



University of Zawia Journal of Economic Sciences (UZJES)  
Volume 6, Issue 1, (2024), pp.19-38



## Knowledge management and its impact on human resources development An applied study on the Tajoura Industrial Research Center

**Aiada Bilqasam khadr**

Department of management, faculty of Economics and political sciences  
Sabratha University  
Sabratha - Libya

Email: [aiada.kheder@sabu.edu.ly](mailto:aiada.kheder@sabu.edu.ly)

*Received: 07-03-2024/Accepted:19-04-2024/ Published at: 30-06-2024 / DOI: 10.26629/uzjes.2024.02*

### ABSTRACT

The study aimed to measure the impact of the dimensions of knowledge management and its impact on human resources development at the Industrial Research Center in Tajoura. The descriptive analytical approach was used by questionnaire distributed to the 120 employees of the Administrative and Financial Affairs Department who were selected as a sample of study. The study found statistically significant relationships between knowledge storage and human resource development in the institution under study. Moreover, The study also found statistically significant relationships between the distribution of knowledge and the development of human resources in the institution under study The study recommended strengthening the role of knowledge management and placing it on the list of priorities in the institution under study also, The necessity of developing human resources by providing them with the necessary knowledge in accordance with the requirements of contemporary organizations.

**Keywords:** knowledge management, human resources development, industrial research center, dimensions of knowledge management



## إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على مركز البحوث الصناعية تاجوراء)

عيادة بلقاسم خضر

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - صرمان - جامعة صبراتة  
صبراتة - ليبيا

Email: [aiada.kheder@sabu.edu.ly](mailto:aiada.kheder@sabu.edu.ly)

تاريخ النشر: 2024/06/30م

تاريخ القبول: 2024/04/19م

تاريخ الاستلام: 2024/03/07م

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على تنمية الموارد البشرية بمركز البحوث الصناعية بتاجوراء، حيث استخدم المنهج الوصفي من خلال استبانة وزعت على موظفي إدارة الشؤون الإدارية والمالية والبالغ عددهم (120) موظفًا تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة، حيث وجدت ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرات التابعة والمستقلة وهي دالة إحصائية أي انه كلما ارتفعت قيم تخزين المعرفة ارتفع معها قيم تنمية الموارد البشرية وهذا الارتباط قوي جداً، كما وجدت الدراسة أيضاً وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة حيث وجدت ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرات التابعة والمستقلة وهي دالة إحصائية، أي بمعنى انه كلما ارتفعت قيم توزيع المعرفة ارتفع معها قيم تنمية الموارد البشرية وهذا الارتباط قوي جداً أيضاً، وأوصت الدراسة بتعزيز دور إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة وضرورة تنمية الموارد البشرية من خلال تزويدها بالمعرفة اللازمة وفقاً لمتطلبات المنظمات المعاصرة.

**الكلمات الدالة:** إدارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية، مركز البحوث الصناعية، أبعاد إدارة المعرفة

### المبحث الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

#### المقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم ومع بروز الثورة المعلوماتية أصبح الاهتمام بالمعرفة جزءاً أساسياً في منظمات الأعمال، حيث أصبحت المعرفة مورداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين، كما أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية، ولعل الكثير من المفكرين وخاصة الاقتصاديين يؤكدون أن الاقتصاد الحالي هو اقتصاد المعرفة لما يقدمه من دور في الحياة الاقتصادية ومساهمة فعالة في تحقيق التنمية المستدامة، لقد أصبحت منظمات

الأعمال تركز على الاستفادة من المعارف من خلال المعلومات المتدفقة بشكل مستمر والتي تبني عليها كل الأفكار والسلع والخدمات المقدمة للعملاء مما يجعلها متميزة ابداعياً ونتاجياً عن غيرها من المنظمات ويجعلها أكثر استمرارية ونمواً وتطوراً، ان توفر متطلبات إدارة المعرفة عنصر أساسي في المنظمات الحديثة، لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية وانعكاسها على تنمية الموارد البشرية في المراكز البحثية مما يسهم في فهم طبيعة إدارة المعرفة ودورها في نمو وازدهار هذه المنظمات.

### أولاً / مشكلة الدراسة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للمنظمات باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، ويعد العنصر البشري محورياً أساسياً في تنمية المنظمات وتطويرها، ولهذا فإن هذه تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:-

- ما أثر أبعاد إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية؟  
وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:-

- ما أثر تخزين المعرفة على تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية؟
- ما أثر توزيع المعرفة على تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية؟
- ما أثر تطبيق المعرفة على تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية؟

### ثانياً / فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تخزين المعرفة و تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعرفة وتنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وتنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية.

