية الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل أن أبعاد إدارة المعرفة تختلف أو تتشابه عبر تلك الشركات؟
- ماهي المنهجيات المتبعة في مشاريع إدارة المعرفة؟

وخلاصة الدراسة إلى أن المعرفة الضمنية، وأن هناك اختلافا سطحيا في تلك الممارسة بين شركات القطاع العام والقطاع الخاص إذ أن الشركات القطاع الخاص تستخدم إدارة المعرفة للمشاركة بالمعرفة الداخلية وتستهدف مجالات محددة تتعلق بالأعمال، في حين أن إدارة العامة تستخدم التشارك بالمعرفة الداخلية والخارجية خلال المنظمات لأنشطة إدارة المعرفة.

¹Bouthillier Scherer, Under Standing Knowledge Mangement Information Managions The Ned For an Empirico Perspective, IR Vol, 8No, 1,2002.

2. دراسة Daniel vlok (2004) التي كانت بعنوان: تقييم بيئة عمليات المعرفة في المنظمة - دراسة حالة¹

An Assessment of the Knowledge Management Processing Environment in an Organisation - A Case Study

تهدف هذه الدراسة إلى وضع منهجية ملائمة لتقييم بيئة عمليات المعرفة للمنظمة تتضمن هذه المنهجية تحليل سلوك الأفراد والممارسات المتداولة في المنظمة والتي تتعلق بتوليد المعرفة الجديدة وتكاملها داخل المنظمة يوما بيوم والاستنتاج بأن هذه الممارسات والبرامج تؤثر على مخرجات المعرفة.

استخدمت هذه الدراسة وبشكل واسع إطار عمل دورة حياة المعرفة وطريقة سياسة التزامن، اتبعت هذه الدراسة منهجية دراسة حالة باستخدام مدى واسع من طرائق جمع المعلومات والتي تتضمن المقابلات الشخصية والدراسات التي تتضمن شبكة العمل الاجتماعي والتركيز على المناقشات الجماعية.

خلاصة هذه الدراسة هي النتائج التالية:

- أن ممارسات وسلوك عمليات المعرفة المتداولة في المنظمة موضوع الدراسة غير مرغوبة ومكيفة اتجاه توليد وتكامل المعرفة جديدة ضمن عمليات قسم تكنولوجيا المعلومات.
- هناك عمليات تعلم فردي وجماعي صغيرة وحل مشكلات تقيد ممارسات المعرفة وتؤدي إلى اختلال وظيفي
- هناك تعريف ناقص للقواعد والإجراءات والتنفيذ في مستوى وحدة الأعمال.
- إن التقييم النظامي لبيئة عمليات المعرفة يزود المنظمة بقاعدة أساسية عن مواضع المعرفة وأماكن تداخلها.

3. دراسة Wigg (2000) التي كانت بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة²

Application of Knowledge Management in Public Administration

تؤدي إدارة المعرفة في الإدارة العامة عدة أدوار مهمة إذ يؤدي كل دور وكل جزء عرضا محددا وينفذ بشكل مختلف إذ يتم تبني رأس المال الفكري الاجتماعي لتحسين الفاعلية لصناعة القرار الخاص والعام.

¹ Daniel vlok, **An Assessment of the Knowledge procession Environment in an organisation A case stedy**, master dissertation of business administration, Rhodes université, 2000

² Wiig, **Application of knowledge management in public Administration**, knowledge management Institute, Texas, 2000

هدفت الدراسة إلى كيفية تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في قطاع الإدارة العامة إذ تم اختيار قطاع الخدمات لعملية التطبيق، وأظهرت الدراسة أن هناك مجالات رئيسية تؤخذ بعين الاعتبار في مجال الإدارة العامة هي:

- مساندة عملية صناعة القرار في مجال الخدمات العامة.
- تساعد في المساهمة بفاعلية بصناعة القرار في الإدارة العامة.
- بناء القابليات التنافسية لرأس المال الفكري الاجتماعي.
- تطور المعرفة التنافسية لقوة العمل.

وخلاصة الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

- بالإمكان تطبيق إدارة المعرفة في القطاعات العامة لأن أية وظيفة في هذه الإدارة يمكن أن تؤدي دورين الأول منهما يهتم بها والثاني يخص مهام إدارة المعرفة.
- لا بد من التدريب المستمر لعمال المعرفة لغرض تطبيق إدارة المعرفة.
- بناء ورفع رأس المال الفكري الاجتماعي وتحديد مخرجاته.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الجوهرية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة لقدرات الجوهرية باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الزغبى (1999) التي كانت بعنوان: أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير القدرات التنافسية وتحقيق عوامل التفوق: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي¹

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع البيئة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية ومستوى المنافسة التي تحتوي عليها وتحديد دور نظام المعلومات الاستراتيجية في بناء وتطوير القدرات التنافسية. اعتمد أسلوب الدراسة الجانب الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات إذ كانت عينة الدراسة بمقدار 80 مديراً من العاملين في المصارف الأردنية واستخدمت الدراسة الطرق الإحصائية المتمثلة بالنسب المئوية وتحليل الانحدار المتعددة وتحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

¹ الزغبى، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.

• يفترض بالمنظمات أن تركز وتهتم بالقدرات الجوهرية إذا تعد أساسا متينا لبناء وتطوير المزايا التنافسية التي يصعب محاكاتها من قبل المنظمات المنافسة مما يطيل من عمر الاحتفاظ بالمزايا التنافسية.

• أن تدرك منظمات الأعمال وأن القدرات التنافسية هي من صنع الإنسان وليست ناتجة عن الموارد الطبيعية أو الموقع الاستراتيجي أي القدرة على استثمار العقل البشري.

2. دراسة المشهداني(2002) التي كانت بعنوان: العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة: دراسة مسحية لأراء المديرين العاملين في الشركة العامة للنقل البري.¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب والقدرات المميزة وإغناء مضامينها الفكرية بالتحليل والمنافسة وأتبعت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية في عملية جمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركة موضوعة البحث وبتعداد(82) مديرا واختبرت فرضيات الدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط اللامعلمي.

وخلاصة الدراسة هي:

- امتلاك المديرين في شركة عينة البحث وعيا وادراكا بمتغيرات الدراسة.
- هناك علاقة ارتباطية بين تلك المتغيرات.
- تمثل تقانة المعلومات متغيرا مؤثرا في التدريب والقدرات المميزة ويمثل التدريب متغيرا مؤثرا في تقانة المعلومات والقدرات المميزة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Cayne Stephen(2004) التي كانت بعنوان: هل مقدرتك الجوهرية سراب؟²

Les Youri Coré Compétence A mirage

هي دراسة نظرية تهدف إلى وضع مفهوم محدد للمقدرة الجوهرية في المنظمات يكون أساسا لتحديد مقدرات المنظمات في المستقبل واستندت الدراسة إلى فرضية الرئيسية الآتية:

"هل بالإمكان أن تساعد المقدرة الجوهرية المنظمة على التنبؤ الدقيق وتقود نحو استراتيجية ناجحة؟"

¹ المشهداني، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المتميزة، دراسة مسحية لأداء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.

²Cayne Stephen, Les Youri Coré Compétence A mirage, The McKinsey, quarté, No1, 2004

أشارت الدراسة إلى أن المقدر صعبة وغالبا ما تكتشف باستعادة الأحداث الماضية والتي تعني خبرة المنظمة.

قدمت الدراسة بعض التعريفات للمقدرة وأشارت إلى أن هناك ثلاث طرائق مميزة لبناء المقدر هي:

- 1 النشو.
- 2 الاحتضان.
- 3 الاستملاك.
- 4 إذ لكل طريقة منافعها ومدى وملاءمتها للمنظمة والظروف البيئية المحيطة.
- 5 خلاصة الدراسة أن المقدرات الجوهرية يجب تنظيمها وصيانتها إذا ما أرادة المنظمة الاستمرار بالتفوق والحصول على ميزة تنافسية.

2-دراسة Chen(2004) التي كانت بعنوان: التأثير الاستراتيجي لأنظمة المنشأ: دراسة القابليات الحركية¹

The Stratégie Impact of Enterprise System : A Dynamics Capabilities

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الاستراتيجي لأنظمة المنشأة من خلال منظور القابليات الحركية.

إذ يشير مفهوم القابليات الحركية إلى مجموعة الفعاليات والطرائق التي تستطيع من خلالها الإدارة تنسيق وترتيب ومناقلة الموارد الداخلية لتحقيق الانسجام مع متطلبات الأعمال والتي تعد ضرورية إلا أنها غير كافية لخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

تفترض هذه الدراسة ثلاثة أبعاد لقابليات المنظمة بأشكالها التكنولوجية وعمليات الأعمال وهي:

- قابليات تكنولوجيا المعلومات.
- إعادة هندسة عمليات الاعمال.
- إدارة المعرفة.

وشخصت هذه الدراسة بناء القدرات الجوهرية والتحول التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ضمن قابليات أنظمة المعلومات في المنظمة.

استخدمت الدراسة كلا من الطريقة الكمية والنوعية لاختبار التأثير الاستراتيجي لتلك القابليات وأشارت إلى وجود علاقة بين القابليات الحركية في المنشأة ومخرجات المنشأ.

¹ Chen, *The Stratégie Impact of Enterprise System : A Dynamics Capabilities study*, unpublished pH Carlton université, canada, 2004

3- دراسة Lindgren et al (2001) التي كانت بعنوان: أنظمة مقدرّة إعادة التفكير للمنظمات المبدعة¹

Rethinking competence System for Innovative Organization

تشير هذه الدراسة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لإسناد إدارة المقدرّة في المنظمة وهي مستندة إلى رؤية رشيدة للمقدرة كقوة عمل في المنظمات الرشيدة.

وتهدف هذه الدراسة إلى الاستحواذ على المقدرات والتي تتطلب إسناد تكنولوجيا المعلومات في المنظمات المبدعة والتي تمتاز بوجود القابليات الحركية فيها.

