

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالب: يوسف عبد الحميد

بعنوان:

أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على  
المعرفة الضمنية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية)

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/
مشرفا.	(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2019-2020



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالب: يوسف عبد الحميد

بعنوان:

## أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العمليانية)

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/
مشرفا.	(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2019-2020

## الإهداء

إلى التي عمرتني بعطفها وحنانها وكان الخبر مهما رعيتي فكانت خير سند وخير داعم  
حتى أوصلتني سكة الحياة ، إلى روح جدتي الطاهرة ، أسكنها الله  
جنة الفردوس.

إلى هجرة العطاء ( أبي ) الذي بذل ما في وسعه و رافقتني منذ نعومة أظفري و أخذ  
بيدي نحو طريق العلم داعماً لي بكل ما يملك ، أطال الله في عمره وجزاه الله عنى  
أوفى الجزاء.

إلى الوالدة الكريمة والغالية ، أطال الله في عمرها.

إلى زوجتي العزيزة وفلذات كبدي أبنائي وبناتي ، استسممكم جميعاً على ما أخذت  
من وقتكم وسبركم على . إلى كل من شاركنا مقاعد الدراسة في كل مراحلها ، إليكم  
جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

محمد الـ

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى كل من أمانني على إتمام هذا العمل، وخص بالذكر الأستاذ الفاضل مناصرة رشيد، الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته النبيرة التي بفضلها بعد الله تمكنا من إنجاز هذا العمل. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الزميل والصديق قويدري الطيب على ما قدمه من جهود ومساعدات، والشكر موصول إلى كافة الأساتذة الفضلاء على جهودهم المقدرة والذين رافقونا في درب العلم، ولا ننسى الزملاء الأصدقاء من مؤسسة اتصالات الجزائر بورقة الذين ساعدونا في هذا العمل وخص بالذكر الصديق العزيز ابوبكر قواميد على نصائحه وإرشاداته القيمة، فجزاكم الله جميعاً بما حل الجزاء، كما لا يمكن أن ننسى الجميل الذي قدمه لنا السيد سايجي عز الدين مدير أملك الدولة لولاية ورقلة من

دعم وتشجيع

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على أساليب الاكتساب المعرفي و على العوامل المؤثرة على المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية وجمع البيانات عن طريق الاستبيان ومعالجته الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي spss نسخة 19، حيث بلغت عينة البحث (39) فرد شملت الموظفين التقنيين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة(المديرية العملية)، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى استخدام المعرفة الضمنية مقبول، بين موظفي المؤسسة وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة ، باكتساب المعرفة واستثمارها في تنمية قدرات موظفيها ، اهتمام المؤسسة بأساليب الاكتساب المعرفي كان مقبول ، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بأبعاده ، من تدريب وتناوب وظيفي وفرق العمل وتوجيه ، لا توجد فروق بين إجابات الباحثين ، حول استخدام المعرفة الضمنية ، تعزى إلى المتغيرات الشخصية لديهم (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة) ، العلاقة الارتباطية بين أساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل والمعرفة الضمنية كمتغير تابع ، علاقة طردية ، وكان بعدي التدريب وفرق العمل، الأكثر أهمية وتأثير على المعرفة الضمنية من الأبعاد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: معرفة ، معرفة ضمنية ، اكتساب معرفي.

## Abstract

This study aims accurately to identify the methods of cognitive acquisition and the influencing factors on the Tacit knowledge and to study the relationship between the study variables. The descriptive approach was used to analyze the subject, relying on field study and collecting data through a questionnaire. This latter was analyzed by the statistical program SPSS version 19, where the research sample reached (39) individuals of the technical staff of Algerian Telecom Ouargla (operational directorate). The study concluded that the level of cognitive acquisition is highly used among the organization's employees and this is due to the institution's interest. By acquiring knowledge and investing it in developing the capacities of its employees first and due to the institution's interest and to the organization's interest in its dimensions, such as training, job rotation, work teams and mentoring, There were no differences between the respondents' answers regarding the use of Tacit knowledge, due to their personal variables (Gender, educational level, age, experience). The correlation between methods of cognitive acquisition as an independent variable and Tacit knowledge as a dependent variable is a centrifugal relationship.

