



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة اربيل التقنية - اربيل  
كلية التقنية الادارية  
قسم تقنيات ادارة الاعمال

# اثر ادارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية

دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي كلية التقنية الادارية / جامعة اربيل التقنية

□

بحث مقدمة إلى مجلس قسم المالية والمحاسبية – كلية التقنية الادارية وهي جزء من متطلبات الحصول على

□ شهادة البكالوريوس في علوم تقنيات ادارة الاعمال

□

## من قبل الطلاب

□ زيتون صالح حسين

□

□ أسماء شىرزاد خضر

□

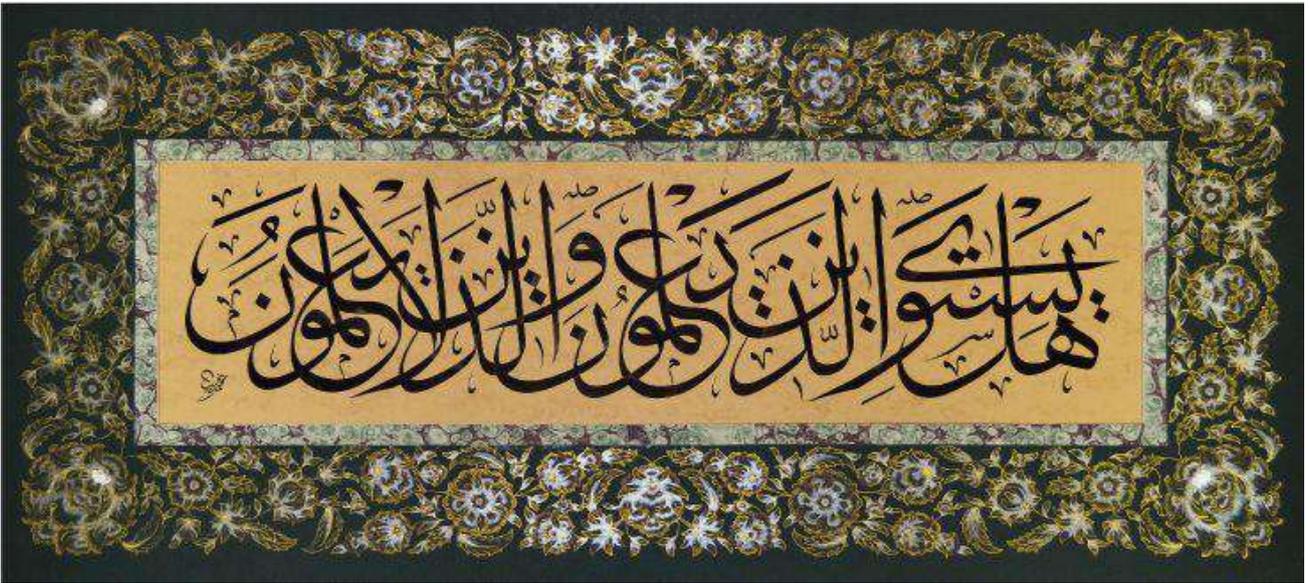
□ سارا عبدالقادر على

□

## بإشراف الاستاذ المساعد

□ الدكتور عامر عبدالله مجيد الشبخانى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سورة الزمر: 9

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## إقرار المشرف

أقر ان إعداد بحث التخرج الموسومة (( اثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية دراسة تحليلية في جامعة اربيل التقنية / كلية التقنية الادارية كنموذج )) التي تقدم بها الطلاب كل من " " جرى اعدادها بأشرافي في كلية التقنية الادارية، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في تقنيات ادارة الاعمال.

الدكتور عامر عبدالله مجيد الشبخاني

التاريخ : / / 2024

# الاهداء

إلى من أرسله الله تبارك أسمه رحمة للعالمين  
الرسول الأكرم (صلى الله عليه وآله وسلم)  
إلى من زرع في داخلي القيم والأخلاق  
إلى المرأة التي تتفانى لتجعل حياتي أفضل  
إلى من كانوا لي سنداً وعوناً أشقائي وشقيقاتي

والدي  
والدتي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحثات

# شكر وامتنان

بادئ ذي بدء اسجد (لله) سبحانه وتعالى شكراً واحمده عدد خلقه وزنة عرشه ورضاء نفسه ومداد كلماته اذ أمديني بقدره تحمل عناء انجاز هذه الاطروحة، واصلي واسلم على سيد الخلق محمد (صلى الله عليه وسلم) ومن تبعه الى يوم الدين، كما يدعوني واجب الوفاء والامانة ان نتقدم بجل امتنانينا لكل من غمرونا بعبائهم :

يطيب لنا أن نقدم بوافر الشكر الامتنان لأستاذنا الفاضل ومشرفنا **الاستاذ المساعد الدكتور عامر عبدالله مجيد** لما بذله من جهود لإغناء هذه الدراسة، ولآرائه وتوجيهاته القيمة الفضل في إنجاز هذه الدراسة، وفقه الله وجزاه عني كل خير.

كما نقدم بخالص تقديرنا واحترامنا للسادة رئيس لجنة المناقشة والسادة اعضاء اللجنة المحترمين ويشرفنا قبولهم مناقشة بحثنا هذا وابداء الملاحظات العلمية السديدة، في تعزيز الجوانب الايجابية والتقليل من الجوانب السلبية.

وعرفاناً ووفاءً نشكر عمادة كلية التقنية الادارية - جامعة اربيل التقنية - اربيل، و رئاسة قسم تقنيات ادارة الاعمال المتمثلة **بالاستاذ المساعد الدكتور شيرزاد محمد مهدي** المحترم ويسرنا أن نقدم شكرنا و امتنانينا إلى كافة أساتذتنا في قسم تقنيات ادارة الاعمال لما بذلو من جهداً طيلة مدة دراستنا هذا.

ولا أنسى أشكر كل من قدم لنا المساعدة لانجاز هذه الدراسة متمنياً من الجميع قبول اعتذارنا ان كنا لم نذكر من ساندونا سهواً أثناء مدة الدراسة وادعو للجميع بالتوفيق.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد الصادق الامين وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الميامين أجمعين.

الباحثات

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى دور إدارة المعلومات في تنمية الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك أربيل وتم استخدام أداة الاستبيان والمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، وشملت عينة الدراسة (٤٠) موظفاً في المؤسسة في مختلف المجالات. المستويات تم تجميدها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، وعلاقة قوية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة، والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية. ولكن بنسبة متقاربة أيضا خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المنظمة يعد بمستوى مقبول متوسط ولكنه ليس كافياً. وتم الخروج ببعض النتائج والتي منها أن هناك دور جيد لإدارة المعرفة في عملية تنمية الموارد البشرية، وان واقع إدارة المعرفة وعملية تنمية الموارد البشرية من قبل في الجامعة كانت بدرجة مرتفعة، كما تبين وعدد سنوات الخبرة لدى موظف في الجامعة عملية تنمية الموارد البشرية في أوصت الدراسة بضرورة التوسع في البحث في مجالات إدارة المعرفة بكافة عملياتها وابعادها وتوفير برامج متكاملة لإدارة المعرفة وعمليات تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب، والتوظيف، والتقييم، والمكافأة) ووضع آليات واضحة ونزيهة لتقييم تلك العمليات. ومن المتوقع ان ترك أثر تكمن أهمية هذا البحث في معرفة دور إدارة المعرفة في عملية تنمية الموارد البشرية من قبل موظفي جامعة التقنية اربيل ، حيث المعارف المتوفرة وكيفية إدارتها باتجاه تنمية الموارد البشرية، للوصول لقرارات إدارية ناجحة. من المتوقع أن تعود هذه الدراسة بالنفع على مجتمع جامعة أربيل التقنية بلفت الانظار الى إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية، اربيل

## Abstract □

This study aimed to determine the extent of the role of information management in human resources development at Erbil Polytechnic University. The questionnaire tool and statistical processing were used using the SPSS program. The study sample included employees of the organization in various fields. Levels have been frozen (40)

The results of the study concluded that there is a relationship between knowledge management and human resources development, and a strong relationship between the independent variable knowledge management and the dependent variable human resources development. but in a similar proportion as well. The study concluded that the reality of applying knowledge management and human resources development in the organization is at an acceptable average level, but it is not sufficient. Some results were obtained, including that there is a good role for knowledge management in the human resources development process, and that the reality of knowledge management and the human resources development process before at the university was at a high degree, as was shown and the number of years of experience of an employee at the university in the human resources development process in the human resources development process was recommended by the study. There is a need to expand research in the areas of knowledge management in all its processes and dimensions, provide integrated

programs for knowledge management and human resource development processes (attraction, recruitment, evaluation, and reward) and develop clear and fair mechanisms to evaluate these processes. It is expected to leave an impact. The importance of this research lies in knowing the role of knowledge management in the process of human resources development by the employees of Erbil Technical University, where the knowledge is available and how to manage it towards human resources development, to reach successful administrative decisions. It is expected that this study will benefit the Erbil Technical University community by drawing attention to knowledge management.