استخدمت هذه الدراسة أسلوب المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات إذ خلاصة هذه الدراسة إلى أن المقدرّة تدرك وتلاحظ كشيء معقد ذي وجوه متعددة وتنشأ بثلاثة أصناف:

- المقدرّة الجدارة أساسية للمنظمة.
- هي قابلية ومتممة للمقدرة.
- هي شيء يفوق المقدرّة.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والقدرات الجوهرية

1- دراسة نايف (2007): التي كانت بعنوان: العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي²

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات الجوهرية في العمل للمديرين لغرض تعزيز قدراتهما لإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم.

استخدم الباحث عددا من الأساليب لجمع البيانات وأهمها الزيارات الميدانية، الاطلاع على التقارير الإحصائية للشركات، وكانت الاستبانة هي أداة القياس الأساسية للدراسة والمعول عليها في جمع البيانات.

¹ Lindgren et al, **Rethinking compétence System For Lnnovative Organisation, global Co opération**, in the .2001 millenium the Europe an conférence of information system, jaune, Slovénie,

² نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصادية، جامعة المستنصرية، 2007

الدراسة استطلاعية تحليلية مقارنة، جرت على العينة تتألف من (63) مديرا وخبيرا في ثلاث شركات من وزراء الصناعة ببغداد وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الجلدية.

توصلت إلى إثبات صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها واستنتجت بأن المعرفة هي مورد فكري يتطلب من المنظمات تنميتها من خلال الذكاء التنظيمي الثقة، الإدارة الذاتية، التعاون، المشاركة في صنع القرار.

واستنتجت الدراسة عدم قدرة الشركات على تحديد مقدرتها الكامنة التي تمنح المنظمة ميزة مضافة.

وأظهرت النتائج أهمية الموارد التنظيمية والطبيعية في بناء مقدره جوهريه للشركات عينة الدراسة وتضمنت أن تنظيم الشركة لمقدرتها يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبون، واتجاه الشركات نحو استعمال فرق العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (نايف، 2007) في استعمالها مقياسا جديدا خاص بها (الاستبانة الخاصة بالدراسة)، وكذلك في تطبيقها في المجال الإعلامي لأول مرة حسب علم الباحث.

الخلاصة

يعد نظام إدارة المعرفة الأساس الذي يقدم الدعم القوي لعمليات إدارة المعرفة، تعتبر هذه الأخيرة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق المقدرات الجوهرية، التي تساهم في تحقيق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة مما يؤدي بالعامل إلى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة من أجل تحقيق ذلك لا بد من إيجاد معرفة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية
للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
ومناقشتها

تمهيد:

تعتبر مؤسسة الخزف الصحي بالميلية كمثل باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تعتبر عنصرا مهما في النشاط الاقتصادي ومن خلال ما سبق تطرقنا في الفصل الأول لأهم الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة والذي تم الاعتماد في إنجازه على مجموعة من المراجع من أجل الحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، ولإعطاء نظرة أكثر شمولية على موضوع الدراسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم استعراضه على الواقع العلمي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة الخزف الصحي - بالميلية - وذلك بهدف معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية.

لذا سنتناول في هذا الفصل مبحثين، الأول نتطرق فيه إلى إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد طريقة ونوع أداة الدراسة التي تمثلت في اختيار مجتمع عينة الدراسة، متغيريها وأساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها من أجل اختبار الأداة، وكذا اختبار الفرضيات واستخراج النتائج. أما المبحث الثاني فيستعرض نتائج الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، كذلك عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم في هذا البحث توضيح طريقة متغيرات الدراسة، من خلال إبراز أدوات المستخدمة في جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا في تحليل البيانات المجمعة، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

تشير الطرق المستخدمة في البحث العلمي إلى المنهج المتبع من قبل الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي انطلاقاً من موضوع دراستنا المتعلق بدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة محل الدراسة، ووفقاً لذلك فإن دراستنا هذه هي ذات طابع الوصفي من خلال ما تناولناه في جانبنا النظري الذي وقفنا فيه على وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة والقدرات الجوهرية أما الجانب التحليلي فيتجلى من خلال قيام الباحثين بجمع بيانات قصد تحليلها للتعرف على الدور الذي تبديه إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد العاملين محل الدراسة (مؤسسة الخزف الصحي بالميلية).

أولاً: مصادر جمع البيانات

كغيرها من الدراسات، استخدمنا مجموعة من المصادر قصد الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة وذلك وفقاً لما يلي:

❖ البيانات المكتبية

لنغطية الجانب النظري للدراسة، تم الاعتماد على الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

❖ المعلومات والبيانات الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا باعتباره من أكثر الأدوات استخداماً في مثل هكذا بحوث نظراً لعدت المزايا التي يتمتع بها والتي من أبرزها أنه يسمح بسرعة الحصول على البيانات بالإضافة إلى كونه يسمح للمبجوثين الإجابة بحرية تامة وموضوعية عن الأسئلة الواردة في الاستبيان.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث¹

وهناك عدة حالات يتعذر فيها المسح الشامل وعندما نلجأ إلى دراسة جزء من المجتمع الإحصائي تسمى العينة.²

في دراستنا هذه والتي نحاول فيها التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين على مستوى تلك المؤسسة.

2- عينة الدراسة

في كثير من الأحيان يصعب إجراء بحوث تشمل جميع مفردات مجتمع الدراسة نظراً لوجود عدة عوائق تحول دون ذلك، ضمن هذا المعطى فرضت الدراسة على الباحثان انتهاج أسلوب العينة العشوائية البسيطة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسات التطبيقية، في هذا السياق اختارت الباحثان عينة عشوائية من الموظفين العاملين لدى مؤسسة محل الدراسة.

وفي سياق متصل، وبعد تحديد نوع المعاينة المستخدمة يأتي الدور بعدها لتحديد حجم العينة المراد أخذها من المجتمع الأصلي وهذه الخطوة تتطلب من الباحث أخذ عينات ممثلة للمجتمع قصد تعميم النتائج عليه، وكذلك تسمح باختبارات الإحصائية قصد الوصول إلى النتائج الأكثر دقة، غير أن النظر في الأدبيات تضعنا أمام حقيقة مفادها أنه من الصعب إيجاد طريقة واحدة للاختيار وتمثيل المجتمع وصالحه لجميع البحوث والدراسات، ونحن في دراستنا هذه نستند إلى رأي الباحثة sekaran التي تشير إلى أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي:³

- ❖ إن حجم العينة الذي يتراوح ما بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث.
- ❖ عند استخدام العينة الطبقية أي تقسم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب ألا يقل عن 30 مفردة.

¹ دلال القاضي، محمود البيانات، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 148.

² محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17.

³ Sekaran, U, Research Méthodes for Business a skill building approach , 4th edition , John Wiley& Sons, inc,New York, 2004, p295

❖ في حالة استخدام الانحدار البسيط أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون عدة أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة وعلى ضوء ذلك قمنا بتوزيع 45 استبانة والجدول الموالي يبين عدد الاستبانات الموزعة، المسترجعة والغير صالحة لتحليل.

الجدول رقم (01): الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان.

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستبانات الموزعة	45	100%
عدد الاستبانات المسترجعة	35	77.8%
عدد الاستبانات الصالحة لتحليل	35	77.8%
عدد الاستبانات المفقودة	10	22.2%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

تجمع الأدبيات في حقل التسيير والإدارة على صلاحية استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للظاهرة المراد دراستها حيث تتوقف جودة تلك البيانات على مدى الدقة والوضوح بتصميمه وفي هذا السياق صممت الباحثتان استبانة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وتساؤلاتها معتمدتان في ذلك على ما ورد في مختلف الأدبيات والأعمال العلمية من مقالات ورسائل ماجستير والدكتوراه وبما يخدم أغراض الدراسة وتوجيهاتها، حيث تضم الاستبانة المصممة ثلاثة محاور رئيسية هي محور البيانات الشخصية، محور متعلق بمتغير المستقل إدارة المعرفة و محور متعلق بالمتغير التابع القدرات الجوهرية وذلك وفقاً لما يلي:

❖ **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد

مجتمع الدراسة متمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، الوظيفة.

❖ **المحور الثاني:** يضم هذا المحور 14 فقرة لقياس إدارة المعرفة.

❖ **المحور الثالث:** يضم هذا المحور 11 فقرة لقياس القدرات الجوهرية.

الجدول الموالي يلخص متغيرات الدراسة ومختلف المصادر التي اعتمد عليها الباحثتان في قياسه:

الجدول رقم (02): مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الاستبيان

طبيعة المتغير	متغيرات الدراسة	الفقرات	المصادر المعتمدة في القياس (الدراسات)
المتغير المستقل	-التوليد والاكنتساب -تخزين	من 01 إلى 04 من 05 إلى 07	- قيس حمد سلمان(2005) - زين العابدين

السالم (2005)	من 08 إلى 11	-المشاركة والتوزيع	المتغير التابع
- الكبيسي (2002)	من 12 إلى 15	-التطبيق	
- الزغبي (1999)	من 16 إلى 26		
- المشهدان (2002)			

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد المصادر المذكورة في الجدول أعلاه

ولقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مقياس ليكارت الخماسي (LIKERT SCA) لقياس إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي (LIKERT SCAL)

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

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم

للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) النسخة 20، والذي يرمز له باختصار (Spss)، هذا الأخير يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات لاحتوائه على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، حيث من أبرز تلك الأدوات والأساليب نجد:

1-المدى:

يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة لدرجات المقياس (5-1=4)، ليتم بعدها تقسيم النتيجة المتحصل عليها (أي المدى) على درجات المقياس للحصول على طول كل فئة من فئات المقياس (0.8=4/5) حيث يتم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة موجودة في المقياس وهي (1+) وذلك من أجل تحديد الحد الأقصى للفئة الأولى (1.8=0.8+1) وهكذا إلى غاية بلوغ أكبر قيمة للمقياس، والجدول الموالي يلخص ما ذكرناه سابقا

الجدول رقم(04): إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات على الأسئلة	الرقم(الدرجة)	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الوزن النسبي
غير موافق تماما	1	من 1 الى أقل من 1.8	منخفضة جدا	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1.8 الى أقل من 2.6	منخفضة	36% الى أقل من 52%
محايد	3	من 2.6 الى أقل من 3.4	متوسطة	52% الى أقل من 68%
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.2	مرتفعة	68% الى أقل من 84%
موافق تماما	5	من 4.2 فأكثر	مرتفعة جدا	84% فأكثر

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007، ص 540

2- التكرارات والنسب المئوية:

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (X)} = \frac{\text{التكرار العنصر}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

بحيث: التكرار: هو عدد مرات ظهور القيم

3- المتوسط الحسابي:

تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغير الدراسة، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، ويمثل مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum \times i . ni}{N}$$

4- الانحراف المعياري:

قمنا بالاستخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية عن متوسطها الحسابي، بحيث كلما اقتربت قيمة الانحراف إلى الصفر كلما ذل ذلك على تمركز استجابات أفراد العينة وانخفاض تشتتها، علماً أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبانة الصالحة الأقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

ويتم حساب الانحراف المعياري حسب العلاقة التالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum ni(x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

5- معامل الارتباط بيرسون:

يقوم هذا الاختبار بقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، ويستخدم كذلك لحساب الصدق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، بحيث كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كلما كان الارتباط طردي وقوي والعكس كلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(X, Y)}{GX, GY}$$

6- معامل ألفا كرو نباخ:

قمنا باستعماله لقياس مدى ثبات الاستبانة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرو نباخ تساوي أو تفوق (60%).