### ثالثاً / أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- قياس أثر تخزين المعرفة على تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية.
- 2- قياس أثر توزيع المعرفة على تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية.
- 3- قياس أثر تطبيق المعرفة على تنمية الموارد البشرية في مركز البحوث الصناعية.

### رابعاً / أهمية الدراسة

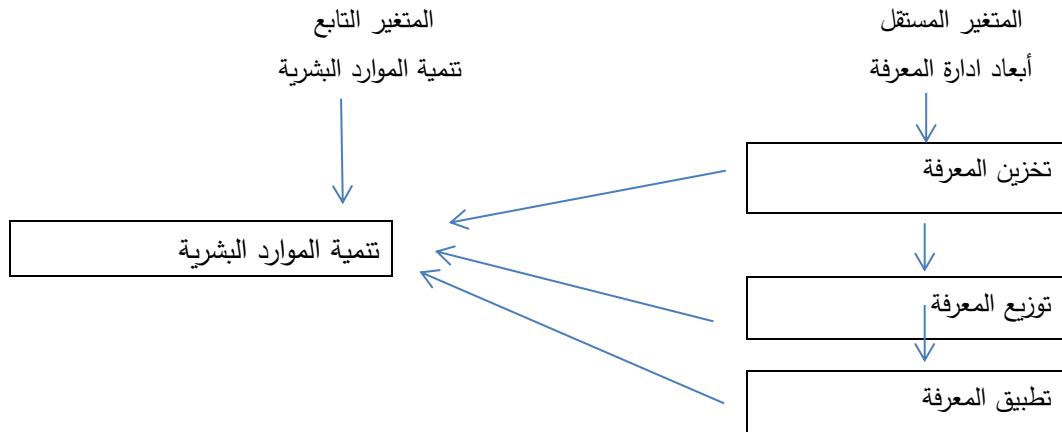
الأهمية النظرية: تركز الدراسة على تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن ان تساهم في التركيز على التعرف على أهمية إدارة المعرفة وأثرها على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات .

**الأهمية التطبيقية:** - تركز الدراسة التطبيقية على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.

#### خامساً / منهجية الدراسة

استخدام المنهج الوصفي وذلك نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة ، ويقوم المنهج الوصفي بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر ، ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني ، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات ، وإعطاء التفسير الملائم لها ، وقد تم في هذه الدراسة استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، أما في تحليل البيانات واختبار الفرضيات فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (spss).

#### سادساً / نموذج الدراسة



نموذج الدراسة: مقترح من الباحثة

#### سابعاً / مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من ادارة الشؤون الادارية والمالية بمركز البحوث الصناعية والبالغ عددهم 120 موظف بطريقة المسح شامل.

#### ثامناً / حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع ادارة المعرفة واثرها على تنمية الموارد البشرية.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية على مركز البحوث الصناعية بتاجوراء.

**الحدود الزمنية:** تشمل هذه الدراسة الفترة الزمنية (2023-2024).

**الحدود البشرية:** تشمل الحدود البشرية جميع موظفي إدارة الشؤون المالية والإدارية بمركز البحوث الصناعية بتاجوراء.

## تاسعاً / مصطلحات الدراسة

- إدارة المعرفة: هي محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة (Marshal and Others,1997).

- تنمية الموارد البشرية: هي طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية (بوحنية,2008,ص123).

## عاشراً / الدراسات السابقة

### أولاً: - الدراسات العربية

- دراسة دوزة (2004): هدفت الدراسة إلى قياس أثر متغيرات تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق جودة الخدمات الادارية بالمستشفيات الأردنية , وتوصلت الدراسة إلى ان المستشفيات تهتم بتطوير الموارد البشرية كما توصلت إلى وجود علاقة احصائية بين متغيرات تطور الموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية

- دراسة ريتا موسى عبدالله 2013: هدفت إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى ان الاهتمام بإدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة الابداع التنظيمي والذي بدوره يؤثر على الميزة التنافسية وتحقيق الأرباح.

- دراسة البطاطنة (2016): هدفت إلى قياس استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في البنوك الأردنية , ووجدت الدراسة علاقة ايجابية بين استراتيجيات التطوير والتدريب والأداء الوظيفي.

- دراسة نسيم حمودة 2018: هدفت إلى قياس دور إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى ان إدارة المعرفة تزيد في قدرة المؤسسات الجزائرية على المنافسة والتطوير.

- دراسة سرور عمارة 2022: هدفت الدراسة إلى قياس التفاعل بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي , وقد تمت دراسة حالة شركة كوندرا الكترونيك , وقد توصلت الدراسة إلى ان جمع المعلومات وتخزينها وتوزيعها ينعكس ايجاباً على أداء المؤسسات ويخلق ميزة تنافسية فعالة.