**Keywords:** Knowledge Management, Human Resources Development, Erbil

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية الكريمة
	إقرار المشرف
	الاهداء
	شكر وامتنان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	منهجية البحث
	<b>الفصل الاول: منهجية البحث و دراسات السابقة</b>
	مبحث الأول : منهجية البحث
	المقدمة
	أهمية البحث
	مشكلة البحث
	هدف البحث
	فرضيات البحث
	نموذج البحث
	حدود البحث
	منهج البحث
	مبحث الثاني : دراسات السابقة
	تعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الجانب النظري</b>
	مبحث الأول : إدارة المعرفة
	تعريف إدارة المعرفة
	اهداف إدارة المعرفة
	أهمية إدارة المعرفة
	أبعاد إدارة المعرفة
	خصائص إدارة المعرفة
	مبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية
	تعريف تنمية الموارد البشرية
	اهداف تنمية الموارد البشرية
	أهمية تنمية الموارد البشرية
	خصائص تنمية الموارد البشرية
	أبعاد تنمية الموارد البشرية
	<b>الفصل الثالث : الجانب الميداني (تحليل اثر ادارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية)</b>
	أولاً: إختيار الثبات الداخلي للإستبانة (الإتساق)

	ثانياً: المعلومات الاولية
	ثالثاً: إدارة المعرفة
	رابعاً: تنمية الموارد البشرية
	الفصل الرابع : استنتاجات و التوصيات
	الاستنتاجات
	التوصيات
	المصادر

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الأشرطة البيانية لفئات نوع الجنس	1
	الأشرطة البيانية للفئات العمرية	2
	الأشرطة البيانية للتحصيل العلمي	3
	الأشرطة البيانية لسنوات الخبرة	4
	الأشرطة البيانية للتخصص	5

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة	1
	التوزيع التكراري لنوع الجنس	2
	التوزيع التكراري للفئات العمرية	3
	التوزيع التكراري للتحصيل العلمي	4
	التوزيع التكراري لسنوات الخبرة	5
	التوزيع التكراري للتخصص	6
	إدارة المعرفة	7
	تنمية الموارد البشرية	8

# الفصل الأول

## منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية البحث :

المقدمة:

يعرف العالم اليوم موجة من التغيرات والتجديدات في البنية الاجتماعية، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وتوضحت هذه التغيرات في كافة المجالات الاقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، وهذه التغيرات لم تمس البنية المجتمعية فقط بل مست البنية المعرفية كذلك، التي أدت إلى تحول نحو مجتمع المعرفة، الذي يدل بأن من ينتج المعرفة يمتلكها و بالتالي فهو المؤهل للقيادة كمورد بشري. وبدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد بعدما تبين الدور الذي تقوم به في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي هنا يؤدي إلى مواكبة التغيرات السائدة في موجة المعرفة وفي ظل التجديدات في الأفكار والتكنولوجيا لتحقيق الاستمرار المنشود في بيئة تنافسية قوية. كما أن المؤسسة اليوم أصبحت تتنافس من أجل التكيف مع الوضع الراهن، فالمؤسسة على ما تبدو عليه فهي محاصرة بمجموعة من التحديات المختلفة التي فرضت عليها من طرف خصائصها العلمية والمهنية، لتكون بين خيارين: إما أن تتجاوز طريق العلم والمعرفة واما أن يكون لها دور في تنمية الموارد البشرية. وتعد المعرفة العصب الحقيقي للمؤسسة اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة من أجل التكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية والمعرفية. وارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالاقتصاد المعرفي، وذلك لتحقيق أهداف يسعى إليها المجتمع من أجل مواجهة الأزمات والتحديات، وايضاً تعتبر الموارد البشرية من بين أهم المواضيع التي تسترعي انتباه الكثير من المسيرين والمدراء، ذلك أن تلك الموارد تعتبر الرهان الحالي لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز والريادة في مجالاتها، حيث تسعى الكثير من الدراسات إلى التوصل لكيفية استثمار تلك الموارد في صالح تعظيم القيمة وإكساب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة. وتعتمد أغلب القيم المضافة في الوقت الحالي لكافة المنظمات الرائدة على الأثر المعرفي الذي تحدثه معارف الأفراد في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن المتأمل في طبيعة تلك القيم المضافة يجدها تتجسد أساساً في المعرفة، باعتبارها المصدر الأساس لتحقيق القيمة المضافة. حتى أن كل الاقتصاديات الحديثة والمتطورة باتت مبنية على عنصر المعرفة. ولعل الممارسات الإدارية التي تهدف خصوصاً إلى تنمية المعارف - خصوصاً منها المعارف الضمنية التي تعتبر من أصعب المعارف توليداً ونقلًا وتحويلاً- أضحت محل اهتمام العديد من الدارسين لمحاور تنمية الموارد

البشرية، حيث كان ولا يزال التعلم هو المصدر الأساسي في تنمية المعارف لدى الأفراد، إضافة إلى تحديثها وتوليدها، خدمة لغاية واحدة وهي الاستثمار في المورد البشري لتعظيم القيمة المضافة من قبله.

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في معرفة مدى اسناد ادارة المعرفة في تطوير وديمومة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

### مشكلة البحث:

تأتي هذه الورقة البحثية لتجيب عن إشكالية اساسية هي "كيف يمكن للمؤسسة ان تتميز وتنافس عن طريق مواردها البشرية في ظل ادارة المعرفة؟"

### هدف البحث:

يهدف هذا البحث الى ابراز مستوى واهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وادارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة راس المال البشري عن طريق :

- اسلوب تعليمي خلاق مقرون بالديمومة والاستمرار .
- تدريب وتطوير للعنصر البشري.
- التشجيع على الابتكار والإبداع.
- العمل على ضمان الاستمرارية للمؤسسات والمنظمات المعرفية بدعمها للقوى البشرية الخلاقة.

### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  بين ادارة المعرفة (التركيز على الافراد، التركيز على التكنولوجيا، التركيز على راس المال الفكري، التركيز على فعالية المنظمة) وتنمية الموارد البشرية في جامعة اربيل التقنية.