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$a = \left(\frac{K}{K-1}\right) \left(1 - \frac{\sum si^2}{st^2}\right)$$

بحيث:

K: هو عدد العبارات؛

$\sum si$: مجموع تباينات العناصر؛

S_f : التباين الدرجة الكلية

7-معامل الالتواء والتفلطح:

يقصد بالالتواء بعد المنحنى عن التماثل، ويستخدم مقياس الالتواء لمعرفة مدى تماثل التوزيع وعدم تماثله، فإذا كان مقياس الالتواء يساوي الصفر فإن التوزيع متماثل، وإذا كان موجبا فنقول بأن التوزيع ملتوي نحو اليمين (موجب الالتواء)، وإذا كان مقياس الالتواء سالبا فنقول بأن التوزيع ملتوي نحو اليسار (سالب الالتواء). أما مقياس التفلطح فيقيس مدى ارتفاع وانخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للتوزيع الطبيعي. وقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

8-الانحدار الخطي البسيط:

الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، ويستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد. وقد تم استعماله لمعرفة دور المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع له (القدرات الجوهرية).

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبانة وتطويرها على ضوء مراجعة الأدبيات المعتمدة في اعدادها تأتي مرحلة اخرى وهي التأكد من صلاحية لقياس ما تهدف إليه، حيث تم الاعتماد على نوعين من الاختبارات هما:

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق الدراسة شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من الناحية الثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق الظاهري والصدق البنائي.

1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره، تم عرضة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي (الملحق رقم 01)، وفي ضوء التوجيهات التي أبدأها المحكمون تم إجراء التعديلات وحذف العبارات التي اتفق عليها المحكمون حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان (الملحق رقم 02).

2-الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد اختبار الصدق الظاهري للاستبيان، يتم الانتقال إلى اختبار الصدق البنائي له بهدف تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي وتم ذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي بلغت (45 مفردة حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان وجميع عبارات المحور الذي تنتمي اليه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول الموالية:

❖ الصدق البنائي للمحور الثاني:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم(05): اختبار الصدق البنائي لمحور إدارة المعرفة

المحاور	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوي
توليد واكتساب المعرفة	العبارة 01	0.836**	0.000
	العبارة 02	0.882**	0.000
	العبارة 03	0.831**	0.000
	العبارة 04	0.800**	0.000
تخزين المعرفة	العبارة 05	0.786**	0.000
	العبارة 06	0.879**	0.000
	العبارة 07	0.881**	0.000
مشاركة وتوزيع المعرفة	العبارة 08	0.857**	0.000
	العبارة 09	0.867**	0.000
	العبارة 10	0.730**	0.000
	العبارة 11	0.830**	0.000
تطبيق المعرفة	العبارة 12	0.887**	0.000
	العبارة 13	0.861**	0.000
	العبارة 14	0.865**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) الخاصة بمحور إدارة المعرفة وعباراته، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات هذا المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.730 و0.887 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور وبين الدرجة الكلية له، هذا يدل على صدق عبارات هذا المحور لما وضعت لقياسه.

❖ الصدق البنائي للمحور الثالث

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): اختبار الصدق البنائي لمحور القدرات الجوهرية

المحاور	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوي
القدرات الجوهرية	العبارة 16	0.683**	0.000
	العبارة 17	0.707**	0.000
	العبارة 18	0.627**	0.000
	العبارة 19	0.713**	0.000
	العبارة 20	0.866**	0.000
	العبارة 21	0.750**	0.000
	العبارة 22	0.760**	0.000
	العبارة 23	0.846**	0.000
	العبارة 24	0.666**	0.000
	العبارة 25	0.630**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومحرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) الخاصة بمحور القدرات الجوهرية وعبراته كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات هذا المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.630 و 0.866 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية له، ما يدل على أن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد أن الاجابات ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، يتم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

على نفس العينة المسحوبة سابقا من الناحية التطبيقية يكون ثبات الاستبانة:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من 60%
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين 60% و 70%
- جيدا إذا كانت ألفا تقع بين 70% و 80%
- ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من 80%

حيث تم استخدام نظام الإحصاء Spss لحساب معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة لكل من المحورين بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل ثبات ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	جودة المقياس
1	إدارة المعرفة	0.852	ممتاز
2	القدرات الجوهرية	0.925	ممتاز
3	الثبات الكلي	0.747	جيد

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحور الأول "إدارة المعرفة" فاق 80% حيث بلغ 85.2% أي أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، أما محور "القدرات الجوهرية" فقد بلغ معامل ثباته 90% الذي بلغ 92.5% أي أن معامل ثبات هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة كذلك، وفي الأخير الثبات الكلي فقد بلغ معامل ثباته 70% والذي بلغ 74.7% أي أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات جيدة، فمن خلال ما سبق نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات جيدة وهذا ما يبرر استخدامها لأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا إجاباتهم حول المحور الثاني والثالث، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض تحليل خصائص عينة الدراسة

سنتناول في هذا الفصل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي كالاتي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، الوظيفة.

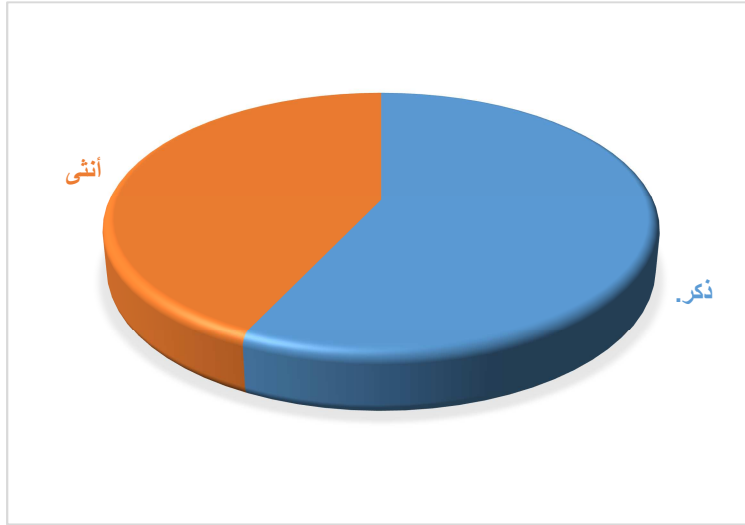
أولاً: حسب الجنس

يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	20	57.1
أنثى	15	42.9
المجموع	35	100

الشكل رقم(12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

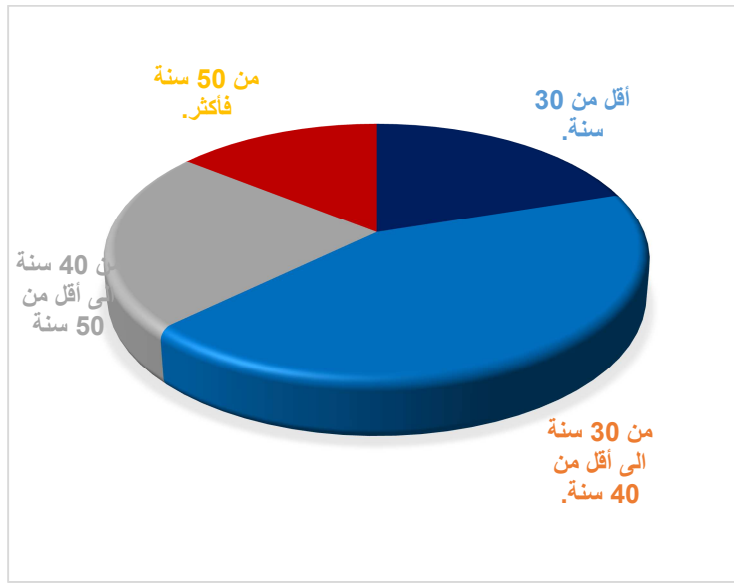
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ذكور والبالغ 20 فرداً، أي ما يعادل نسبة 57.1% من عينة الدراسة، وبالمقابل بلغ عدد الإناث 15 فرداً، بنسبة 42.9% ويرجع سبب ارتفاع الذكور على الإناث إلى طبيعة عمل المؤسسة والتي تفضل عنصر الذكور للعمل في أنشطتها التي تتطلب الجهد العضلي بصفة كبيرة.