**key words:.** Knowledge, Tacit knowledge, knowledge acquisition

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال و الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية واساليب الاكتساب المعرفي
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية
9	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لاساليب الاكتساب المعرفي.
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
12	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
14	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية)	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
21	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
24	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
24	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
36	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
46	خلاصة الفصل
48	خاتمة
51	المراجع
56	الفهرس
59	الملحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	15-16
1-2	متغيرات الدراسة	20
2-2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	21
3-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)	22
4-2	نتائج صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	23
5-2	يمثل المصالح التي يعمل بها الموظف	24
6-2	يمثل عدد الدورات التدريبية للموظفين	24
7-2	يمثل عدد التنقلات للموظفين بين المهام	24-25
8-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول استخدام التدريب	28-29
9-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول استخدام التناوب الوظيفي	29
10-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول استخدام فرق العمل	30
11-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال أفراد العينة حول استخدام التوجيه	31
12-2	المتوسط العام لأساليب الاكتساب المعرفي ضمن إجابات أفراد العينة	31-32
13-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية أفراد العينة حول استخدام النماذج الذهنية.	32
14-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول استخدام الحدس.	33
15-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول استخدام الخبرة	34
16-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول استخدام المهارة.	34-35
17-2	المتوسط العام للمعرفة الضمنية ضمن إجابات أفراد العينة	35
18-2	قيم الارتباط لإبعاد أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية	36
19-2	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	37
20-2	تحليل تباين خط الانحدار	37
21-2	قيم معاملات خط الانحدار للمعرفة الضمنية	38
22-2	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس	39
23-2	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المعرفة الضمنية	39-40
24-2	أبعاد المتغير المستقل التي لها تأثير على المتغير التابع	40
25-2	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	41