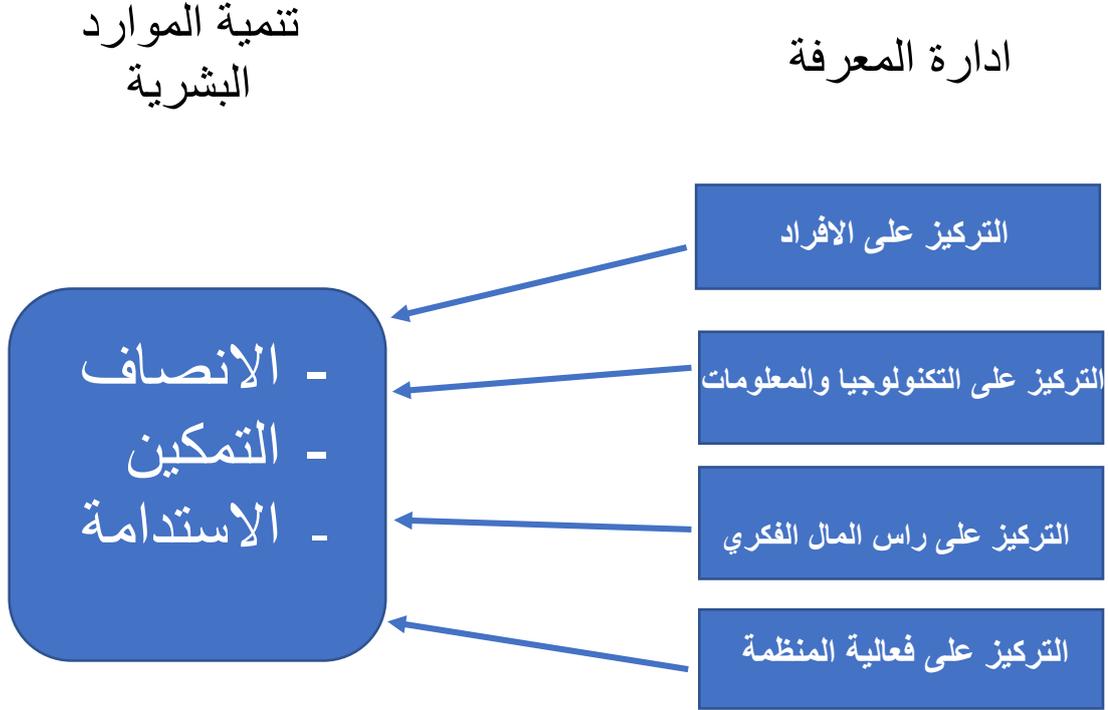
### الفرضيات الفرعية:

(H01) هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية من خلال الانصاف في التعليم والصحة والتدريب والحرية.

(H02) هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية من خلال تمكين ومشاركة موظفي كلية التقنية الادارية في اتخاذ القرارات .

(H03) هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية من خلال استدامة في توسيع خيارات الافراد الحالية لموظفي كلية التقنية الادارية.

### نموذج البحث



### حدود البحث:

الحدود المكانية: تشمل البحث جامعة اربيل التقنية / كلية التقنية الادارية كحدود مكانية للبحث.

الحدود الزمانية: تشمل البحث عام 2024 كحدود زمانية للبحث.

الحدود البشرية: موظف

### منهج البحث:

استخدمت الباحثون اسلوب التحليلي للبحث متكون من ثلاثة فصول، اذ يتكون الفصل الاول الاطار النظري للبحث بينما تناولت الفصل الثاني الاطار التحليلي للبحث في حين تناولت الفصل الثالث الجانب التطبيقي للبحث والتي ركزت على تحليل اسئلة الاستبيان.

المبحث الثاني : الدراسة السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة :

دراسة الأولى	إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية
الدراسة/ المجتمع	-رزقان رميصاء و -لقبيشي نرجس
السنة	٢٠١٢-٢٠١٣
مشكلة الدراسة	ما مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ؟
فرضية الدراسة	إدارة المعرفة مقياس التقييم أداء الموارد البشري .
هدف الدراسة	معرفة مدى إدراك الموارد البشرية في الشركة انتاج الكهرباء المفهوم إدارة المعرفة وأهميتها .
أهم استنتاجيات	تهتم بمشاركة الأفراد خاصة في توليد أفكار جديدة للمؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
أهم توصيات	تعزيز مشاركة الأفراد و تحفيز مبادراتهم المعرفية .

الدراسة الثانية	تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية
الدراسة/ المجتمع	-الدكتور محمد الخميسي بن رجم -الأستاذة فاطمة الزهراء طلحي/ طرابلس – لبنان
السنة	٢٠١٢
مشكلة الدراسة	"كيف يمكن للمؤسسة ان تتميز وتنافس عن طريق مواردها البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؟"
فرضية الدراسة	يفترض البحث الى الوصول الى الحدود التي تربط الموارد البشرية واقتصاد المعرفة من خلال تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة.
هدف الدراسة	اسلوب تعليمي خلاق مقرون بالديمومة والاستمرار .

أهم استنتاجيات	يتعين في إدارة المعرفة توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات
أهم توصيات	إدارة المعرفة علم جديد في الإدارة يجب الاهتمام به والتعرف على مزاياه للمؤسسات بشكل عام.

الدراسة الثالثة	دور الإدارة المعرفة على تنمية الوارد البشرية
الدراسة/ المجتمع	جريبي كوثر / الجزائري
السنة	٢٠١٩-٢٠٢٠
مشكلة الدراسة	ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية؟ ما مدى إدراك المؤسسة الجاذبية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية؟
فرضية الدراسة	هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية
هدف الدراسة	معرفة المجالات التي تحدث حول إدارة المعرفة ومجالات تطورها وتطبيقها على تنمية المورد البشري.
أهم استنتاجيات	على ضوء ما تم تقديمه في هذه الدراسة، يتبين لنا أن العالم يشهد تزيدياً في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرة المادية والصناعية.
أهم توصيات	ضرورة عمل ورش عمل واجتماعات لمشاركة المعرفة لتنمية عمليات الموارد البشرية

الدراسة الرابعة	دور الإدارة المعرفة على التنمية الموارد البشرية
الدراسة/ المجتمع	إليسا فيغيريدو / أمريكا
السنة	٢٠١٤-٢٠١٥

مشكلة الدراسة	بشكل عام، يمكن اعتبار إدارة المعرفة أدوات وتقنيات واستراتيجيات للاحتفاظ بالخبرات التجارية وتحليلها وتنظيمها وتحسينها ومشاركتها ؟
فرضية الدراسة	إدارة المعرفة هي مقياس لتقييم تنمية الموارد البشرية
هدف الدراسة	الغرض هو الشرح والاختبار التجريبي لانحراف العمليات التنظيمية المتعلقة بالمعرفة عن طبيعتها الافتراضات العاملة في عمليات إدارة موارد البشرية في المنظمات.
أهم استنتاجات	الموارد البشرية تعني أنه يجب توظيفهم وتعويضهم وتدريبهم وتطويرهم. ومن هنا، فإن دور الموارد البشرية هو ضمان حصول المنظمة على رأس المال الفكري الذي تحتاجه.
توصيات	ومن هذا المنطلق، فإن دور الموارد البشرية هو ضمان حصول المنظمة على رأس المال الفكري الذي تحتاجه.

الدراسة الخامسة	أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية
الدراسة/المجتمع	سومي / بريطانيا
السنة	٢٠١١
مشكلة الدراسة	هل هناك تأثير لتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية من حيث (الاكتساب والتفسير والتوزيع لعناصر المعرفة فضلا عن تكوين ذاكرة تنظيمية) على إستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، تخطيط)
فرضية الدراسة	تؤثر تطبيقات إدارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تأثيراً معنوياً.
هدف الدراسة	الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين على تطوير الاستراتيجيات، وبالتالي، على أداء الشركة.
أهم استنتاجات	وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توزيع وتفسير المعرفة، تكوين الذاكرة التنظيمية) واستراتيجيات إدارة موارد البشرية المعروفة (تصميم الوظائف وتحليلها).