### ثانياً: - الدراسات الأجنبية

- دراسة Carolina Lopez-Nicolas 2011 بعنوان:

**Strategic knowledge management.innovation and performance**

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأثرها على الابداع والأداء , وتوصلت إلى ان استراتيجيات إدارة المعرفة لها أثر ايجابي على أداء العاملين وتؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء .  
- دراسة 2014 Meihami بعنوان:

### Evidence "knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms "of Manufacturing Companies ،

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير إدارة المعرفة على التطوير والابتكار ومدى امكانية إدارة المعرفة في ابتكار طرق وآليات جديدة في العمل الإداري , وتوصلت الدراسة إلى ان التطوير والابتكار ينمي الموارد البشرية ويزيد من ابداعها في العمل.

#### المبحث الثاني / الإطار النظري للدراسة

#### المطلب الأول / إدارة المعرفة

#### أولاً / مفهوم إدارة المعرفة

لمفهوم إدارة المعرفة اختلاف كبير بين المفكرين والمتخصصين وذلك لطبيعة تخصصاتهم واهتماماتهم حول

مفهوم إدارة المعرفة حيث عرفت على انها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) ، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة ، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة ، وقد عرفت إدارة المعرفة على انها ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى (نجم،26،2005). ويرى (الكبيسي،22، 2005) بانها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي. كما تعرف أيضا إدارة المعرفة على أنها تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي ( الصاوي،19،2007) ويعرف (Marshal and) Others,1997) إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرسه في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضا الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة.

وقد عرف ( Drucker ) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.

### ثانياً / أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبرى في منظمات الأعمال حيث تساهم في تحقيق ما يلي:-

- 1- تساعد في تخفيض التكاليف مما يحقق وفورات اقتصادية مهمة للمنظمات المختلفة.
- 2- تساهم في عملية التحسين المستمر من خلال المعارف والمعلومات المتدفقة باستمرار.
- 3- تعتبر استثماراً لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال.
- 4- تشجع على الابداع والابتكار الدائم.
- 5- تعطي المستفيدين تحديث دائم عن العملاء واتجاهاتهم المختلفة.
- 6- الاستفادة من الطاقات البشرية الهائلة عن طريق إيجاد فرص عمل، لأن العقل البشري هو الذى يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة مما يؤدي إلى استنباط التكنولوجيا الحديثة والتي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى التطوير والتنمية المستدامة (نجم، 34، 2005).

### ثالثاً / أبعاد إدارة المعرفة

#### - تخزين المعرفة

تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان ، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية لتخزين المعرفة والاحتفاظ بها خاصة في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف (ياسر الصاوي، 2007، 23).

#### - توزيع المعرفة

وهي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة (هدى حمودة، 134، 2005).

#### - تطبيق المعرفة

وتعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها . (العبيسي، 33، 2017)

## رابعاً / متطلبات إدارة المعرفة

### 1- الثقافة التنظيمية

تتمثل الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة والتي تكون سائدة بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة , حيث ان ثقافة إدارة المعرفة يجب ان تكون جزءاً أصيلاً لدى العاملين وجزء مهم من خلال التعلم المستمر والذي يساهم بشكل اساسي في عملية الابداع والتطوير الأمر الذي يضمن استمرار تفوقها وتميزها عن بقية المنظمات , ان توفر الثقافة التنظيمية كمطلب أساسي لإدارة المعرفة ونشر هذه الثقافة بين العاملين وتعزيزها سوف يضيف على المؤسسة روح التعاون كفريق وتشجيع المنافسة بين العاملين لتقديم الأفضل لهم وللمؤسسة التي ينتمون إليها , كما ان عدم اعتماد إدارة الجودة في ثقافة المؤسسة سوف يكون له أثر سلبي على المنظمة والعاملين بها خاصة في ظل المنافسة الشرسية بين قطاعات الأعمال المختلفة والتي اعتمدت إدارة المعرفة كجزء من ثقافتها التنظيمية. (القيوتي، محمد قاسم 2009،23).

### 2- مرونة الهيكل التنظيمي

ان التنظيم الإداري المرن هو أحد متطلبات إدارة المعرفة فتكيف الهيكل التنظيمي وتطويره بشكل مستمر يضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال , وعلى العكس من ذلك فجمود الهيكل التنظيمي يعد عامل ثبات لإدارة المؤسسة ويضيف عليها نوعاً من الجمود ويمكن ملاحظة ذلك في المؤسسات العامة والتي تلتزم بشكل كبير بثبات تنظيمها مما يجعلها أقل منافسة مع القطاع الخاص (Blumentritt & Johnston, 1999,45).