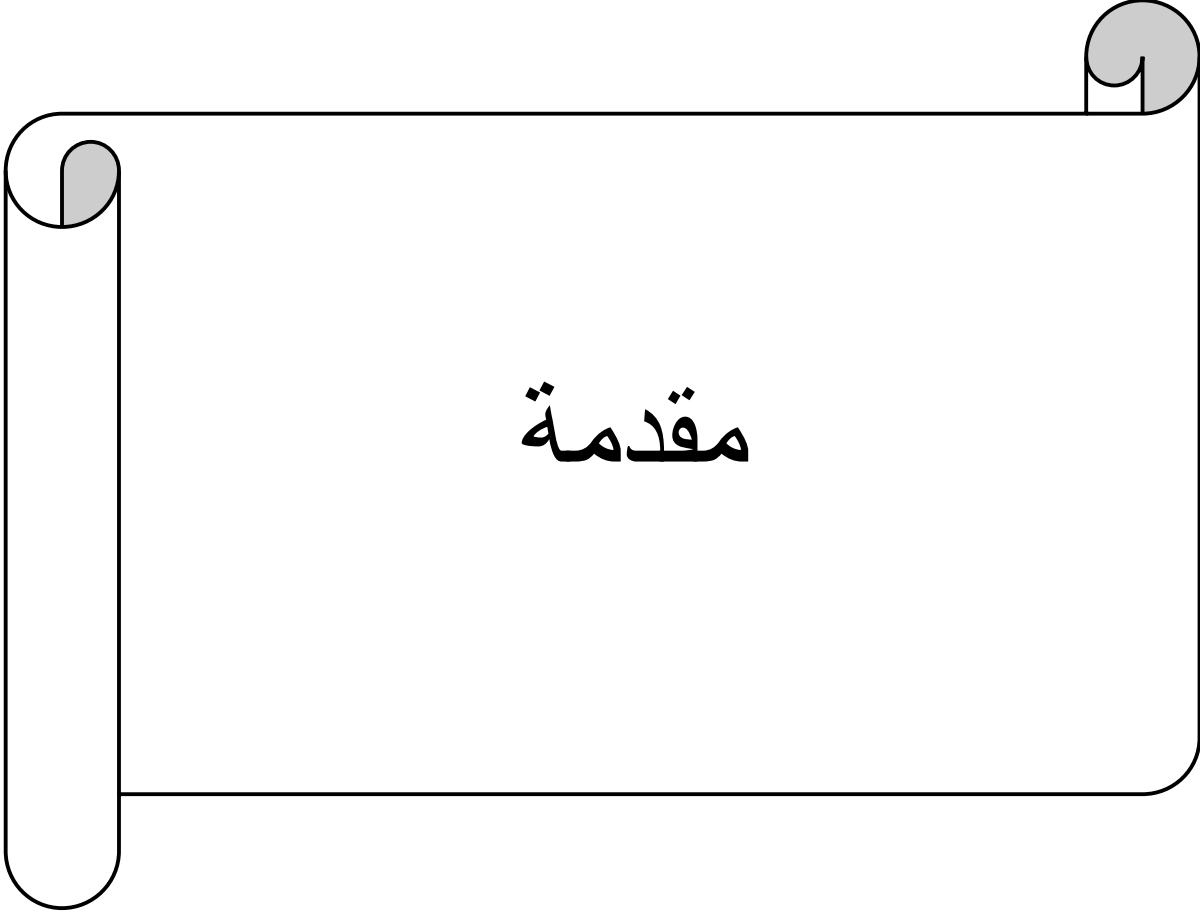


## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة المتبع	1-1
4	هرمية المعرفة	2-1
7	خصائص المعرفة الضمنية	3-1
9	أبعاد المعرفة الضمنية	4-1
11	أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي	5-1
25	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-2
26	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	2-2
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	3-2
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	4-2
38	مدى ملائمة خط انحدار	5-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61-60-59	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
61	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	ملحق رقم 02
61	مخرجات نظام spss	ملحق رقم 03



مقدمة

## 1- التوطئة :

أضحى المورد البشري أهم مورد من موارد المؤسسة الحديثة لان النظرة لتحقيق الميزة التنافسية التي كانت تعزى إلى الموارد المادية التي تملكها المؤسسة في السابق ، قد تغيرت حاليا، وأصبح المورد البشري هو اقوي أسباب هذه الميزة. وهذا ما أدى البحث المستمر، عن تطوير هذا المورد، عن طريق تدعيم نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف لديه. مما يمكن المؤسسة من فرض تواجدها ، وخوض معركة المنافسة في السوق، التي تشهد تطورات سريعة.

وأصبحت المعرفة التي تتمركز حول المورد البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج لذا وجب البحث عنها واستغلالها بكل الوسائل المتاحة ، والحجم الهائل للمعلومات المتوفر حاليا، يحتاج إلى مجهودات معتبرة ، للاستفادة منه ، بما يخدم المؤسسة ، ولا يتأتى ذلك إلا من ، من خلال إدارتها بشكل علمي ، كعملية تحويل المعرفة إلى شكل منتج، و يجدر القول أن ليس كل المعارف ذات قيمة لذا ينبغي تحديد المعارف المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة التقنية ، لذلك عملية قياس مستوى المعرفة واكتسابها ، أضحت عملية مهمة جدا، والأكثر أهمية قياس المعرفة الضمنية التي تتوافر في عقول الأفراد في المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا، واكتساب المعرفة الضمنية لموظفيها ، يؤدي إلى رفع مستوى حدسهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على الابتكار والتعاون في تأدية مهامهم ، ويمكن القول إن أهم عناصر إدارة المعرفة الذي يحقق أهداف المؤسسة ، هو ذلك المتعلق بعملية اكتسابها ، ومن اجل تحقيق ذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى مناخ تنظيمي ملائم وبيئة مناسبة ، وتحقيق فرق العمل المتعاونة، والتي تربطها عملية اتصال سليمة ، وتقويم سلوكيات العاملين عن طريق التدريب.

## ب . إشكالية الدراسة:

إن المعضلة التي تواجه مؤسساتنا حاليا ، تكمن في عدم استفادتها من المعارف التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة ، واستثمارها في تكوين معرفة ضمنية لدى موظفيها ، تكون ذات قيمة عالية تحقق لها الميزة التنافسية، والتحدي الأكبر يكمن في تشخيص مكان هذه المعرفة ، وتوفير أساليب اكتسابها. لذلك اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) في بحثنا هذا كعينة . عن المؤسسات العاملة في قطاع التكنولوجيا . لذلك فان مشكلة البحث يمكن أن تبلور من خلال السؤال التالي:

ما هو تأثير أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية) ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

السؤال الأول: - ما هو مستوى استخدام المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) ؟

السؤال الثاني: - ما هو مستوى استخدام أساليب الاكتساب المعرفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) ؟

السؤال الثالث: - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية)؟

السؤال الرابع: - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) في استخدام المعرفة الضمنية ، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة) ؟

### ت - الفرضيات المعتمدة للإجابة عن الأسئلة السابقة :

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة ، بمدى تأثير أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية)، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

**الفرضية الأولى:** هناك مستوى مقبول لاستخدام المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) .

**الفرضية الثانية:** هناك مستوى استخدام مقبول لأساليب الاكتساب المعرفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) .

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية بين أساليب الاكتساب المعرفي من جهة والمعرفة الضمنية من جهة ثانية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية).

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدام المعرفة الضمنية، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم (الجنس ، المستوى التعليمي ، العمر ، الخبرة).

### ث-مبررات اختيار البحث:

تتحلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه ، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- 2- محاولة الربط بين أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية؛
- 3- تزايد الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على إنتاج وتوليد المعرفة كالمؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا والمؤسسات الجامعية ومخابر البحث العلمي؛
- 4- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛
- 5- نقص الدراسات العربية لهذا الموضوع بشكل واسع من قبل، في حدود علم الطالب.