أهم التوصيات	وأوصت الدراسة اجراء دراسة مستقبلية خاصة اذا نجت تجربة النموذج المقترح وضماناً للتطبيق بصفة عامة مثل دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الكفاءة والفعالية في المنظمات العامة.
--------------	---

### التعقيب على دراسات السابقة :

دراسة	إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية	تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية	دور ادارة المعرفة على تنمية الوارد بشرية	دور الإدارة المعرفة على التنمية الموارد البشرية	أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية
دراسة و مجتمع	رزقان رميصاء ولقبشيشي نرجس	محمد الخميسي و فاطمة الزهراء/ طرابلس – لبنان	جريبي كوثر/ الجزائر	إليسا فيغيريدو/ أمريكا	سومي / بريطانيا
السنة	٢٠١٢-٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١٩-٢٠٢٠	٢٠١٤-٢٠١٥	٢٠١١
مشكلة دراسة	ما مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ؟	"كيف يمكن للمؤسسة ان تتميز وتنافس عن طريق مواردها بشرية في ظل اقتصاد المعرفة؟"	ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية؟ ما مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية ؟	بشكل عام، يمكن اعتبار إدارة المعرفة أدوات وتقنيات واستراتيجيات للاحتفاظ بالخبرات التجارية وتحليلها وتنظيمها وتحسينها ومشاركتها ؟	هل هناك تأثير لتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية من حيث (الاكتساب والتفسير والتوزيع لعناصر المعرفة فضلا عن تكوين ذاكرة تنظيمية) على إستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء)
فرضية دراسة	إدارة المعرفة مقياس التقييم أداء الموارد البشري .	يفترض البحث الى الوصول الى الحدود التي تربط الموارد البشرية واقتصاد.	هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية	إدارة المعرفة هي مقياس لتقييم تنمية الموارد البشرية	تؤثر تطبيقات إدارة المعرفة على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تأثيراً معنوياً.
هدف دراسة	معرفة مدى إدراك الموارد البشرية في الشركة انتاج الكهرباء	اسلوب تعليمي خلاق مقرون بالديمومة والاستمرار .	معرفة المجالات التي تحدث حول إدارة معرفة ومجالات تطورها وتطبيقها	الغرض هو الشرح والاختبار التجريبي لانحراف العمليات التنظيمية المتعلقة بالمعرفة عن طبيعتها	الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين

	المفهوم إدارة المعرفة وأهميتها .	على تنمية مورد البشري.	الافتراضات العاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات	على تطوير الاستراتيجيات.
استنتاجات	تهتم بمشاركة الأفراد خاصة في توليد أفكار جديدة للمؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .	على ضوء ما تم تقديمه في هذه الدراسة، يتبين لنا أن العالم يشهد تزيدياً في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية موارد البشرية التي يرتبط عملها.	الموارد البشرية تعني أنه يجب توظيفهم وتوعيتهم وتدريبهم وتطويرهم.	وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توزيع وتفسير المعرفة، واستراتيجيات موارد بشرية تكوين الذاكرة التنظيمية) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعروفة (تصميم الوظائف وتحليلها).
توصيات	تعزيز مشاركة الأفراد و تحفيز مبادراتهم المعرفية . به والتعرف على مزاياه للمؤسسات بشكل عام.	ضرورة عمل ورش عمل واجتماعات لمشاركة المعرفة لتنمية عمليات الموارد البشرية المنظمة على رأس المال الفكري الذي تحتاجه.	ومن هذا المنظور، فإن دور موارد بشرية هو ضمان حصول المنظمة على رأس المال الفكري الذي تحتاجه.	وأوصت الدراسة اجراء دراسة مستقبلية خاصة اذا نحتج تجربة النموذج المقترح وضماناً للتطبيق بصفة عامة مثل دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الكفاءة والفعالية في المنظمات العامة.
	أما في دراستان	أما في دراستان	أما في دراستان	أما في دراستان
دراسة والمجتمع	أربيل / إقليم كردستان عراق	أربيل / إقليم كردستان عراق	أربيل / إقليم كردستان عراق	أربيل / إقليم كردستان عراق
السنة	٢٠٢٤ جامعة التقنية في أربيل /كلية التقنية إدارة اعمال	٢٠٢٤ جامعة التقنية في أربيل /كلية التقنية إدارة اعمال	٢٠٢٤ جامعة التقنية في أربيل /كلية التقنية إدارة اعمال	٢٠٢٤ جامعة التقنية في أربيل /كلية التقنية إدارة اعمال
مشكلة دراسة	كيف يمكن للمؤسسة ان تتميز وتنافس عن طريق مواردها بشرية في ظل إدارة المعرفة	كيف يمكن للمؤسسة ان تتميز وتنافس عن طريق مواردها بشرية في ظل إدارة المعرفة	كيف يمكن للمؤسسة ان تتميز وتنافس عن طريق مواردها بشرية في ظل إدارة المعرفة	كيف يمكن للمؤسسة ان تتميز وتنافس عن طريق مواردها بشرية في ظل إدارة المعرفة

تساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصالي تحسين نوعية تدريب العاملين.	تساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصالي تحسين نوعية تدريب العاملين.	تساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصالي تحسين نوعية تدريب العاملين.	تساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصالي تحسين نوعية تدريب العاملين.	تساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصالي تحسين نوعية تدريب العاملين.	فرضية دراسة
التشجيع على الابتكار والابداع	التشجيع على ابتكار والابداع	التشجيع على ابتكار والابداع	التشجيع على ابتكار والابداع	التشجيع على ابتكار والابداع	هدف دراسة
إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة: كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعليم، التخطيط الاستراتيجي.	إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة: كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعليم، التخطيط الاستراتيجي.	إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة: كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعليم، التخطيط الاستراتيجي.	إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة: كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعليم، التخطيط الاستراتيجي.	إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة: كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعليم، التخطيط الاستراتيجي.	استنتاجات
توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.	توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.	توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.	توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.	توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.	توصيات

## الفصل الثاني : جانب النظري للدراسة ( اثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية )

### المبحث الأول : إدارة المعرفة

أولاً: تعريف الإدارة المعرفة : تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية لأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل. (رشيد و أمال، ٢٠١٩ ، ٨٩)، ايضاً تعريف الإدارة المعرفة بأنها عبارة عن انتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطلق عليها برأس المال الفكري. (د. أسماء، ١٦ ، ٢٠١٢) . كما يمكن تعريف الإدارة المعرفة بأنها عبارة عن مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام فيحل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها . (ولاء و غدير، ٢٠٢١ ، ٥٠) .

### ثانياً : أهداف الإدارة المعرفة:

من خلال التعريف السابق للإدارة المعرفة و مرتكزاتها يمكن تحديد أهداف الإدارة المعرفة بشكل عام فيما يلي: (طارق، ٢٠٠٢ ، ٨)، .(نقوى والآخرون، ٢٠٢٣ ، ٧) .

- ١- تبسيط العمليات و تخفيض التكاليف، و ذلك بالتخلص من الاجراءات المطولة والغير ضرورية .
- ٢- تحسين خدمة العملاء باختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.
- ٣- تبني فكرة الإبداع بتشجيع تدفق الأفكار بحرية.
- ٤- زيادة العائد المالي و ذلك عن طريق التسويق والخدمات بفعالية.
- ٥- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين ايصال الخدمات.
- ٦- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها.
- ٧- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
- ٨- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.

### ثالثاً: أهمية الإدارة المعرفة:

تتلخص أهمية إدارة المعرفة في العناصر التالية :

- ١- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجاتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجيدة.
- ٢- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- ٣- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة والتحسين .
- ٤- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوفر منها و تطويرها و مشاركتها و تطبيقها و تقييمها.
- ٥- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
- ٦- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم . ( شيماء و بريكة، ٢٠٢١، ١٢ )

### رابعاً : أبعاد الادارة المعرفة :

يرى بعض الباحثين أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد هي:  
(دافنبورت، ٢٠٠١، ٥-٢١ )

#### ١- التركيز على الأفراد :

أي التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة و متميزة.

#### ٢- التركيز على إدارة وتكنولوجيا المعلومات :

ومعناه التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة وتكنولوجيا المعلومات والتركيز كذلك على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

### ٣- التركيز على رأس المال الفكري :

وهنا يتم التركيز على استخدام المعرفة، بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تضمن نجاحاً طويلاً للأمد.

### ٤- التركيز على فعالية المنظمة:

حيث يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية للمنظمة.

### خامساً : خصائص الإدارة المعرفة :

هناك خصائص تتميز الإدارة المعرفة من أهمية نذكرها : (ريما، ٢٠١٤، ٣٨)

١- التراكمية : فالمعرفة تظل صحيحة و تنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، و هذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة الى المعرفة القديمة .

٢- التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها و أنتقاء الجزء المقصود منها . (د. صلاح الدين، ٢٠١٦، ١٥)

٣- المعرفة يمكن التخزين : فقد كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، و لكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب و هو ما يسمى بقواعد المعرفة.