ثانياً: حسب السن

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسب المئوية%	التكرار	السن
20	7	أقل من 30 سنة
42.9	15	من 30 الى أقل من 40 سنة
22.9	8	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة
14.3	5	من 50 سنة فأكثر
100	35	المجموع

الشكل رقم(13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

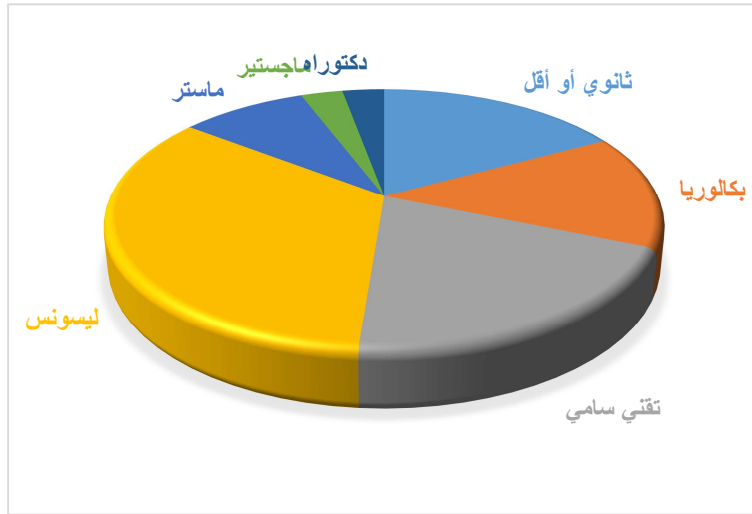
يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر فئة عمرية هي التي تتراوح بين 30 سنة الى أقل من 40 سنة، والبالغ عددهم 15 فردا بنسبة 42.9%، في حين بلغ عدد الأفراد من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 8 أفراد بنسبة 22.9%، تليها فئة أقل من 30 سنة البالغ عددهم 7 أفراد بنسبة 20%، وأخيرا تأتي الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر البالغ عددهم 5 أفراد بنسبة 14.3% ومن هذه الملاحظة نستنتج أن أكبر فئة عاملة بالمؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب وهي الفئة الأكثر نشاطا وعملا وعطاء أكثر.

ثالثا: حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(10): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
17.1	6	ثانوي او اقل
14.3	5	بكالوريا
20	7	تقني سامي
34.3	12	ليسانس
8.6	3	ماستر
2.9	1	ماجستير
2.9	1	دكتوراه
100	35	المجموع

الشكل رقم(14): يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

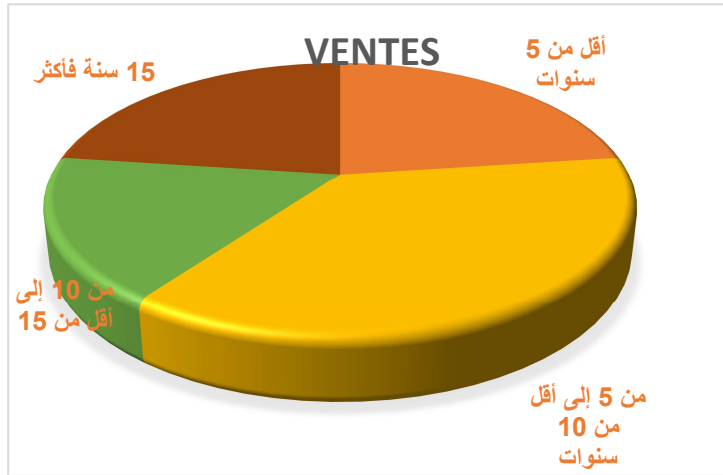
يبين الجدول في الأعلى أن أكبر فئة هي ذات المستوى التعليمي ليسانس حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة 12 فردا أي ما يعادل 34.3%، في حين بلغ عدد أفراد المستوى التعليمي تقني سامي 7 أفراد بنسبة 20% تليها فئة ثانوي أو أقل المتكونة من 6 أفراد بنسبة 17.1%، يليها المستوى التعليمي بكالوريا المتكونة من 5 أفراد بنسبة 14.3%، تأتي بعدها فئة الماستر المتكونة من 3 أفراد بنسبة 8.6%، تليهم فئة الماجستير والدكتوراه على التوالي المتكونة من فرد واحد لكل فئة بنسبة 2.9%.

رابعا: حسب الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم(11): يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسب المئوية%	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
22.9	8	أقل من 5 سنوات
37.1	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
17.1	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة
22.9	8	15 سنة فأكثر

الشكل رقم(15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات والبالغ عددهم 13 فردا أي ما يعادل 37.1%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات و15 سنة فأكثر ب 8 أفراد بنسبة 22.9%، كما بلغ عدد الأفراد الذين بلغ أقدميتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ب 6 أفراد ما نسبته 17.1%.

خامسا: الوظيفة

الجدول رقم(12): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون تحكم	23	65.7
إطار	12	34.3

الشكل رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من خلال نتائج الجدول التالي نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى وظيفة عون تحكم بنسبة 65.7% والبالغ عددهم 23 فرد، أما وظيفة إطار بلغ عدد أفرادها 12 فردا بنسبة 34.3%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، نحو متغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

أولا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور إدارة المعرفة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وكل ذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وكذا ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية.

1_تحليل إجابات أفراد عينة التوليد

احتوى على 4 عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد عينة التوليد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تحرص المؤسسة على الحصول على معارف جديدة من مصادر مختلفة	2.69	0.993	متوسطة	3
02	تسعى المؤسسة الى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة كالجامعات ومكاتب التوظيف الخاصة للمساعدة على خلق وتوليد معارف جديدة:	3	0.939	متوسطة	2
03	تحرص المؤسسة على اشراك عمالها في دورات تدريبية بغرض تطوير معارفهم واكتساب معارف جديدة.	3	0.939	متوسطة	2
04	يعتمد الافراد في المؤسسة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر من أجل تطوير قدراتهم المعرفية والاتيان بالجديد في أداء أعمالهم.	3.06	0.765	متوسطة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لتوليد		2.9357	0.76298	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول عبارات توليد المعرفة كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.69، 3.06)، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.9357 وهو يعبر عن درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة وهو بذلك يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارث الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [2.6 - 3.4] وانحراف معياري قدره 0.76298 وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، في هذه الحالة جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 4 والتي تنص على أن الأفراد في المؤسسة تعتمد على التعلم الذاتي والتعلم المستمر من أجل تطوير قدراتهم المعرفية والاتيان بالجديد في أداء أعمالهم بمتوسط حسابي بلغ 3.06 وانحراف معياري قدر ب 0.765 حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

أما في المرتبة الثانية فتأتي العبارتين رقم 2 و 3 بمتوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 0.939 والتي تنصان على أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة كالجوامع ومكاتب التوظيف الخاصة للمساعدة على خلق وتوليد معارف جديدة، وأن المؤسسة تحرص على إشراك عمالها في دورات تدريبية بغرض تطوير معارفهم واكتساب معارف جديدة، حيث أن أفراد عينة الدراسة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هاتين العبارتين.

تأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدر ب 2.69 وانحراف معياري قدر ب 0.993 والتي تنص على أن المؤسسة تحرص على الحصول على المعارف الجيدة من مصادر مختلفة (العمال، الزبائن، الموردين،) وكذلك الحال أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة.

2- تحليل إجابات أفراد عينة التخزين

احتوى على 3 عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد عينة التخزين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم تخزين وتوثيق كل التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة في مستندات ورقية.	3.34	0.838	متوسطة	1
02	يعتمد في تخزين المعرفة بالمؤسسة على تشجيعها للأفراد من أجل تخزينها في عقولهم.	3.26	0.980	متوسطة	2

03	تستعين المؤسسة بنظم معلومات وقواعد بيانات لتسهيل عملية تخزين المعرفة ومنعها من الضياع.	3.20	1.132	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لتخزين.	3.2667	0.83939	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول عبارات تخزين المعرفة كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.20، 3.34)، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.2667 وهو كذلك يعبر عن درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارث الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] وانحراف معياري قدره 0.83939 وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازلياً من حيث أهميتها وفقاً لمتوسطها الحسابي حيث في المرتبة الأولى العبارة الأولى والتي نصت على أنه يتم تخزين وتوثيق كل التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة في مستندات ورقية، بمتوسط حسابي بلغ 3.34 وانحراف معياري قدره ب 0.838 هنا أفراد عينة الدراسة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

تأتي في المرتبة الثانية العبارة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.26 وانحراف معياري قدره ب 0.980 والتي جاء مضمونها أنه يعتمد في تخزين المعرفة بالمؤسسة على تشجيعها للأفراد من أجل تخزينها في عقولهم هنا أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة.

ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري قدره 1.132 والتي جاء مضمونها أن المؤسسة تستعين بنظم معلومات وقواعد بيانات لتسهيل عملية تخزين المعرفة ومنعها من الضياع، حيث أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة متوسطة على مضمون هذه العبارة

-تحليل إجابات أفراد عينة التوزيع

احتوى على 4 عبارات، تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد عينة التوزيع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	هناك تشجيع من قبل الإدارة للأفراد على تشارك المعرفة.	2.26	1.172	منخفضة	4
02	يتم تبادل وتشارك المعارف والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	2.66	0.998	متوسطة	3

03	توفر المؤسسة الوسائل التي تسمح وتساعد الأفراد على تبادل المعرفة فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة.	3.03	0.822	متوسطة	1
04	للمؤسسة قاعدة بيانات تسهل من عملية نقل وتشارك المعرفة	2.89	0.993	متوسطة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لتوزيع		2.7071	0.82356	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول عبارات توزيع المعرفة كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.26، 3.03)، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.7071 وهو كذلك يعبر عن درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارث الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] وانحراف معياري قدره 0.82356 وهو انحراف أقل من 1 وهذا يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 3 والتي تنص على أن المؤسسة توفر الوسائل التي تسمح وتساعد الأفراد على تبادل المعرفة فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة، بمتوسط حسابي بلغ 3.03 وانحراف معياري قدره 0.822 وفي هذه الحالة فأفراد عينة الدراسة قد وافقوا بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب العبارة 4 والتي جاء مضمونها أن للمؤسسة قاعدة بيانات تسهل من عملية نقل وتشارك المعرفة، بمتوسط حسابي قدر ب 2.89 وانحراف معياري قدره 0.993 حيث أن أفراد عينة الدراسة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هاته العبارة.

تأتي في المرتبة الثالثة العبارة 2 والتي تنص على أنه يتم تبادل وتشارك المعارف والخبرات بين الافراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وانحراف معياري قدر ب 0.998 حيث أن أفراد العينة قد أبدوا موافقة متوسطة على مضمون العبارة.

في المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة الأولى والتي نصت على أن هناك تشجيع من قبل الإدارة للأفراد على تشارك المعرفة، بمتوسط حسابي قدر ب 2.26 وانحراف معياري بلغ 1.172 في هذه الحالة قد وافق أفراد العينة بدرجة منخفضة على مضمون العبارة.

4- تحليل إجابات أفراد عينة التطبيق

احتوى على 3 عبارات، ويعتبر تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد عينة التطبيق

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.	2.97	1.071	متوسطة	1
02	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل	2.94	1.027	متوسطة	2
03	هناك متابعة مستمرة لمستوى تطبيق الافراد لما تعلموه في دوراتهم التدريبية	2.91	1.095	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لتطبيق		2.9429	0.92703	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تطبيق المعرفة كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.91، 2.97)، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 2.9429 وهو كذلك يعبر عن درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الحماسي وهو ينتمي إلى المجال [2.6-4.3] وانحراف معياري قدره 0.92703 وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاه اراء أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، في هذه الحالة جاءت في المرتبة الأولى العبارة 1 والتي تنص على أن المؤسسة تطبق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل اللازمة لذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.97 وانحراف معياري قدره 1.071 حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري قدره 1.027 والتي تنص على أنه يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل، حيث أن أفراد الدراسة أبدوا رأيهم وموافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة.

- في الأخير تأتي العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري بلغ 1.0955 هذه العبارة نصت على أن هناك متابعة مستمرة لمستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في دوراتهم التكوينية.

وفي العموم يمكن ترتيب عمليات محور إدارة المعرفة التي رأيناها سابقا ترتيبا تنازليا حسب أوساطها الحسابية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	متوسطة	0.76298	2.9357	التوليد
1	متوسطة	0.83939	3.2667	التخزين
4	متوسطة	0.82356	2.7071	التوزيع
2	متوسطة	0.92703	2.9429	التطبيق
	متوسطة	0.69910	2.9631	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

الجدول التالي يعرض لنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور إدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.9631 وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارث الخماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور كانت بدرجة متوسطة، وهو يعبر على أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبدي اهتماما مقبولا بإدارة المعرفة، حيث يوجد اهتمام متوسط لتوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.69910 وهو أقل من 1 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور القدرات الجوهرية

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القدرات الجوهرية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وكذا ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية.

لقد احتوى هذا المحور على 11 عبارة، وبعد تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي: الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور القدرات الجوهرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	هناك شفافية واحترام في التعامل مع الآخرين والاصغاء لرؤيتهم وآراءهم	2.71	1.274	متوسطة	9
02	هناك استعداد للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء	2.89	1.367	متوسطة	6
03	نحن نفهم أهداف الفريق المشتركة والتعاون مع الآخرين لتحقيق تلك الأهداف	3.31	1.207	متوسطة	1

04	هناك شرح واضح لأدوار ومسؤوليات العاملين والمعايير المتوقعة للأداء	3.11	1.205	متوسطة	3
05	تشجع الإدارة العاملين على طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة	2.74	1.146	متوسطة	8
06	تقوم الإدارة بتعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل لتزويد العاملين بفرص التقدم والتطور	2.71	1.178	متوسطة	9
07	تساعد الإدارة العاملين في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب لملائمة الفرص التطويرية	2.94	0.998	متوسطة	5
08	تعمل إدارة الشركة على تشجيع العاملين على تجربة الأشياء الجديدة والأخذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح	2.77	1.308	متوسطة	7
09	أقوم بوضع أهداف ومستويات انجاز شخصية واضحة متفق عليها ومتوازنة مع أسبقيات وأهداف الفريق	3.14	1.167	متوسطة	2
10	عادة أقوم بوضع الخطط والجداول الزمنية الواقعية للتعامل مع الظروف	2.89	1.051	متوسطة	6
11	اقوم بمراقبة التقدم والاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات في الأسبقيات والتوقيات	3.06	0.906	متوسطة	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور القدرات الجوهرية		2.9351	0.84437	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القدرات الجوهرية كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.71، 3.31)، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.9351 وهو كذلك يعبر عن درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارث الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] وانحراف معياري قدره 0.84437 وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاه آراء أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، في هذه الحالة جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 3 والتي نصت على فهم أهداف الفريق المشتركة والتعاون مع الآخرين لتحقيق تلك

الأهداف بمتوسط حسابي بلغ 3.31 وانحراف معياري بلغ 1.207 بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على مضمون العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 9 التي تنص على القيام بوضع أهداف ومستويات انجاز شخصية واضحة متفق عليها ومتوازنة مع أسبقيات وأهداف الفريق، بمتوسط حسابي قدر ب 3.14 وانحراف معياري بلغ 1.167 حيث أن أفراد عينة الدراسة وقد عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على محتوى ومضمون هاته العبارة.

- أما العبارة رقم 4 والتي تنص على أن هناك شرح واضح لأدوار ومسؤوليات العاملين والمعايير المتوقعة للآداء، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.11 وانحراف معياري قدر ب 1.205 وقد عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة.

- فيما احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية والتي جاء محتواها القيام بمراقبة التقدم والاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات في الأسبقيات والتوقيتات بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري بلغ 0.906 حيث أن أفراد عينة الدراسة عبروا عن موافقتهم لدرجة متوسطة على مضمون العبارة.

- أما المرتبة الخامسة فهي تخص العبارة رقم 7 من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قيمته 2.94 وانحراف معياري قيمته 0.998 والتي جاء محتواها أن الإدارة تساعد العاملين في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب لملائمة الفرص التطويرية، والتي عبر من خلال مضمونها أفراد العينة على موافقتهم بدرجة متوسطة.

- أما العبارة رقم 10 والعبارة رقم 2 التي تنصان على القيام بوضع الخطط والجداول الزمنية الواقعية للتعامل مع الظروف وأن هناك استعداد للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء، تأنيان في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قيمته 2.89، حيث عبر أفراد العينة عن اجاباتهم بموافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون هاته العبارتين، كما نجد أن الانحراف المعياري قدر ب 1.051 و 1.367 على التوالي.

- أما في المرتبة السابعة تأتي العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري بلغ 1.308 والتي نصت على أن إدارة المؤسسة تعمل على تشجيع العاملين على تجربة الأشياء الجديدة والأخذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح فيما عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون العبارة.

- أما العبارة 5 فتأتي في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2.74 وانحراف معياري كان 1.146 والتي تنص على تشجيع الإدارة العاملين على طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة حيث وافقوا أفراد العينة بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة.

- وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارتين رقم 1 ورقم 6 بمتوسط حسابي قدر ب 2.71 وانحراف معياري قدر ب 1.274 و 1.178 على التوالي والتي تنصان على أن هناك شفافية واحترام في التعامل مع الآخرين

والاصغاء لرؤيتهم وآرائهم وأن الإدارة تقوم بتعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم حيث أبدوا أفراد العينة موافقتهم على مضمون العبارة بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معامل الالتواء $skwness$ ومعامل التفلطح $kurtosis$ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
عمليات إدارة المعرفة	التوليد	0.158
	التخزين	1.481
	التوزيع	-0.501
	التطبيق	-0.855
القدرات الجوهريّة	-0.206	-0.518

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الالتواء $Skewnes$ تتراوح بين 0.443 و-0.443 والتي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يقع ضمن المجال (3 و-3) في حين كانت معاملات التفلطح $Kurtosis$ محصور بين 1.481 و-0.855 وهي أقل من (20)، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يمكن مواصلة إجراءات الدراسة واختبار الفرضيات.

ثانياً: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض تم الاعتماد على معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح $Tolerance$ والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): يوضح معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
عمليات إدارة المعرفة	التوليد	0.401
	التوزيع	0.519
	التخزين	0.292
	التطبيق	0.356

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة محصورة بين (1.928-3.423) وهي أقل من (10)، في حين معاملات التباين المسموح محصور بين (-0.519-0.292) وهي أكبر من (0.2) نستنتج في هذه الحالة أن هذه النتائج تؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها فيما بينها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تبرز لنا مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة (توليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي محل الدراسة، تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

قبل استعراض النتائج تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على مقياس كوهن (Cohen) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك القوة التفسيرية (حجم التأثير) وذلك لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(21): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

قوة الارتباط		
ارتباط ايجابي	ارتباط سلبي	
من (0.1) الى (0.3)	من (-0.1) إلى (-0.3)	ضعيف
من (0.31) إلى (0.5)	من (-0.31) إلى (-0.5)	متوسط
من (0.51) إلى (01)	من (-0.51) إلى (-01)	كبير
		القوة التفسيرية (حجم التأثير %)
اقل من 10%		ضعيف
بين 10% و 50%		متوسط
أكبر من 50%		كبير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

Cohen.j.Statistical power analysisfor the behavioral science.New York.Academic press1998.

<https://www.amazon.com/statistical power. analysis.behavioral science>.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضيتها

تأتي صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: " يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفين في مؤسسة محل الدراسة ".

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " يوجد دور ذو دلالة إحصائية " .
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " يوجد دور ذو دلالة إحصائية " .

ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة نقوم بالاختبار الفرضيات الفرعية ثم الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على " وجود دور توليد المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية " .

حيث أن نتائج هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): نتائج اختبار الفرضية الأولى

0.613 ^a		معامل الارتباط R			
0.375		معامل التحديد R ²			
0.357		معامل التحديد المعدل			
0.67732		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha = 0.05$		المستوى المعنوية: 0.000			قيمة (F): 12.379
مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغير
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.049	2.047		0.461	0.944	الثابت constan
0.000	4.454	0.613	0.152	0.678	التوليد

المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.613$ الذي يدل على ارتباط كبير أما معامل التحديد $R^2 = 0.375$ الذي يعبر على أن التوليد يفسر ما نسبته 37.5% من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع القدرات الجوهرية، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، في حين بلغة معلمة الميل 0.678 مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين المتغيرين، في حين مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة والتي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ توليد المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على " وجود دور تخزين المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

حيث أن نتائج هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): نتائج اختبار الفرضية الثانية

0.280 ^a		معامل الارتباط R				
0.079		معامل التحديد R ²				
0.051		معامل التحديد المعدل				
0.82268		الخطأ المعياري للتقدير				
معنوية $\alpha = 0.05$		المستوى المعنوي: 0.000				
		قيمة (F): 2.817				
مستوى الدلالة T	قيم T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		المتغير
		Beta	الخطأ المعياري	B	الثابت constant	
0.001	3.555		0.566	2.014		
0.103	1.678	0.280	0.168	0.282		التخزين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.280$ وهو ارتباط متوسط في حين مستوى الدلالة 0.103 وهو أكبر من مستوى المعنوي 0.05 وعليه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة والتي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تخزين المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "وجود دور توزيع المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفين مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

حيث أن نتائجه هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

0.620 ^a		معامل الارتباط R			
0.384		معامل التحديد R ²			
0.365		معامل التحديد المعدل			
0.67264		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha = 0.05$		المستوى المعنوية: 0.000		قيمة (F): 20.577	
مستوى الدلالة T	المحسوبة T قيمة	المعاملات النمطية		المعاملات غير نمطية	
		Beta	الخطأ المعياري	B	الثابت constant
0.004	3.069		0.396	1.215	
0.000	40536	0.620	0.140	0.635	التوزيع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.620$ هو ارتباط كبير أما معامل التحديد $R^2 = 0.384$ وهو يعبر بأن بعد المشاركة يفسر مانسبته 38.4% من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع القدرات الجوهرية أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، في حين بلغت معلمة الميل 0.635 مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين المتغيرين، في حين مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ توزيع المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على " وجود دور تطبيق المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية"

حيث أن نتائج هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

0.522 ^a		معامل الارتباط R		
0.273		معامل التحديد R ²		
0.251		معامل تحديد المعدل		
0.73088		الخطأ المعياري للتقدير		
معنوي عن $\alpha = 0.05$		المستوى المعنوية 0.000		قيمة (F): 12.379
مستوي الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية	المتغير	
		المعاملات النمطية	الثابت constant	
		Beta	الخطأ المعياري	B
0.001	3.684		0.417	1.535
0.001	3.518	0.522	0.135	0.476
التطبيق				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.522$ وهو ارتباط كبير أما معامل التحديد $R^2 = 0.273$ وهو يعبر بأن بعد التطبيق يفسر ما نسبته 27.3% من المتغيرات التي تحدث على المتغير التابع القدرات الجوهرية أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، في حين بلغت معلمة الميل 0.476 مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين المتغيرين، في حين مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تطبيق المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

➤ اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على " وجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

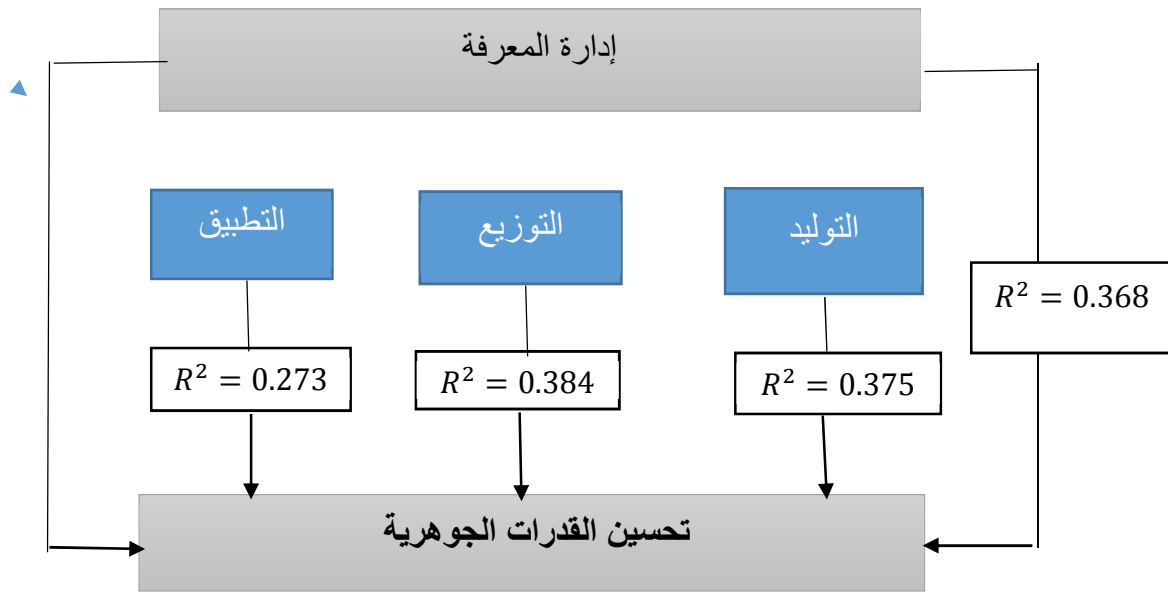
0.607 ^a		معامل الارتباط R	
0.368		معامل التحديد R ²	
0.349		معامل التحديد المعدل	
0.68110		الخطأ المعياري للتقدير	

معنوي عند $\alpha = 0.05$		المستوى المعنوية: 0.000			قيمة (F): 19.255
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير
0.143	1.500		0.508	0.763	الثابت constant
0.000	4.388	0.607	0.167	0.733	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات spss

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.607$ وهو ارتباط كبير أما معامل التحديد $R^2 = 0.368$ وهو يعبر عن محور إدارة المعرفة يفسر ما نسبته 36.8% من التغيرات التي تحدث على المتغير التابع القدرات الجوهرية أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، في حين بلغت معلمة الميل 0.733 مما يشير الى وجود ارتباط إيجابي كبير بين المتغيرين، في حين مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه الفرضية الرئيسية مقبولة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الشكل رقم(17): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: تفسير نتائج الدراسة

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع التطبيق) في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة محل الدراسة، حسب دراسة نايف، 2007 وكذلك بينت هذه الدراسة إلى وجود دور لكل من (التوليد، التوزيع، التطبيق) في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد

مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، في حين أثبتت الدراسة على أنه لا يوجد دور تخزين المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية.

أما من حيث دور كل من عمليات إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية فقد أظهرت النتائج وجود دور توليد المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى مؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى اعتماد أفراد المؤسسة التعلم الذاتي والتعلم المستمر من أجل تطوير قدراتهم وخلق معارف جديدة.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود دور تخزين المعرفة لإدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد مؤسسة الخزف الصحي وهذا راجع إلى عدم استخدامها لنظم معلومات وقواعد بيانات لتسهيل عملية تخزين معلوماتها ومعارفها لمدة طويلة، حيث أنها تستخدم في توثيق معارفها مجموعة من الطرق التقليدية كالتخزين في المستندات الورقية والتي تكون سهلة الضياع والتلف.

كذلك بينت النتائج أن توزيع المعرفة دور في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد مؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة توفر جميع الوسائل التي تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد عن طريق حلقات الحوار والاجتماعات وكذلك استخدام قواعد البيانات لتسهيل عملية نقل وتشارك المعرفة.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور تطبيق المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد محل الدراسة، ويرجع هذا إلى تطبيق أفكار جديدة بعد دراستها وكذلك استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل ثم التطرق إلى عرض وتحليل آراء عينة الدراسة، حول عمليات إدارة المعرفة اعتمادا على الاستبانة لجمع البيانات لإبراز دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم انتقلنا إلى اختبار نموذج الدراسة وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل الارتباط نتأكد أن لإدارة المعرفة دور في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وهذا بالنسبة التوليد التوزيع والتطبيق إلا التخزين الذي لا يبدي أي مساهمة في تحسين القدرات الجوهرية.



تشير دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية ومن خلاله حاولنا ابراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية، وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة.

مما سبق يتضح لنا أن إدارة المعرفة هي وظيفة أساسية في كل مؤسسة طامحة إلى تحقيق الأحسن حيث، يتم من خلالها تحويل المعلومات والمعارف الفكرية إلى موارد ذو قيمة عن طريق عمليات (التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) في المؤسسة وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها ومجهوداتها الفكرية، والظاهرية والضمنية قصد التوصل إلى تحسين قدراتها وبالتالي تمييزها بين منافسيها.

النتائج النظرية:

من أهم النتائج النظرية المتوصل إليها نجد:

- تركز إدارة المعرفة على العمليات الأساسية (التوليد، التخزين التوزيع، التطبيق) وذلك من أجل تحقيق أهدافها وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- لتحسين القدرات الجوهرية للمؤسسة يجب تعزيز العمل الجماعي والقيادي داخل فريق العمل وتمكين العاملين من تقديم ما لديهم، وكذلك إدارة العمل الجماعي والموارد لتحقيق النتائج المسطرة.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير سبل النجاح المادية والبشرية، لدى يجب اختيار الأفراد ذات كفاءة وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من معارف وقدرات وخبرات للنجاح والتميز في المؤسسة.

النتائج التطبيقية:

من خلال التحليل الإحصائي للاستبانة تم الحصول على النتائج التالية:

- أن المؤسسة محل الدراسة تبدي أهمية كبيرة لإدارة المعرفة كونها عنصرا مهما لبلوغ الأهداف وتحقيق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاطات في المؤسسة.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لعمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، كما أوضحت النتائج كذلك أن المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة قدرة كالتالي:
 - بعد توليد المعرفة بلغ متوسط حسابه 2.9357 بدرجة موافقة متوسطة.
 - بعد تخزين المعرفة بلغ متوسط حسابه 3.2667 بدرجة موافقة متوسطة.
 - بعد التوزيع المعرفة بلغ متوسط حسابه 2.7071 بدرجة موافقة متوسطة.
 - بعد تطبيق المعرفة بلغ متوسط حسابه 2.9429 بدرجة موافقة متوسطة.
- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لمحو القدرات الجوهرية بالمؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.9351 بدرجة موافقة متوسطة على مضمون عبارات المحور.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لبعد توليد المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لبعد تخزين المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لبعد التوزيع المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لبعد تطبيق المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لدى أفراد مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- هناك مساهمة متوسطة لعمليات إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها نضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- إذا كانت مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ترغب في تدعيم وتحسين القدرات الجوهرية يجب عليها تبني أسلوب إدارة المعرفة.
- يجب على المؤسسات الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة لما لها من أهمية كبيرة تنعكس على نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها.
- على المؤسسات تخصيص قسم باسم قسم إدارة المعرفة.
- يجب القيام بدراسات أخرى التي تربط بين إدارة المعرفة وتحسين القدرات الجوهرية لإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة في المؤسسات الجزائرية.
- تشجيع الموظفين على تبادل المعرف لتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد لتشجيعها على اكتساب المعرف الجديدة.
- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المؤسسة.