### 3- تكنولوجيا المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في إدارة المعرفة فهي حجر الزاوية فيها , فالتطورات التقنية المتسارعة ساهمت بشكل كبير في تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة والتي تتطلب سرعة وجوده في التعامل مع احتياجات العملاء ويجاد ردود فعل سريعة اتجاه الاحداث والتغيرات التي تفرضها الظروف المحيطة , ان حجم المعلومات والبيانات المتدفقة يومياً وسرعتها يتطلب تكنولوجيا عالية الجودة والدقة يتم من خلالها اتخاذ قرارات سريعة مبنية على معلومات دقيقة وهو ما تهدف إليه ادارة المعرفة في واقع الحال (Backler Frank, 1993).

### 4- موارد بشرية متميزة

لا يمكن الحديث عن ادارة المعرفة في عدم وجود العنصر البشري أو رأس المال البشري المتميز والمسلح بكل أدوات العلم الحديث وهو مطلب اساسي لإدارة المعرفة , ان المنظمات الحديثة تسعى بشكل جاد في الحصول على الموارد البشرية ذات المعارف والخبرات والتي بدورها قادرة على خلق سلع وخدمات مبتكرة تبهر العملاء وتحسن من نوعية المنتجات وتضيف قيمة مضافة للمؤسسات.(حسين 2008,10)



## المطلب الثاني / تنمية الموارد البشرية

### أولاً / مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر الاساسي والمورد الحقيقي لمنظمات الأعمال لما تحققه من تميز وتقدم على جميع المستويات , ان مفهوم تنمية الموارد البشرية أصبح يحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بالجوانب الادارية حيث أصبح محط أنظار القادة والمدراء لأهميته في تقدم ونجاح منظمات الأعمال. وقد تعددت آراء الباحثين حول مفهوم تنمية الموارد البشرية كل حسب اهتماماته وميوله الشخصية، وقد عرفت تنمية الموارد البشرية بأنها حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية ومستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملاً مستقلاً وتابِعاً في آن واحد ( بن عنتر 14،2010).

ويرى (بلوط، 123، 2002)، تنمية الموارد البشرية بانها طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية، كما تعرف بأنها عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات والقيم والاعتقادات الموجودة لدى قوة العمل في المنظمة (بو خمخ، 2001،2)

### ثانياً / أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحقيق التنمية الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد لضمان مخرجات فعالة وعلى درجة من الجودة في تنمية قدرات الأفراد على تفكير والإبداع.
- 2- تعزيز برامج تتلاءم مع التغيرات البيئية.
- 3- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- 4- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- 5- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.
- 6- تطوير آليات الاختيار والتعيين: فالاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره تطوير آليات الأجور والحوافز: تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على المنظمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين (حسين عجلان، 53، 2008).

### ثالثاً / إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية

ان تزويد العاملين في المنظمات بالمعارف المختلفة يعتبر أحد عوامل نجاحها فالتدريب المستمر والتطوير للأفكار الابداعية يحتاج دائماً إلى معارف متجددة وذلك لطبيعة المنظمات الديناميكية والتي تتفاعل مع التطورات المتسارعة في قطاع الأعمال , ان حجم المعلومات المتدفقة للمنظمة يؤدي دائماً إلى فهم احتياجات العملاء وتطلعاتهم وميولهم اتجاه المنظمة , والتعامل مع هذه المعلومات يتطلب معرفة دقيقة ولامتناهيّة ومتجددة ايضاً لضمان تقديم سلع وخدمات مبتكرة.

ان تخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة من خلال المهارات البشرية القادرة على التعامل مع هذه المعرفة ليس بالأمر السهل , لذا في المنظمات المتفهمة لطبيعة عملها يجب ان تنعكس هذه المعارف على تصرفات وأداء عاملها لكي تضمن الميزة التنافسية مع المنظمات المناظرة , وفي الوقت الذي تسعى فيه منظمات أخرى إلى استقطاب الموارد البشرية الماهرة والمدرّبة من خلال تقديم المزايا والمرتبات المغرية تصبح ادارة المعرفة هي السلاح الفعال للحفاظ على هذه العمالة والاستفادة من خبراتها ومعارفها لضمان بقاء المنظمة واستمرارها (Backler, Frank, 1993).