### ج-أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف بشكل دقيق على أساليب الاكتساب المعرفي؛
  - تسليط الضوء على موضوع المعرفة الضمنية وازدياد أهميته في المؤسسات الحديثة؛
  - محاولة إبراز أثر أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية)؛
  - دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### ح-أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:
- تسليط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة؛
  - المعرفة الضمنية تساعد الموظفين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وريح أكثر للوقت؛

- تساعد المعرفة الضمنية في تحقيق ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة؛
- الأهمية القصوى لدراسة أساليب الاكتساب المعرفي وتأثيرها على المعرفة الضمنية.

### خ- حدود البحث:

الحدود الجغرافية: بمدينة ورقلة - الجزائر-

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) ؛

الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري افريل و ماي من سنة 2019.

فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019-2020.

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا لأساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية:

(التدريب، التناوب الوظيفي، فرق العمل، التوجيه )، وهو ما تناوله عدد من الباحثين المختصين، أما المتغير التابع وهو المعرفة الضمنية فتم التركيز على الأبعاد التالية: ( النماذج الذهنية، الحدس، الخبرة ، المهارة) وهو ما تناولته العديد من الدراسات السابقة .

### د-منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي

التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال : الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

### ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛

- مذكرات الماجستير المنشورة وغير المنشورة؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) .

### ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لطبيعة عمل الموظفين الموزعين على عدة مصالح متفرقة؛

- تزامن فترة الدراسة الميدانية مع جائحة كورونا؛

- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛

- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة؛

- نقص المراجع في المكتبة حول هذا الموضوع.

### ز- هيكل البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين ، لكل منهما مبحثين ، فتناولنا في الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي ، مخصصين مبحثه الأول إلى الأدبيات النظرية

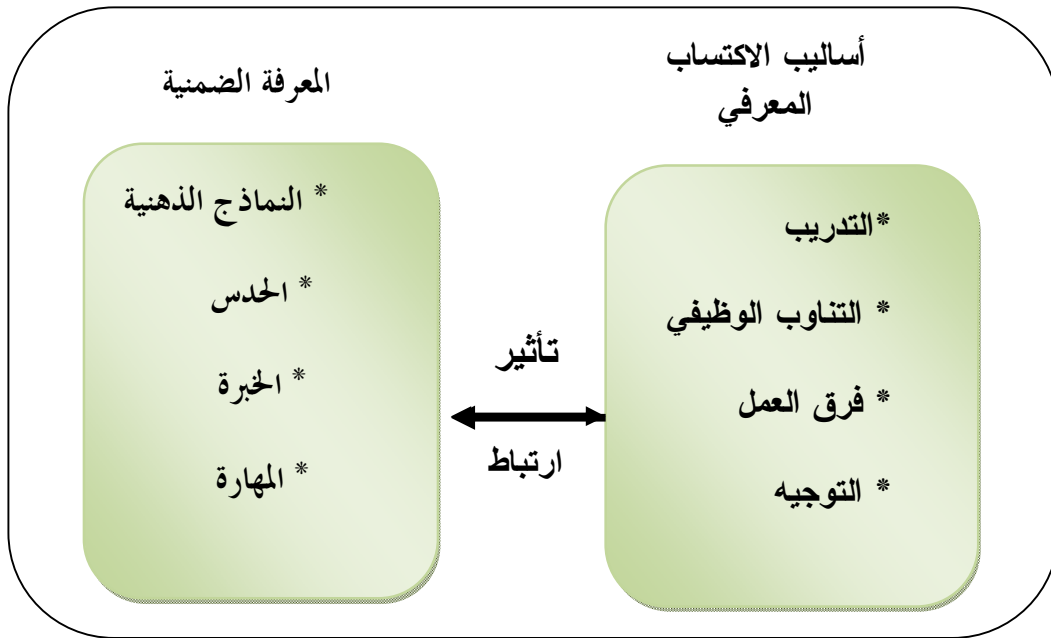
للمعرفة الضمنية و أساليب الاكتساب المعرفي ، ومبحثه الثاني إلى الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية و أساليب الاكتساب المعرفي.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية ، فتطرقنا في مبحثه الأول إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، وفي مبحثه الثاني إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

#### ه- نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1): يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من إعداد الطالب

الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للمعرفة الضمنية  
وأساليب الاكتساب المعرفي