أفاق الدراسة:

- ما دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة الأداء.
- تأثير إدارة المعرفة في اتخاذ القرار.
- دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد علي الحاج، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 2- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار النشر الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 3- ربحي مصطفى عيان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفراء للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 4- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 5- عبد الستار على وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 6- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة (مدخل التحليلي)، الطبعة الأولى وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 7- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم دكاء الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 8- محمد صبحي، أبو صالح، مبادئ الإحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 9- محمد خالد أبو عزم، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
- 10- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

المجلات:

- 1- فارس جعباز شلاس، هدى محمد كريم الخفاجي، القدرات الجوهريّة وأثرها في أداء العمليات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، حلة، 2014.

الأطروحات والرسائل:

- 1- الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2002.
- 2- السالم، تحليل مقومات إدارة المعرفة وعلاقتها بإبداع، دراسة استطلاعية لإراء عينة من منتسبي الشركتين العامة للصناعات البتروكيميائية وصناعة الأسمدة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة البصرة، 2005.
- 3- العاني، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة بغداد، 2004.
- 4- الزغبى، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة بغداد، 1999.
- 5- المشهداني، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المتميزة: دراسة مسحية لإداء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.
- 6- أكرم سالم حسين، تأثير إدارة المعرفة في الكفاءات الجوهرية: دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإدارية الاقتصادية بجامعة، بغداد، 2009.
- 7- أسعد كاظم نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزرة الصناعة، شهادة دكتوراه، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة المستنصرية بغداد، 2007.
- 8- سلمان، أثر إدارة المعرفة الشاملة في فاعلية التنظيمية على وفق مدخل ورأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في وزراء الكهرباء، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة بغداد، 2005.
- 9- صابرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد حضير بسكرة، الجزائر، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

ouvrage

- 1–Bouthillier Scherer, Under Standing Knowledge Mangement Information Managions The Ned For an Empirico Perspective, IR Vol, 8No, 1,2002.
- 2–Cayne Stephen, **Les Youri Coré Compétence A mirage, The McKinsey**, quarté, No1, 2004
- 3–Chen, **The Stratégie Impact of Enterprise System : A Dynamics Capabilities study**, unpublished pH Carlton université, canada, 2004
- 4–Wiig, **Application of knowledge management in public Administration**, knowledge management Institute, Texas, 2000
- 5–Sekaran, U, Research Méthodes for Business a skill building approach , 4th edition , John Wiley& Sons, inc,New York, 2004.

theses

- 1–Daniel vlok, **An Assessment of the Knowledge procession Environment in an organisation A case stedy**, master dissertation of business administration, Rhodes université, 2004

conferences

- 1–Lindgren et al, **Rethinking compétence System For Lnnovative Organisation, global Co opération**, in the millenium the Europe an conférence of information system, jaune, Slovénie,2001.

Websites

- 1–Cohen.j.Statistical power analysis for the behavioral science. New York. Academic press1998.

<https://www.amazon.com/statistical power. Analysis. Behavioral science.>



الملحق رقم (01): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

الجامعة	الكلية	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	بالرحال عبد الوهاب	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	نسليم حمودة	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر أ	عمر بن جازية	03

الملحق رقم (02): استبانة الدراسة قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - بالميلية-، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالبتان :

- بودماغ سارة
- قرسال وداد

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) العمر:

من 30 أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 أقل من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

بكالوريا

ثانوي أو أقل

ليسانس

تقني سامي

ماجستير

ماستر

دكتوراه

(4) الأقدمية في المؤسسة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

(5) الوظيفة:

إطار

عون تحكم

حددها:.....

المحور الثاني: عمليات ادارة المعرفة

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس عمليات ادارة المعرفة على مستوى الشركة
الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

ادارة المعرفة هي: تلك العمليات والممارسات التي تهدف إلى اكتساب وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة من اجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن بقصد المنافسة والتكيف والنمو

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	
					01	توليد واكتساب المعرفة
					02	
					03	
					04	
					05	تخزين المعرفة
					06	
					07	
مشاركة المعرفة: والمقصود بمشاركة المعرفة هو عملية نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة						
					08	هناك تشجيع من قبل الإدارة للأفراد على تشارك المعرفة

					09	يتم تبادل وتشارك العارف والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية
					10	توفر المؤسسة الوسائل التي تسمح وتساعد الأفراد على تبادل المعرفة فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة
					11	للمؤسسة قاعدة بيانات تسهل من عملية نقل وتشارك المعرفة
					12	تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل اللازمة لذلك
					13	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل
					14	هناك متابعة مستمرة لمستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في دوراتهم التدريبية
					15	تحرص المؤسسة على الاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة لتحسين منتجاتها وخدماتها.

تطبيق المعرفة

المحور الثالث: متغير بناء القدرات المحورية

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس بناء القدرات المحورية لدى شركتكم الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم	
					هناك شفافية واحترام في التعامل مع الآخرين والإصغاء لروئيتهم وأرائهم.	16	العمل الجماعي والقيادة
					هناك استعداد للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.	17	
					نحن نفهم أهداف الفريق المشتركة والتعاون مع الآخرين لتحقيق تلك الأهداف.	18	
					هناك شرح الواضح لأدوار ومسؤوليات العاملين والمعايير المتوقعة للأداء.	19	
					تشجع الإدارة العاملين على طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة.	20	
					تقوم الإدارة بتعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم.	21	تمكين العاملين

					تساعد الادارة العاملين في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب لملائم والفرص التطويرية.	22	لتقديم أفضل ما لديهم
					تعمل ادارة الشركة على تشجيع العاملين على تجربة الأشياء الجديدة والأخذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح.	23	
					أقوم بوضع أهداف ومستويات انجاز شخصية واضحة متفق عليها ومتوازية مع أسبقيات وأهداف الفريق.	24	إدارة العمل والموارد لتحقيق النتائج
					عادة اقوم بوضع الخطط والجداول الزمنية الواقعية للتعامل مع الظروف.	25	
					اقوم مراقبة التقدم والاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات في الأسبقيات والتوقيتات.	26	
					أبحث دائما عن الطرائق الفاعلة والأقل كلفة لتحقيق النتائج.	27	

الملحق رقم (03): استبانة الدراسة بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي -بالميلية-، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالبتان

- بودماغ سارة
- قرسال وداد

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

(6) الجنس:

أنثى

ذكر

(7) العمر:

من 30 أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 أقل من 50 سنة

(8) المستوى التعليمي:

بكالوريا

ثانوي أو أقل

ليسانس

تقني سامي

ماجستير

ماستر

دكتوراه

(9) الأقدمية في المؤسسة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

(10) الوظيفة:

إطار

عون تحكم

حدها:.....

المحور الثاني: عمليات ادارة المعرفة

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس عمليات ادارة المعرفة على مستوى الشركة
الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

ادارة المعرفة هي: تلك العمليات والممارسات التي تهدف إلى اكتساب وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة من اجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن بقصد المنافسة والتكيف والنمو

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	
					01	تحرص المؤسسة على الحصول على معارف جديدة من مصادر مختلفة(العمال، الزبائن، الموردين،...)
					02	تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة كالجامعات ومكاتب التوظيف الخاصة للمساعدة على خلق وتوليد معارف جديدة
					03	تحرص المؤسسة على إشراك عمالها في دورات تدريبية بغرض تطوير معارفهم واكتساب معارف جديدة
					04	يعتمد الأفراد في المؤسسة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر من اجل تطوير قدراتهم المعرفية والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم
					05	يتم تخزين وتوثيق كل التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة في مستندات ورقية
					06	يعتمد في تخزين المعرفة بالمؤسسة على تشجيعها للأفراد من اجل تخزينها في عقولهم
					07	تستعين المؤسسة بنظم معلومات وقواعد بيانات لتسهيل عملية تخزين المعرفة ومنعها من الضياع
مشاركة المعرفة: والمقصود بمشاركة المعرفة هو عملية نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة						
					08	هناك تشجيع من قبل الإدارة للأفراد على تشارك المعرفة

					09	يتم تبادل وتشارك العارف والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية
					10	توفر المؤسسة الوسائل التي تسمح وتساعد الأفراد على تبادل المعرفة فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة
					11	للمؤسسة قاعدة بيانات تسهل من عملية نقل وتشارك المعرفة
					12	تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل اللازمة لذلك
					13	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل
					14	هناك متابعة مستمرة لمستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في دوراتهم التدريبية

تطبيق المعرفة

المحور الثالث: متغير بناء القدرات المحورية

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس بناء القدرات المحورية لدى شركتكم الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم	
					هناك شفافية واحترام في التعامل مع الآخرين والإصغاء لرؤيتهم وأرائهم.	16	العمل الجماعي والقيادة
					هناك استعداد للمشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء.	17	
					نحن نفهم أهداف الفريق المشتركة والتعاون مع الآخرين لتحقيق تلك الأهداف.	18	
					هناك شرح الواضح لأدوار ومسؤوليات العاملين والمعايير المتوقعة للأداء .	19	
					تشجع الإدارة العاملين على طرح الأفكار والمساهمات من العاملين واعتماد الأفكار الجيدة .	20	
					تقوم الإدارة بتعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم.	21	تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم
					تساعد الإدارة العاملين في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب لملائم والفرص التطويرية .	22	
					تعمل إدارة الشركة على تشجيع العاملين على تجربة	23	