### المبحث الثالث / الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول / عرض وتحليل البيانات

#### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة ، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف ، أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر ، ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها ، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعض، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات ، وإعطاء التفسير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها ، وهو ما يناسب تماماً هذه الدراسة ، ويخدم الوصول لأهدافها ، كما تم الاعتماد على الدراسة التطبيقية والتي تم الحصول من خلالها على البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبانة والتي تم إعدادها لهذا الغرض.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث ، ويشمل مجتمع الدراسة العاملين بمركز البحوث الصناعية بتاجوراء ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة المسح الشامل لموظفي ادارة الشؤون الإدارية والمالية والبالغ عددهم (120) موظفاً ، وهي طريقة يتم من خلالها جمع

البيانات من جميع أفراد العينة ، واختارت الباحثة هذا النوع من العينة ، لأنها تتناسب مع الدراسة الحالية حيث تم توزيع عدد ( 120 ) استبانة في المجتمع قيد الدراسة ، كما موضح في الجدول التالي:

### طريقة ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha):

تم فحص أسئلة الاستبانة للتأكد من ثباتها عن طريق معامل ثبات ألفا كرو نباخ ، حيث تم حساب معاملات ألفا كرو نباخ للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(1) يوضح معاملات ألفا كرو نباخ لكل عامل من عوامل الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
إدارة المعرفة	-		
	تخزين المعرفة	4	82.3
	توزيع المعرفة	4	73.1
	تطبيق المعرفة	4	91.3
تنمية الموارد البشرية	-	4	81.6
-	الأداة الكلية	16	%81.8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ان قيمة كرو نباخ ألفا كانت (%81.8) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول رقم (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة

الاستبانات الموزعة	الفاقد	المستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة
120	12	0	108	%90

المصدر: SPSS للعلوم الإحصائية

من خلال الجدول رقم (2) يوضح عدد الاستبانات ، حيث تم توزيع عدد 120 استبانة في المجتمع قيد الدراسة ، حيث تم استرجاع 108 استبانة صالحة للتحليل ، أي بنسبة 90%.

### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات اللازمة وذلك بتحليلها ، وإمكانية الإجابة على تساؤلات الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة ، وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وهي من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة ، فضلاً عن ملائمتها لطبيعة هذه الدراسة، وتعتبر الاستبانة من الأدوات الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، كما انها تستخدم للحصول على حقائق عن الظروف، والأساليب القائمة بالفعل، فضلاً عن أنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert) المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة حسب التدرج الموضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (3) يوضح بدائل المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وما يقابلها من درجات

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

المصدر: SPSS للعلوم الإحصائية

حيث تم إعطاء الدرجة ( 5 ) كوزن لكل بديل موافق بشدة، والدرجة (4) كوزن لكل بديل موافق، والدرجة (3) كوزن لكل بديل محايد، والدرجة (2) كوزن لكل بديل غير موافق، والدرجة (1) كوزن لكل بديل غير موافق بشدة.

### أدوات التحليل المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS تبين هذه الأساليب ما يلي:-

1- التكرارات ( Frequencies ) والنسب المئوية: لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وحساب توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة.

2- المتوسطات والانحرافات المعيارية : وذلك لمعرفة انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي ، أما بالنسبة للانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

### ثانياً / وصف خصائص أفراد العينة

#### أولاً: البيانات الشخصية

قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة البحث في البرنامج الإحصائي spss لاستخراج التوزيع التكراري والنسب المئوية لبعض البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخبرة.

#### 1 - الجنس

من ضمن النتائج المتحصل عليها التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس للعينة قيد الدراسة كما هو ومبين بالجدول (4) التالي:-

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
77.7	84	ذكور
22.3	24	إناث
100.0	108	المجموع

المصدر: SPSS للعلوم الإحصائية

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان نسبة الذكور هي الأعلى حيث كانت 77.7 أما نسبة الإناث فكانت 22.3 وهو ما يشير إلى أن نسبة الذكور أعلى من الإناث في هذه الدراسة.

## 2- المؤهل العلمي

من ضمن النتائج المتحصل عليها التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي للعينة قيد الدراسة كما هو مبين بالجدول (5) التالي:-

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
11	12	دبلوم متوسط
22	24	دبلوم عالي
30	32	بكالوريوس
30	32	ماجستير
7	8	دكتوراه
100.0	108	المجموع

المصدر: SPSS للعلوم الإحصائية

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معظم المبحوثين كانت مؤهلاتهم العلمية بين الماجستير و البكالوريوس أي بنسبة 30%، حين بلغ عدد حملة شهادة الدبلوم العالي نسبة 22%، أما نسبة الدبلوم المتوسط 11% يليها حملة الدكتوراه وكانت النسبة 7%.

## 3- التخصص العلمي

من ضمن النتائج المتحصل عليها التوزيع التكراري والنسبي للتخصص العلمي للعينة قيد الدراسة كما هو مبين بالجدول (6) التالي:-

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
45	48	محاسبة
33	36	إدارة
9	10	تمويل ومصارف
13	14	أخرى
100.0	108	

المصدر: SPSS للعلوم الإحصائية

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن معظم المبحوثين كان تخصصهم محاسبة بنسبة 45%، ثم تليها التخصص العلمي إدارة أعمال بنسبة 33%، كما بلغت نسبة التخصصات الأخرى نسبة 13%، في حين بلغ عدد حملة التخصص العلمي التمويل والمصارف 9%.