٤- لمعرفة لا يمكن أن تمتلك : من قبل أي فرد، فالمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلبراءات اختراع.

٥- لمعرفة يمكن أن تولد : وذلك بالاعتماد على الأفراد المبتكرون من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب

٦- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

٧- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

٨- المعرفة يمكن ان تصنف : كالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

٩- المعرفة يمكن أن يتم تقاسمها : حيث يمكن نشرها و نقلها عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك .

١٠- المعرفة لا تستخدم بالاستخدام: بل على العكس فهي تتطور و تولد بالاستخدام و عكس ذلك تموت.

### المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية

أولاً : تعريف تنمية الموارد البشرية : اكتسبت التنمية الموارد البشرية أهميتها نظراً لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر العامل الرئيس لزيادة الإنتاج وهي تهدف إلى التحسين العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين حاجاتهم وهذا يمنحها دوراً مؤثراً في تحقيق التميز. (أرتيمة، ٢٠١٨، ٨ )، يمكن تعريف التنمية الموارد البشرية بأنها عبارة عن تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات. ( رشيد و أمال، ٢٠١٩، ١٠ )، يمكن تعريف التنمية الموارد البشرية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتمثلة في التحليل العمل والاختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم. ( العلول، ٢٠١١، ١٠٣ ).

### ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية:

من خلال التعريف السابق لتنمية الموارد البشرية ومرتكزاتها يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام فيما يلي: ( كوثر، ٢٠٢٠، ٨٧ )

١ - تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية.

٢ - تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.

٣ - تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية.

٤ - الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.

٥ - إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.

٦ - تحديد احتياجات أفراد المنظمة والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي. ( العمار و القحطاني، ٢٠٢٠، ٥ )

٧ - إحساس الموظف بعدالة ما يحصوف عميو مف أدوار مقارنة بنظائري في المؤسسة .

٨ - تعييف قوة العمى والاحتفاظ بيا في حالة جيدة. (علول، ٢٠١١، ١٠٤ )

### ثالثاً : أهمية تنمية الموارد البشرية :

كما تكمن بعض نقاط اهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي :

١- إكتساب الأفراد مهارات تؤهلهم لأداء وظائفهم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية و التكنولوجيا بالمنظمة.

٢- زيادة الفاعلية و الكفاءة في الإنتاج و الأداء .

٣- تساهم في توضيح السياسات العامة للمنظمة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف .

٤- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح ادوارها .

٥- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .

٦- مساعدة العاملين في تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة او المهارة

٧- إقتصاد في النفقات التي يمكن ان تتكبدها المنظمة، نتيجة التغير أو الهدر أو الإستبدال في موارد معينة .

٨- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة، و بما يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين عل تلبية حاجات و شروط مختلفة مشاريع المنظمة الإنتاجية .

٩- العنصر البشري هو المحرك و المحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده بل لابد من تدعيمه و تنميته و أستغلال معارفه الظاهرة و الكامنة .

١٠- ضرورة اكتساب منظمات الاعمال إلى الخبرات و نقاط القوة التميز من أجل تحقيق القوة في الرأس المال البشري و الفكري و من خلاله تحقيق الميزة التنافسية. (دليلة و أبو بكر، ٢٠٢١، ٣٢-٣٣)

١١- الاهتمام بالموارد البشرية يحمي الدولة من الوقوع في معضلة التبعية الاقتصادية.

١٢- الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة جزء من ثورة الدولة التي تمنحها القدرة على التنافس في المجالات العالمية. (العمار والقحطاني، ٢٠٢٠، ٥)

#### رابعاً : خصائص تنمية الموارد البشرية:

هناك خصائص تتميز بها تنمية الموارد البشرية لما للمورد البشري من أهمية نذكرها : (دليلة و أبو بكر، ٢٠٢١، ٣٤)

#### ١- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية :

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

#### ٢- عملية تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

اذ تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات، سلوكيات و إتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تحسين و تطوير أدائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى و جعل أدائها في تحسين مستمر و دائم. (سراج وهيبه، ٢٠١٢، ٢٩-٣٠).

#### خامساً : أبعاد تنمية الموارد البشرية :

الإنصاف: يقع مفهوم الإنصاف في قلب مفهوم التنمية البشرية، باعتباره احد مكوناتها الأكثر أهمية ويستخدم مصطلح الإنصاف هنا بديلاً عن مصطلحي المساواة والعدالة، ففي حين تركز التنمية البشرية

على توسيع الخيارات المتاحة من تعليم و صحة و تطوير المهارات، يركز مبدأ الإنصاف هنا في المساواة في توسيع الخيارات بين الأفراد أي : (مربيحي سوسن، ٢٠١٦، ٢٨-٢٩).

أ - الإنصاف في الحصول على التعليم سواء بين الفقير و الغني أو المرأة و الرجل، الكبير والصغير.

ب - الإنصاف في توفير الصحة و الخدمات الطبية الأفضل للجميع.

ت - الإنصاف في توفير التدريب و تكوين المهارات .

ث - الإنصاف في توفير الحرية السياسية و الاقتصادية.

**التمكين:** إن قاطرة التنمية البشرية هم الأفراد، و بالتالي مشاركة هؤلاء الأفراد فعالة في إدارة شؤون مجتمعهم وهو ما يقتضي أن تتاح لكل الناس فرصة كافية و متساوية لعرض قضاياهم، و مشاركة الأفراد في التنمية تكون عن طريق المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات و هذا عن طريق تمكينهم من التعبير عن مختلف مشاكلهم و كذا آراءهم

**الاستدامة:** تعتبر الاستدامة من أهم أبعاد التنمية البشرية، فالتنمية البشرية المستدامة تركز على توسيع خيارات الأفراد الحالية دون تعريض خيارات الأجيال المستقبلية للخطر، "وتركز معظم تعريفات التنمية المستدامة على فكرة مفادها أن الإمكانيات المتاحة للناس في المستقبل يجب ألا تختلف عن الإمكانيات المتاحة للناس اليوم.

## الفصل الثالث: تحليل اثر ادارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية

### المقدمة:

يتناول هذا المبحث التحليل الإحصائي لأثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية لعينة من الموظفين في مدينة أربيل والتي بلغت (40) موظف اعتماداً على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS Version 27).

### أولاً: إختبار الثبات الداخلي للإستبانة (الإتساق):

من العناصر الأساسية لصلاحية الإعتماد على نتائج الإستبانة إختبارها من حيث معامل الثبات والتي تعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه (ثبات إجابات المبحوثين وعدم إستخدام العشوائية في إختيار الإجابة)، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وعلى هذا الأساس تم إستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alfa) الذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الإجابات على فقرات الإستبانة فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر أو أقل من (0.60)، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد وعلى العموم يكون هناك ثبات إذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.60). والجدول (1) يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير وبعد على إنفراد وللمقياس ككل.

### الجدول (1): إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	فقرات الإستبانة
16	0.808	إدارة المعرفة
16	0.784	تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول (1) أن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل متغيرات الإستبانة لأداة القياس يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات لأنها كانت أكبر أو تساوي 78.4% علماً أن الحد الأدنى المقبول للقياس هو أكبر من 60% وبالتالي يعني هنالك إتساق داخلي لمتغيرات الإستبانة كذلك هنالك اتساق داخلي للإستبانة بشكل عام حيث بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا 87%.