					الأشياء الجديدة والأخذ بالمبادرات والثناء على الجهود والنجاح .		
					أقوم بوضع أهداف ومستويات انجاز شخصية واضحة متفق عليها ومتوازية مع أسبقيات وأهداف الفريق.	24	إدارة العمل والموارد لتحقيق النتائج
					عادة اقوم بوضع الخطط والجداول الزمنية الواقعية للتعامل مع الظروف .	25	
					اقوم مراقبة التقدم والاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات في الأسبقيات والتوقيتات.	26	

الملحق رقم (04): جداول معاملات الاتساق الداخلي

Corrélations

	توليد	س1	س2	س3	س4	
توليد	Corrélation de Pearson	1	,836**	,882**	,831**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
س1	Corrélation de Pearson	,836**	1	,694**	,599**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,007
	N	35	35	35	35	35
س2	Corrélation de Pearson	,882**	,694**	1	,567**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
س3	Corrélation de Pearson	,831**	,599**	,567**	1	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
س4	Corrélation de Pearson	,800**	,450**	,696**	,614**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

		تخزين	س5	س6	س7
تخزين	Corrélation de Pearson	1	,786**	,879**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
س5	Corrélation de Pearson	,786**	1	,570**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002
	N	35	35	35	35
س6	Corrélation de Pearson	,879**	,570**	1	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
س7	Corrélation de Pearson	,881**	,514**	,668**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	
	N	35	35	35	35

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

Corrélations

		المشاركة	س8	س9	س10	س11
المشاركة	Corrélation de Pearson	1	,857**	,867**	,730**	,830**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
س8	Corrélation de Pearson	,857**	1	,706**	,511**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,001
	N	35	35	35	35	35
س9	Corrélation de Pearson	,867**	,706**	1	,442**	,671**
	Sig. (bilatérale)					
	N					

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,008	,000
	N	35	35	35	35	35
10س	Corrélation de Pearson	,730**	,511**	,442**	1	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,008		,001
	N	35	35	35	35	35
11س	Corrélation de Pearson	,830**	,531**	,671**	,544**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

	التطبيق	12س	13س	14س
التطبيق	Corrélation de Pearson	1	,887**	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	35	35	35
12س	Corrélation de Pearson	,887**	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	35	35	35
13س	Corrélation de Pearson	,861**	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	35	35	35
14س	Corrélation de Pearson	,865**	,650**	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	35	35	35

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

Corrélations

		القدرات الجوهرية	س16	س17	س18	س19
القدرات الجوهرية	Corrélation de Pearson	1	,683**	,707**	,627**	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
س16	Corrélation de Pearson	,683**	1	,471**	,328	,379*
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,054	,025
	N	35	35	35	35	35
س17	Corrélation de Pearson	,707**	,471**	1	,539**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,001	,001
	N	35	35	35	35	35
س18	Corrélation de Pearson	,627**	,328	,539**	1	,237
	Sig. (bilatérale)	,000	,054	,001		,171
	N	35	35	35	35	35
س19	Corrélation de Pearson	,713**	,379*	,534**	,237	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,001	,171	
	N	35	35	35	35	35
س20	Corrélation de Pearson	,866**	,452**	,506**	,549**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,002	,001	,001
	N	35	35	35	35	35
س21	Corrélation de Pearson	,750**	,336*	,564**	,520**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,048	,000	,001	,004
	N	35	35	35	35	35
س22	Corrélation de Pearson	,760**	,288	,598**	,406*	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000	,094	,000	,016	,000
	N	35	35	35	35	35
س23	Corrélation de Pearson	,846**	,772**	,594**	,289	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,092	,000

N		35	35	35	35	35
س24	Corrélation de Pearson	,666**	,503**	,121	,155	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,488	,374	,000
N		35	35	35	35	35
س25	Corrélation de Pearson	,630**	,349*	,236	,470**	,239
	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,172	,004	,166
N		35	35	35	35	35

Corrélations

		س20	س21	س22	س23	س24
القدراتالجوهرية	Corrélation de Pearson	,866**	,750**	,760**	,846**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
س16	Corrélation de Pearson	,452**	,336*	,288	,772**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,006	,048	,094	,000	,002
	N	35	35	35	35	35
س17	Corrélation de Pearson	,506**	,564**	,598**	,594**	,121
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,488
	N	35	35	35	35	35
س18	Corrélation de Pearson	,549**	,520**	,406*	,289	,155
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,016	,092	,374
	N	35	35	35	35	35
س19	Corrélation de Pearson	,558**	,478**	,646**	,609**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
س20	Corrélation de Pearson	1	,815**	,706**	,627**	,534**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35
س21	Corrélation de Pearson	,815**	1	,611**	,491**	,352*

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,038
	N	35	35	35	35	35
22س	Corrélation de Pearson	,706**	,611**	1	,575**	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,005
	N	35	35	35	35	35
23س	Corrélation de Pearson	,627**	,491**	,575**	1	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
24س	Corrélation de Pearson	,534**	,352*	,462**	,658**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,038	,005	,000	
	N	35	35	35	35	35
25س	Corrélation de Pearson	,585**	,353*	,414*	,451**	,446**
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,013	,007	,007
	N	35	35	35	35	35

Corrélations

		25س
القدرات الجوهرية	Corrélation de Pearson	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
16س	Corrélation de Pearson	,349*
	Sig. (bilatérale)	,040
	N	35
17س	Corrélation de Pearson	,236
	Sig. (bilatérale)	,172
	N	35
18س	Corrélation de Pearson	,470**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	35

19س	Corrélation de Pearson	,239
	Sig. (bilatérale)	,166
	N	35
20س	Corrélation de Pearson	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
21س	Corrélation de Pearson	,353*
	Sig. (bilatérale)	,037
	N	35
22س	Corrélation de Pearson	,414*
	Sig. (bilatérale)	,013
	N	35
23س	Corrélation de Pearson	,451**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	35
24س	Corrélation de Pearson	,446**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	35
25س	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

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

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

Echelle : معامل ثبات محور ادارة المعرفة :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	4

Fiabilité

Echelle : معامل ثبات محور القدرات الجوهرية :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	12

Fiabilité

Echelle : معامل ثبات الاستبيان الكلي :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	2

الملحق رقم (06): اختبار نموذج الدراسة

Statistiques descriptives اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات				
	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
توليد	-,294	,398	,158	,778
تخزين	-1,343	,398	1,481	,778
المشاركة	,443	,398	-,501	,778
التطبيق	-,204	,398	-,855	,778
القدرات الجوهريّة	-,206	,398	-,518	,778
N valide (liste)				

الملحق رقم (07): اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,913	,486		1,879	,070
	توليد	,599	,224	,541	2,670	,012
	تخزين	-,289	,179	-,287	-1,609	,118
	المشاركة	,253	,244	,247	1,038	,307
	التطبيق	,177	,196	,194	,903	,373

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	توليد	,401	2,492
	تخزين	,519	1,928
	المشاركة	,292	3,423
	التطبيق	,356	2,812

a. Variable dépendante : القدرات الجوهرية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	توليد	.	Introduire

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,613 ^a	,375	,357	,67732

a. Prédictors : (Constante), توليد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,102	1	9,102	19,840	,000 ^b
	Résidus	15,139	33	,459		
	Total	24,241	34			

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

b. Prédictors : (Constante), توليد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,944	,461		2,047	,049
توليد	,678	,152	,613	4,454	,000

a. Variable dépendante : القدراتالجوهريية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تخزين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القدراتالجوهريية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,280 ^a	,079	,051	,82268

a. Prédicteurs : (Constante), تخزين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,906	1	1,906	2,817	,103 ^b
Résidus	22,335	33	,677		
Total	24,241	34			

a. Variable dépendante : القدراتالجوهريية

b. Prédicteurs : (Constante), تخزين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,014	,566		3,555	,001
	تخزين	,282	,168	,280	1,678	,103

a. Variable dépendante : القدرات الجوهريّة

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المشاركة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القدرات الجوهريّة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 ^a	,384	,365	,67264

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,310	1	9,310	20,577	,000 ^b
	Résidus	14,931	33	,452		

Total	24,241	34			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,215	,396		3,069	,004
المشاركة	,635	,140	,620	4,536	,000

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التطبيق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 ^a	,273	,251	,73088

a. Prédicteurs : (Constante), التطبيق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,613	1	6,613	12,379	,001 ^b
	Résidus	17,628	33	,534		
	Total	24,241	34			

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

b. Prédicteurs : (Constante), التطبيق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,535	,417		3,684	,001
	التطبيق	,476	,135	,522	3,518	,001

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة المعرفة ^b		Introduire

a. Variable dépendante : القدراتالجوهرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 ^a	,368	,349	,68110

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,932	1	8,932	19,255	,000 ^b
	Résidus	15,309	33	,464		
	Total	24,241	34			

a. Variable dépendante : القدرات الجوهريّة

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,763	,508		1,500	,143
	إدارة المعرفة	,733	,167	,607	4,388	,000

a. Variable dépendante : القدرات الجوهريّة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، كما أجريت الدراسة على عينة قدرها 45 فرداً، من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات تم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتماداً على برنامج spss الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وقد ظهرت النتائج على أن التوليد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق لهما دور في تحسين القدرات الجوهرية، وكذلك يوجد دور للتوليد والتوزيع والتطبيق في تحسين القدرات الجوهرية في حين ليس لتخزين المعرفة دور في تحسين القدرات الجوهرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وفي الأخير تم تقديم اقتراحات عملية مستقبلية حول الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التوليد المعرفة، التوزيع المعرفة، التطبيق المعرفة، التخزين المعرفة، إدارة المعرفة، القدرات الجوهرية.

Summary

This study aims to identify the role of knowledge management in improving the core capabilities in the institution of ceramics Balmilia, as the study was conducted on a sample of 45 individuals, by relying on the questionnaire in the collection of data was analyzed and the use of some statistical processing methods Adoption of the SPSS program, which enabled us to display and analyze data and test the hypotheses of the study The results have shown that generation, storage, participation, and application have a relationship in improving core capabilities, as well as there is a role for generation Participation and application in improving core capacities, while knowledge storage does not play a role in improving core capacities in the institution of sanitary ceramics in Milia, and finally future practical suggestions were made about the study.

Keywords: Knowledge generation, knowledge sharing, knowledge application, knowledge storage, knowledge management, core capabilities.