## 4- سنوات الخبرة

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للخبرة في مجال العمل للعينة قيد الدراسة كما هو مبين بالجدول التالي:-

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	18
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	30
من 10 إلى أقل من 15 سنة	24	22
من 15 سنة فأكثر	32	30
المجموع	108	100.0

المصدر: SPSS للعلوم الاحصائية

يوضح الجدول رقم (7) أن معظم المبحوثين كانت سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر، كذلك من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30%، تليهم سنوات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنوات بنسبة 22%، أما أقل نسبة كانت لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 18%.

### ثالثاً / الاطار الوصفي للدراسة

يتناول هذا الجانب وصف محاور الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

### أولاً: محور تخزين المعرفة

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدول أدناه

الجدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لمحور تخزين المعرفة

ر. م	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية	مستوى الاثر
1	تستخدم المؤسسة الارشفة الحديثة لتعزيز ادارة للمعرفة	4.12	0.84	2	موافق	مرتفع
2	يتم التحديث بشكل دوري للمعارف المخزنة	3.88	0.93	4	موافق	مرتفع
3	يتم توثيق المعارف المبتكرة في المركز	3.90	0.92	3	موافق	مرتفع
4	يمكن استجاع المعلومات والمعارف بسرعة وجودة	4.20	0.83	1	موافق	مرتفع
	المتوسط الكلي لاستخدام تخزين المعرفة	3.93	0.54		موافق	

المصدر: SPSS للعلوم الاحصائية

يبين الجدول اعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات حول التساؤل عن تخزين المعرفة وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة رقم(4) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(4.20) وانحراف معياري (0.83) يليه المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على تستخدم المؤسسة الارشفة الحديثة لتعزيز ادارة المعرفة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.84) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على يتم توثيق المعارف المبتكرة في المركز بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.92)، أما في المرتبة الأخيرة فتحل الفقرة رقم (2) رابعاً بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.93) ، يلاحظ من إجابات المبحوثين انهم يعيرون اهتماماً بمحور تخزين المعرفة بالمركز .

### ثانياً: محور توزيع المعرفة

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدول التالي:-

الجدول رقم ( 9 ) يوضح المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لمحور توزيع المعرفة

ر . م	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية	مستوى الاثر
05	توزع المعارف بشكل جماعي لتعم الفائدة على العاملين	4.04	0.77	1	موافق	مرتفع
06	يشجع المركز على تبادل المعارف والمعلومات بين العاملين	3.89	0.83	4	موافق	مرتفع
07	يشجع العاملين بالمركز على العمل الجماعي وتعزيزه	3.91	0.94	3	موافق	مرتفع
08	يتم الاستعانة بالخبراء داخل المركز والاستفادة منهم	4.03	0.90	2	موافق	مرتفع
	المتوسط الكلي لاستخدام توزيع المعرفة	3.88	0.54		موافق	

المصدر: SPSS للعلوم الاحصائية

يبين الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات حول التساؤل عن توزيع المعرفة وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة رقم (5) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.77) ، يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) والتي تنص على تستخدم المؤسسة الارشفة الحديثة لتعزيز ادارة المعرفة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.90) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) والتي تنص على يتم توثيق المعارف المبتكرة في المركز بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.94)، أما في المرتبة الأخيرة فتحل الفقرة رقم (6) رابعاً بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.83) ، ويلاحظ من إجابات المبحوثين انهم يعيرون اهتماماً بمحور توزيع المعرفة بالمركز وان أفراد عينة الدراسة موافقين على العبارات أو الفقرات، وبدرجة موافق من وجهة نظرهم.

### ثالثاً: محور تطبيق المعرفة

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدول التالي:-

الجدول رقم ( 10 ) يوضح المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث للمحور تطبيق المعرفة

ر . م	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية	مستوى الاثر
09	يعمل المركز على تدليل العوائق للتطبيق المعارف	3.91	0.99	3	موافق	مرتفع
10	يشجع المركز العاملين على تطبيق المعارف التي تعلموها	3.95	0.88	2	موافق	مرتفع
11	يسعى المركز الى دمج المعارف في كافة انشطتها	4.08	0.90	1	موافق	مرتفع
12	يوجد بالمركز طرق لقياس المعرفة وتطبيقها	3.84	1.00	4	موافق	مرتفع
المتوسط الكلي لاستخدام تطبيق المعرفة		3.81	0.62	موافق		

المصدر: SPSS للعلوم الاحصائية

يبين الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات حول التساؤل عن تطبيق المعرفة وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة رقم(11) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08)

وانحراف معياري (0.90) يليه المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي تنص على تستخدم المؤسسة الارشفة الحديثة لتعزيز ادارة للمعرفة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.88)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) والتي تنص على يتم توثيق المعارف المبتكرة في المركز بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري

(0.99)، اما في المرتبة الاخيرة فتحل الفقرة رقم (12) رابعاً بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.00) , يلاحظ من إجابات المبحوثين انهم يعيرون اهتماماً بمحور تطبيق المعرفة بالمركز وان أفراد عينة الدراسة موافقين على العبارات أو الفقرات، وبدرجة موافق من وجهة نظرهم.