### ثانياً: المعلومات الاولية:

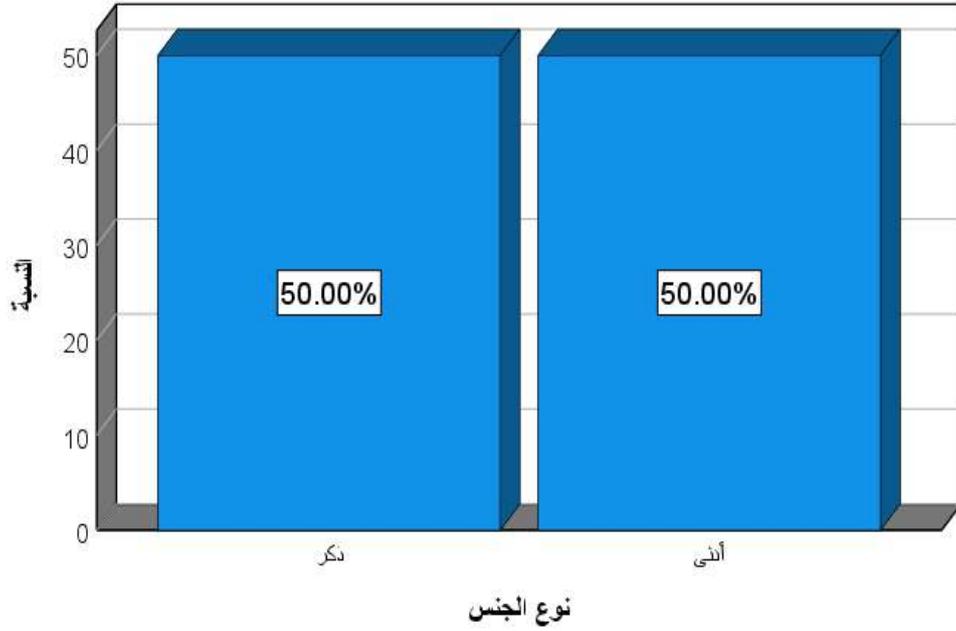
تم الحصول على المعلومات الاولية الذين شملهم الاستطلاع وكانت كما يلي:

1. الجنس: توزعت عينة البحث حسب نوع الجنس كما في الجدول الآتي:

### الجدول (2): التوزيع التكراري لنوع الجنس

النسبة	العدد	الفئة
50%	20	ذكر
50%	20	أنثى
100%	40	المجموع

الجدول (2) يوضح أن عينة البحث توزعت بنسب متساوية بين الذكور والإناث أي بلغت 50% والشكل (1) يوضح ذلك:



الشكل (1): الأشرطة البيانية لفئات نوع الجنس

2. العمر: توزعت عينة البحث على مبحثين ذات فئات عمرية مختلفة لخصت في الجدول الآتي:

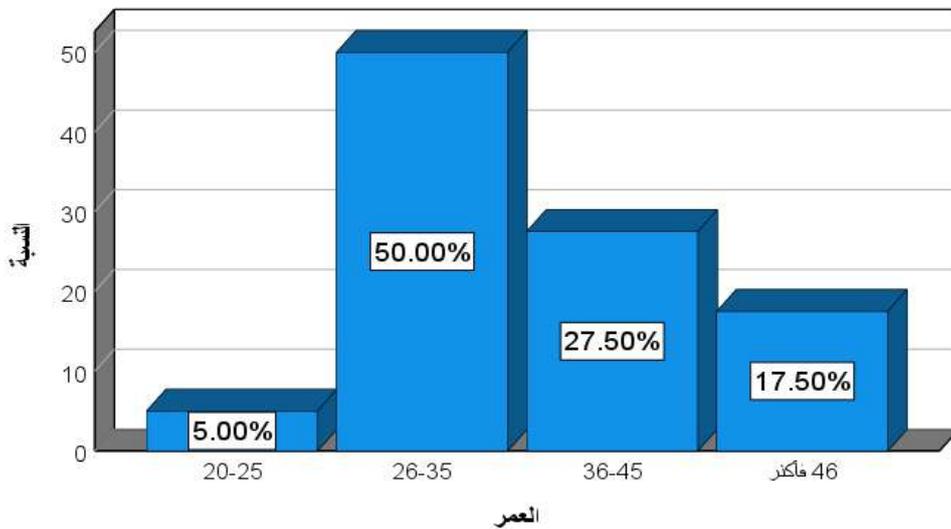
الجدول (3): التوزيع التكراري للفئات العمرية

النسبة	العدد	الفئة
5%	2	25-20
50%	20	35-26
27.5%	11	45-36
17.5%	7	46 فأكثر
100%	40	المجموع

الجدول (3) يوضح أن عينة البحث توزعت حسب الفئات العمرية بين 5% من الفئة العمرية

(25-20) سنة، 50% من الفئة العمرية (35-26) سنة، 27.5% من الفئة العمرية (45-36) سنة

و17.5% من الفئة العمرية 46 سنة فأكثر. والشكل (2) يوضح ذلك:



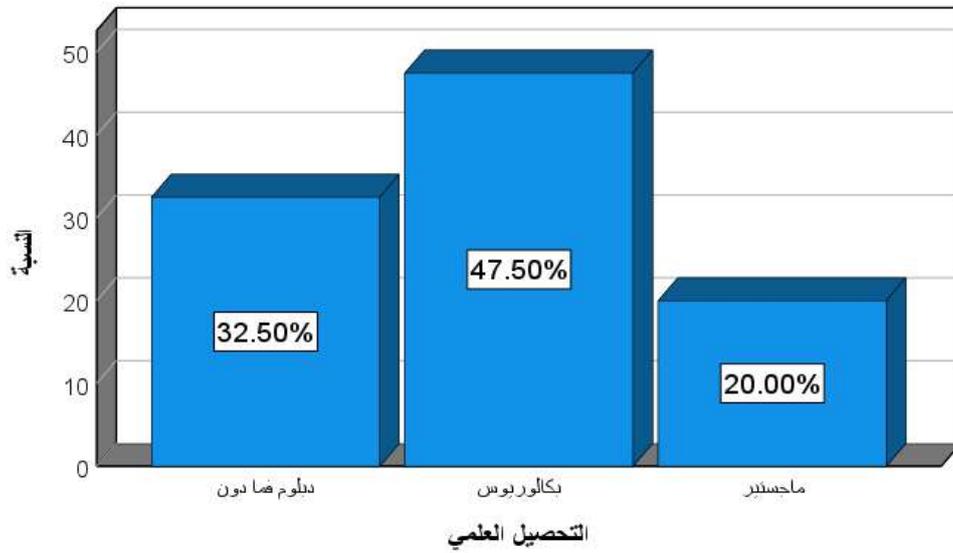
## الشكل (2): الأشرطة البيانية للفئات العمرية

3. التحصيل العلمي: توزعت عينة البحث على أصحاب مؤهلات علمية مختلفة لخصت في الجدول الآتي:

### الجدول (4): التوزيع التكراري للتحصيل العلمي

النسبة	العدد	الفئة
32.5%	13	دبلوم فما دون
47.5%	19	بكالوريوس
20%	8	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	40	المجموع

الجدول (4) يوضح أن عينة البحث توزعت حسب التحصيل العلمي بين 32.5% من الفئة (دبلوم فما دون)، 47.5% من الفئة (بكالوريوس)، 20% من الفئة (ماجستير) ولم تتضمن العينة أي مبحوث من فئة (دكتوراه). والشكل (3) يوضح ذلك:



## الشكل (3): الأشرطة البيانية للتحصيل العلمي

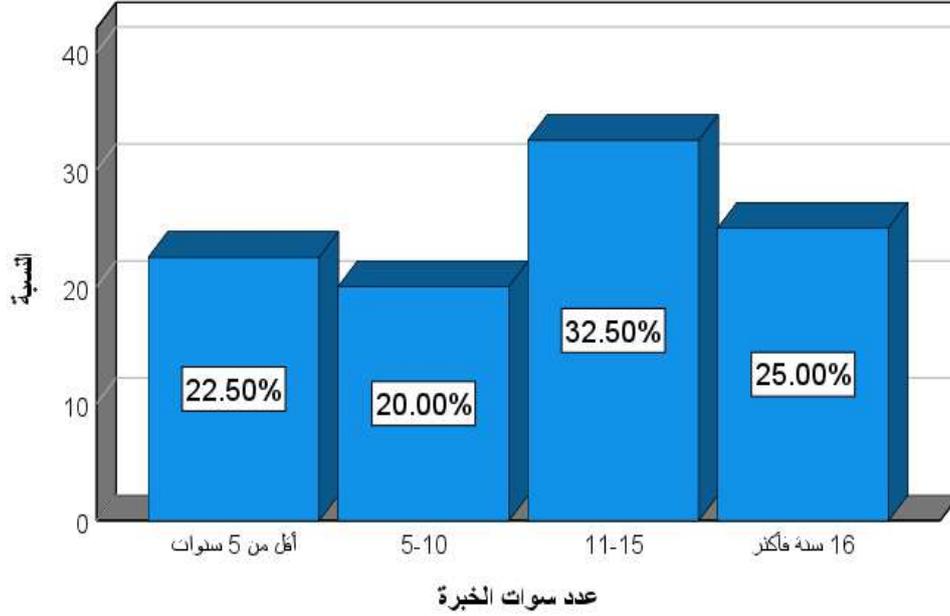
4. سنوات الخبرة: توزعت عينة البحث على مبحوثين ذوات سنوات خبرة مختلفة لخصت في الجدول الآتي:

### الجدول (5): التوزيع التكراري لسنوات الخبرة

النسبة	العدد	الفئة
22.5%	9	أقل من 5 سنوات
20%	8	من 5-10 سنوات
32.5%	13	من 11-15 سنة
25%	10	من 16 سنة فأكثر

المجموع	40	%100
---------	----	------

الجدول (5) يوضح أن عينة البحث توزعت حسب سنوات الخبرة بين 22.5% من الفئة (أقل من 5) سنوات، 20% من الفئة (5-10) سنوات، 32.5% من الفئة (11-15) سنة و25% من الفئة (16 سنة فأكثر). والشكل (4) يوضح ذلك:



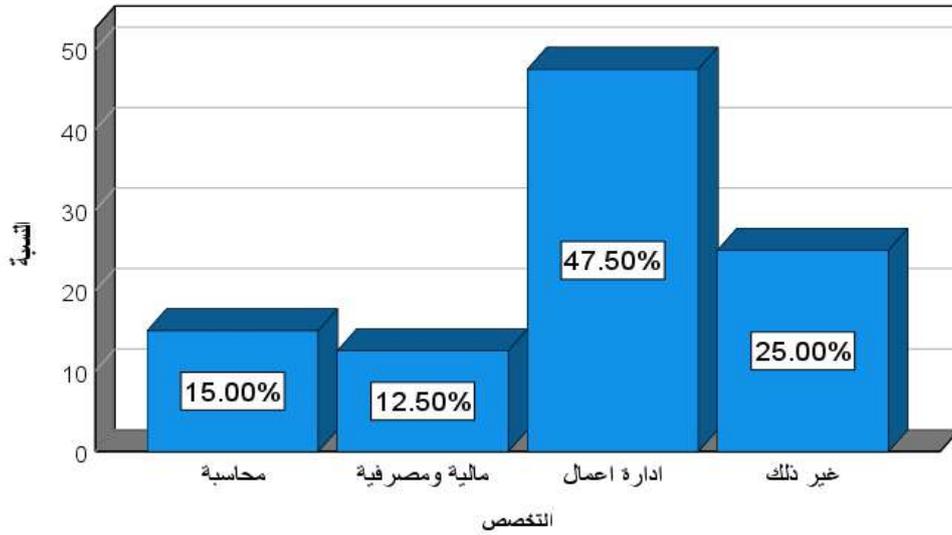
الشكل (4): الأشرطة البيانية لسنوات الخبرة

5. التخصص: توزعت عينة البحث على مبحثين ذات تخصصات مختلفة لخصت في الجدول الآتي:

الجدول (6): التوزيع التكراري للتخصص

النسبة	العدد	الفئة
%15	6	محاسبة
%12.5	5	مالية ومصرفية
%47.5	19	إدارة أعمال
%25	10	غير ذلك
%100	40	المجموع

الجدول (6) يوضح أن عينة البحث توزعت حسب التخصص بين 15% من الفئة (محاسبة)، 12.5% من الفئة (مالية ومصرفية)، 47.5% من فئة (إدارة أعمال) و25% ذات تخصصات أخرى. والشكل (5) يوضح ذلك:



الشكل (5): الأشرطة البيانية للتخصص

### ثالثاً: إدارة المعرفة:

تم إدارة المعرفة من خلال (16) فقرة والتي تضمنت أربع أبعاد، لخصت حسب مستوى الإتفاق (المتوسط)، نسبة الاتفاق والانحراف المعياري في الجدول (7):

### الجدول (7): إدارة المعرفة:

ت	الفقرات	المتوسط	نسبة الإتفاق	الانحراف المعياري
x1	تهتم المؤسسة بتوظيف الافراد المبدعين	4.3000	86.00	1.06699
x8	تحافظ المؤسسة على الافراد ذوي المعرفة والموهوبين	4.2000	84.00	.91147
x7	تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على الارشيف والمستندات الورقية	4.2000	84.00	1.18105
x3	هناك تبادل للمعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة	4.1500	83.00	.94868
x6	تخزن المؤسسة الحلول والمواقف السابقة في قواعد بيانات لاسترجاعها والاستفادة منها	4.1000	82.00	1.08131
x9	تقوم المؤسسة على رسكلة الموظفين وإقامة دورات تكوينية لتطوير مهاراتهم	4.0500	81.00	1.31948
x10	تمتلك المؤسسة وسائل اتصال جيدة للوصول إلى قواعد البيانات وأجهزة الحاسوب والارشيف	3.9500	79.00	1.33877
x2	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة	3.9000	78.00	1.27702
x5	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	3.8500	77.00	1.25167
x16	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيقا لمعرفة	3.8000	76.00	1.30482
x11	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة التشارك وتبادل المعارف بين الافراد	3.7250	74.50	1.13199

1.36250	74.00	3.7000	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية	x13
1.30850	73.50	3.6750	يعتبر العمل الجماعي سمة من سمات المؤسسة إكتساب المعرفة	x4
1.55889	73.50	3.6750	تستعين المؤسسة بالخبراء (الداخليين والخارجيين) في تطبيق المعرفة	x15
1.47718	73.00	3.6500	تعتمد المؤسسة على الاجتماعات وحلقات النقاش لمشاركة المعرفة بين الموظفين في المؤسسة	x12
1.43201	65.50	3.2750	وفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الافكار الجديدة	x14
<b>1.2470</b>	<b>77.75</b>	<b>3.8875</b>	<b>المتوسط العام</b>	

الجدول (7) يبين أن مستوى إدارة المعرفة بلغ (3.8875) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.8875) مع نسبة إتفاق بلغت 77.75% وإنحراف معياري محدود بلغ (1.2470) يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس هذا المتغير وبالتالي هنالك درجة من إدارة المعرفة. كما حصلت الفقرة الأولى (تهتم المؤسسة بتوظيف الافراد المبدعين) على أكبر متوسط اتفاق بلغ (4.3000) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (1.3000) مع نسبة إتفاق بلغت 86% وإنحراف معياري محدود بلغ (1.06699) تليها الفقرة الثامنة (تحافظ المؤسسة على الافراد ذوي المعرفة والموهوبين) والفقرة السابعة (تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على الارشيف والمستندات الورقية) بمتوسط اتفاق بلغ (4.2000) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (1.2000) مع نسبة إتفاق بلغت 84% وإنحراف معياري محدود بلغ (0.91147) و(1.18105) على التوالي، بينما كانت الفقرة الرابعة عشر (وفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الافكار الجديدة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط اتفاق بلغ (3.2750) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) بمقدار (0.2750) مع نسبة إتفاق بلغت 65.5% وإنحراف معياري محدود بلغ (1.43201) في حين كانت بقية الفقرات بمستويات اتفاق متفاوتة وأعلى من المتوسط الفرضي (3).