رابعاً: محور تنمية الموارد البشرية

ويبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدول ادناه:

الجدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لمحور تنمية الموارد البشرية

ر . م	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية	مستوى الاثر
13	تعزز ادارة المعرفة في عملية التطوير والابتكار في العمل لدى العاملين	3.82	0.82	1	موافق	مرتفع
14	ادارة المعرفة تنمي مهارات العاملين بطريقة افضل	3,64	1.03	4	موافق	مرتفع
15	تزيد ادارة المعرفة من الحاجة للتدريب نتيجة للمعارف الجديدة	3.81	0.86	2	موافق	مرتفع



مرتفع	موافق	3	0.93	3.71	16	تنمي ادارة المعرفة القدرة على الابداع لدى العاملين
	موافق		0.60	3.62		المتوسط الكلي لاستخدام تنمية الموارد البشرية

المصدر: SPSS للعلوم الاحصائية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات حول التساؤل عن عناصر تنمية الموارد البشرية وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة رقم (13) والتي تنص على تعزز ادارة المعرفة في عملية التطوير والابتكار في العمل لدى العاملين " فكانت أكبر الفقرات بالموافقة فقد اخذت

الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.82) ، جاءت رقم (15)، والتي مفادها "تزيد ادارة المعرفة من الحاجة للتدريب نتيجة للمعارف الجديدة فجاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.86) ، وجاءت الفقرة رقم (16) التي تنص على تنمي ادارة المعرفة القدرة على الابداع لدى العاملين"، قد احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.93) ثم جاءت بعد ذلك الفقرة رقم (14) والتي نصت على " ادارة المعرفة تنمي مهارات العاملين بطريقة افضل " فقد جاءت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3,64) وانحراف معياري (1.03)، ويتضح من بيانات الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للفقرات التي تخص التساؤل حول محور عناصر تنمية الموارد البشرية بلغ نحو(3.62) وانحراف معياري(0.60) وان أفراد عينة الدراسة موافقين على العبارات أو الفقرات، وبدرجة موافق من وجهة نظرهم.

#### خامساً / اختبار الفرضيات

يبين الجدول أدناه اختبار فرضيات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:-

الجدول رقم (12) يوضح نتيجة اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة

تطبيق المعرفة		توزيع المعرفة		تخزين المعرفة		المتغير التابع
الدلالة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	
0.46	0.45	0.08	0.01	0.02	0.04	تنمية الموارد البشرية

المصدر: SPSS للعلوم الاحصائية

من خلال اختبار فرضيات الدراسة يمكن ملاحظة ما يلي:-

فيما يخص العلاقة بين تخزين المعرفة وتنمية الموارد البشرية وجود ارتباط قوى ودال احصائياً بين متغيرات الدراسة وهو ارتباط ايجابي أي انه كلما ارتفعت قيم تخزين المعرفة ارتفعت معها تنمية الموارد البشرية والعكس صحيح.

- فيما يخص العلاقة بين توزيع المعرفة وتنمية الموارد البشرية وجود ارتباط قوى ودال احصائياً بين

- متغيرات الدراسة وهو ارتباط ايجابي أي انه كلما ارتفعت قيم توزيع المعرفة ارتفعت معها تنمية الموارد البشرية والعكس صحيح.
- فيما يخص العلاقة بين تطبيق المعرفة وتنمية الموارد البشرية وجود ارتباط ضعيف جدا بين متغيرات الدراسة اي ان تنمية الموارد البشرية لا ترتبط بتوزيع المعرفة لدى عينة الدراسة .

## المطلب الثاني / النتائج والتوصيات

### أولاً / نتائج الدراسة

- 1) أثبتت الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة حيث وجدت ارتباطاً ايجابياً بين المتغيرات التابعة والمستقلة وهي دالة احصائياً. اي بمعنى انه كلما ارتفعت قيم تخزين المعرفة ارتفعت معها قيمة تنمية الموارد البشرية وهذا الارتباط قوى جداً.
- 2) وجدت الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة حيث وجدت ارتباطاً ايجابياً بين المتغيرات التابعة والمستقلة وهي دالة احصائياً, اي بمعنى انه كلما ارتفعت قيم توزيع المعرفة ارتفعت معها قيم تنمية الموارد البشرية وهذا الارتباط قوى جداً ايضاً.
- 3) وجدت الدراسة عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة حيث وجدت ارتباطاً ضعيفاً بين المتغيرات التابعة والمستقلة وهي دالة احصائياً, اي بمعنى ان تطبيق المعرفة في المؤسسة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع تنمية الموارد البشرية.
- 4) وجدت الدراسة ان تعزيز إدارة المعرفة يساهم في عملية التطوير والابتكار في العمل لدى العاملين.
- 5) وجدت الدراسة أيضاً ان المركز يسعى إلى دمج المعارف في كافة أنشطته.
- 6) توصلت الدراسة إلى انه يمكن استرجاع المعلومات والمعارف بسرعة وجودة في حالة الحاجة إليها.

### ثانياً / توصيات الدراسة

#### توصي الدراسة بالآتي:-

- 1- تعزيز دور إدارة المعرفة ووضعها على سلم الأولويات في المؤسسة قيد الدراسة.
- 2- ضرورة تنمية الموارد البشرية من خلال تزويدها بالمعرفة اللازمة وفقاً لمتطلبات المنظمات المعاصرة.
- 3- ربط أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في تخزين وتوزيع المعرفة مع تطبيق المعرفة لان هذه الأبعاد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض.
- 4- تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة من خلال الدورات التدريبية لتطبيق المعرفة بعد تخزينها وتوزيعها على العاملين.

5- دعم إدارة المركز للعاملين للاستفادة من المعارف المختلفة من خلال مساهمتهم في مشاركة المعرفة وتبادلها بين العاملين.

### ثالثاً / المراجع

#### أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم، حسن بلوط (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية.
- 2- ابن عنتر، عبد الرحمان (2010): إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- القريوتي، محمد قاسم (2009): السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان
- 4- بن عنتر، عبد الرحمان (2010): إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 5- حسين عجلان حسن (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 1 ؛ عمان : إثراء للنشر والتوزيع .
- 6- صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 7- نجم عبود نجم (2005)، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1 ؛ الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- 8- نسيم حمودة (2018) اثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي على اداء المؤسسات ،جامعة محمد بوضياف، اطروحة دكتوراه.
- 9- ياسر الصاوي (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 1؛ القاهرة : دار السحاب للنشر

#### ثانياً: المراجع الاجنبية

- 1- Backler, Frank, (1993), “Knowledge and Theory of Organizations: Organizations As Activity-System and the Reforming of Management”, JMS, Vol. 30, No. 6.
- 2- Blumentritt & Johnston, (1999), “Towards Strategy for Knowledge Management”, TA & SM, Vol. 11, No. 3.
- 3- Dueck, G., Views of Knowledge are Human Views, *IBM Systems Journal*, vol. 40, no. 4, 2001, pp. 885-888
- 4- Meihami (2014) Knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms (Evidence of Manufacturing Companies) *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 14:80-91
- 5- Carolina Lopez-Nicolas(2011) Strategic knowle management.innovation and performance [International Journal of Information Management Volume 31, Issue 6, December 2011, Pages 502-509](#)

### ثالثاً: رسائل الماجستير:

- 1- العبيسي ، ماجد بن عبد العزيز(2017)، إدارة المعرفة وأثرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- 2- نسيم حمودة ( 2018)العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي على أداء المؤسسات دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات والتكنولوجية في الأردن ، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن .
- 3- سرور عمارة (2022) التفاعل بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة شركة كوندر الكترك ، اطروحة دكتوراه في الموارد البشرية ،جامعة محمد الصديق ، الجزائر .
- 4- ريتا موسى عبدالله (2013) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الابداع التنظيمي على أداء المؤسسات ،دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات والتكنولوجية في الأردن ،رسالة ماجستير ،كلية الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط الأردن .

### رابعاً: المجلات والدوريات

- 1- البطاطنة (2016) أثر استراتيجية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية ، بحث منشور، مجلة الدراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية ، عمان، المجلد 43،الطبعة 1
- 2- دوزة ، سوزان المعشر، وآخرون (2014) تقييم أثر التعليم التنظيمي على ثقافة الجودة في منظمات الاعمال الأردنية ، بحث منشور، المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، الجامعة الاردنية، المجلد 10 ،العدد 4 ، الأردن
- 3- بو خمخ، عبد الفتاح (2001): مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر .
- 4- هدى حمودة(2005) نحو افاق الاصلاح الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، شؤون الشرق الأوسط ، مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس ، العدد الخامس ، مصر .