#### رابعاً: تنمية الموارد البشرية:

تم تنمية الموارد البشرية من خلال (16) فقرة والتي تتضمن بعدان، لخصت حسب مستوى الإتفاق (المتوسط)، نسبة الاتفاق والانحراف المعياري في الجدول (8):

#### الجدول (8): تنمية الموارد البشرية

ت	الفقرات	المتوسط	نسبة الإتفاق	الإنحراف المعياري
y3	تحرص المؤسسة على جذب الافراد الذين لديهم القدرة على حل المشكلات	4.4750	89.50	0.87669
y13	تعمل المؤسسة على توفير بيئة أعمال مناسبة لتحقيق رضا الموظفين والمحافظة عليهم	4.2250	84.50	1.12061

1.25856	83.50	4.1750	تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات	y6
1.09515	81.50	4.0750	تتم العملية التنموية بواسطة الأساليب والطرق المختلفة المعتمدة	y16
1.45862	80.50	4.0250	نظام الاجور في المؤسسة يشجع الموظفين على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها	y12
1.27073	79.50	3.9750	تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الاداء عند توزيع الاعمال في المجالات العملية والمعرفية	y4
1.18078	77.50	3.8750	تقدم المؤسسة المكافآت المالية على مختلف المستويات لتحفيز الموظفين	y15
1.30458	77.50	3.8750	تهتم المؤسسة بالبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها	y5
1.33109	77.00	3.8500	تعطي المؤسسة الاولوية للعمال ذوي الخبرة وتنمي روح النمو المعرفي لديهم	y14
1.15220	76.50	3.8250	تقوم المؤسسة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم	y7
1.37538	76.50	3.8250	تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية لجذب الموظف المناسب مثل مسابقات التوظيف	y1
1.57219	74.00	3.7000	تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة ومراقبة تطور مهارات الموظفين منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم	y10
1.32795	73.50	3.6750	تشجعي المؤسسة على التعلم وتطوير قدراتي إلى أقصى حد ممكن	y9
1.52836	73.00	3.6500	تحرص المؤسسة على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها البعض	y8
1.33589	72.00	3.6000	تري ادارة المؤسسة أن التكوين هو أفضل سبيل لاكتساب المهارات العملية	y11
1.33589	72.00	3.6000	تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في انجاز أعمالها ونشاطاتها	y2
<b>1.2828</b>	<b>78.03</b>	<b>3.9016</b>	<b>المتوسط العام</b>	

الجدول (8) يبين أن مستوى تنمية الموارد البشرية بلغ (3.9016) وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار (0.9016) مع نسبة إتفاق بلغت 78.03% وإنحراف معياري محدود بلغ (1.2828) يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس هذا المتغير وبالتالي هنالك مستوى من تنمية الموارد البشرية. كما حصلت الفقرة الثالثة (تحرص المؤسسة على جذب الافراد الذين لديهم القدرة على حل المشكلات) على أكبر متوسط اتقاق بلغ (4.4750) وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار (1.4750) مع نسبة إتفاق بلغت 89.5% وإنحراف معياري محدود بلغ (0.87669) تليها الفقرة الثالثة عشر (تعمل المؤسسة على توفير بيئة أعمال مناسبة لتحقيق رضا الموظفين والمحافظة عليهم) بمتوسط اتقاق بلغ (4.2250) وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار

(1.2250) مع نسبة إتفاق بلغت 84.5% وإنحراف معياري محدود بلغ (1.12061)، بينما كانت الفقرة الثانية (تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في انجاز أعمالها ونشاطاتها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط اتفاق بلغ (3.6000) وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار (0.6000) مع نسبة إتفاق بلغت 72% وإنحراف معياري محدود بلغ (1.33589) في حين كانت بقية الفقرات بمستويات اتفاق متفاوتة وأعلى من المتوسط الفرضي (3).

## الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

1. إدارة المعرفة ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة: كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعليم، التخطيط الاستراتيجي.
2. إدارة المعرفة عملية مستمرة متفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في : كسب وخلق المعرفة، فتخزينها، ونقلها ثم تطبيقها.
3. يتعين في إدارة المعرفة توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.
4. البحث في الخارج عن مزيد من الأفكار بتتبع ما يحدث في المؤسسات الأخرى والتشاور مع المستشارين، للوصول الى افضل النتائج.
5. -بين معامل الارتباط انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .
6. -يساعد تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة في نقل خبرات و المعارف التراكمية لدى العاملين الى باقي افراد المؤسسة مما يساهم في حسن التسيير و اتخاذ القرارات .
7. -تعتبر ادارة المعرفة اولوية الاهتمام لمعظم المؤسسات وهي تركز على الاستغلال الامثل للمعارف بذكاء ، ومن قبل الشخص المناسب ، وفي اللحظة و المكان المناسبين ، فليس المهم الحصول على المعرفة بل المهم ان تكون هذه المعرفة قيد التطبيق .
8. -ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية يساعدان على تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة كما يساهمان في خلق قيمة للمؤسسة في قطاع نشاطها.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي توصلت إليها فان الباحثة توصي بالآتي :

1. توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.
2. توفير البيئة المناسبة والإمكانيات المادية التي تحقق التمكين المعرفي .
3. تخصيص مساق إدارة المعرفة كمتطلب جامعي لكل التخصصات .
4. وجود التحفيز والتكريم للاكاديميين الذين يشاركون في المؤتمرات والأبحاث العلمية .
5. وجود المنافسة الشريفة بين الجامعات في ممارسة إدارة المعرفة.
6. تعزيز التعاون وتقاسم المعرفة بين مختلف المؤسسات البحثية الوطنية والدولية.
7. عقد دورات تدريبية دورية ومنظمة من طرف الجامعة حول إدارة المعرفة.
8. إدارة المعرفة علم جديد في الإدارة يجب الاهتمام به والتعرف على مزاياه للمؤسسات بشكل عام.
9. يجب على المنظمات الاهتمام بمجال البحث والتطوير لتعزيز إدارة المعرفة وإعطائها أهمية كبيرة وذلك لما تلعبه من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة.
10. استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية، وتشجيع كل العاملين بالمنظمة على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر باللغة العربية

1. القراءن الكريم
2. أرتيمة، إدارة المعرفة أثرها في تنمية الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الأردن، 2018.
3. المي رشيد و دحماني أمال، أثر إدارة المعرفة على التنمية الموارد البشرية، دراسة الميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد ثالث - العدد: الثاني، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.
4. جريبي كوثر، دور إدارة المعرفة في التنمية الموارد البشرية، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجمهورية الجزائر، 2020 .
5. عبدالله علي عمار و محمد سعد مسفر قحطاني، أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير، مجلة الجامعة العراقية، العدد (٥١ ج ٣)، إمارة عسير، ٢٠٢٠.
6. سمر محمد خليل علول، دور إدارة المعرفة في التنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، درجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١١.
7. دليلة و ابوبكر، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2021.
8. مربيبي سوسن، التنمية الموارد البشرية في الجزائر، ٢٠١٦.
9. ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، 2014.

10. دحيري الشيماء و بن قسمية بريقة، أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2021.
11. صالحى تقوى و سعدون رجا و علال تقى، اثر ادارة المعرفة على التنمية رأس المال البشري، دراسة ميدانية في مديرية في توزيع الكهرباء والغاز - الوادي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر، 2023.
12. د. أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة"دارسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، ٢٠١٢.
13. غدير عبدالرحمن الصقهان و ولاء عبد الله المستادي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية- المجلد الخامس - العدد العشرون-أكتوبر ٢٠٢١م، دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض، الجامعة الملك عبدالعزيز، السعودية، 2012.
14. رزقان رميصاء و لقبيشي نرجس، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سولنغاز الانتاج الكهرباء-تقرت، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٢٠١٣ .
15. محمد الخميسي بن رجم و فاطمة الزهراء طلحي، تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية، جامعة جنان، طرابلس- لبنان، ٢٠١٢.

## ثانياً : المصادر باللغة الاجنبية

16. سومي جها، إدارة الموارد البشرية والمعرفة الإدارة، المجلة الدولية لدراسات الإدارة والأعمال، المعهد الوطني للهندسة الصناعية، مومباي، الهند، ٢٠١١.
17. إليسا فيغيريدو و ليونور بايس و سامويل مونتيرو و ليزيت مونيكو، ادارة الموارد البشرية التأثير على إدارة المعرفة أدلة من القطاع المصرفي البرتغالي، مجلة نظرية الخدمة والممارسة المجلد ٢٦ عدد ٤، ٢٠١٦.