## تمهيد

تعتبر المعرفة الضمنية و أساليب الاكتساب المعرفي من المفاهيم التي تشغل المؤسسات الحالية والتي تسعى إلى التماشي مع التغيرات المتسارعة التي تطرأ على البيئة الخارجية ، ولأن اغلب المنتجات الحالية للمؤسسات الاقتصادية تمتاز بكثافة تكنولوجية عالية، لذلك أضحت المعرفة أهم مورد من موارد العملية الإنتاجية ، وظهر مفهوم المعرفة الضمنية ، كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية ، فبات من الضروري البحث في كيفية الحصول عليها عن طريق أساليب اكتسابها. و ما هي الأساليب الأكثر تأثير في المعرفة الضمنية ، ومن ثمة العمل على تطويرها و جعلها تتماشى مع التقدم العلمي.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول نتعرف من خلاله إلى الإطار النظري للمعرفة ، المعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي، وفي المبحث الثاني سيتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع ، ثم مجال الاستفادة منها.



### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي

إن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الأساسية والبقاء والاستمرار يعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بالكفاءة والفعالية. وغيرها من العوامل النجاح والتي باتت المعرفة أهم محرك لها ، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية، وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل ضمن فرق عمل متناسقة و مدربة بشكل يجعلها تتجه ، إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.

### المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية

تعتبر المعرفة الضمنية أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، حيث لا يمكن الحديث عن المعرفة الضمنية داخل المؤسسة دون الحديث عن عملية اكتسابها لأنها تمثل أهم تحدي يواجه المؤسسة وعليه سنتناول في هذا المطلب الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية وبعدها سنتناول في المطلب الذي يليه الإطار المفاهيمي لأساليب الاكتساب المعرفي.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية المعرفة

للحديث عن المعرفة الضمنية لابد من البدء بتوضيح مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً قم التطرق لأهم المراحل التي تمر بها المعرفة أو ما يسمى بـ (هرمية المعرفة) وفيما يلي ذلك .

#### 1- مفهوم المعرفة

– **المعرفة لغوياً:** في اللغة العربية جاءت كلمة معرفة مرادفاً لكلمة علم فتطلق كلمة معرفة يراد بها علم كما جاء في قوله عز وجل: (مما عرفوا من الحق) سورة المائدة-38 ومعناها أي علموا<sup>1</sup>. كما تعرف بأنها اسم مشتق من كلمة عرف ، فهي الإدراك البسيط أو الجزئي لحاسة من الحواس. وفي اللغة الإنجليزية عرفها قاموس (oxford) بأنها معلومات أو حقائق عن شيء ما يمتلكها الفرد في عقله<sup>2</sup>.

– **المعرفة اصطلاحاً:** عرفت بأنها قدرة الفرد المعرفية التي يمتلكها ويخزنها في عقله بصورة ما ليعود إليها إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك<sup>3</sup>. وعرفت بأنها " فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة - كيف . وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المُرشد)"<sup>4</sup>. كما عرفت بأنها المعلومات والحقائق والتفسيرات النابعة من القدرات العقلية للمورد المعرفي والتي تمكنه من اضافة القيمة للإعمال التي يقوم بها<sup>5</sup>. المعرفة بأنها عبارة عن " معلومات معالجة ومفهومة ، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في

<sup>1</sup> عبد الستار العلي ، وعامر قنديل ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1 ، ( دار السيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص25.

<sup>2</sup> غسان عيسى ، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة ، عمان ، الأردن، 2004، غير منشورة ، ص8.

<sup>3</sup> WIT , B & MEYER, R , STRATEGY PROCESS , CONTENT 2 ND ED , ( THOMSON BNEINESS PRESS , TOKYO , 1999) P .76 .

<sup>4</sup> غسان عيسى ، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس، جامعة عمان العربية ، الأردن، 2009، ص8

<sup>5</sup> حاتم علي الحمداني، القيمة المضافة في ظل تداوئية العلاقة بين الدور المعرفي وتكنولوجيا المعلومات، بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية ، (بغداد أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2016) ص 73.

البيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>1</sup>. كما يرى (صلاح الدين الكيسي) أن المعرفة هي قوة تمتلكها منظمات الأعمال وهي المفتاح لكل المشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسات<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكننا وضع مفهوم للمعرفة بأنها ذلك الفهم المدرك وتلك المعلومات ذات الأهمية الواضحة التي تكتسبها المؤسسة عن طريق تراكم الخبرة والمهارة لدى عقول العاملين بها، والتي يمكن استثمارها من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

## 2- هرمية المعرفة:

تتشكل مستويات هذا الهرم من :

- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق والقياسات ، والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتحول إلى معلومات<sup>3</sup>.

- **المعلومات :** هي البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبح لها معنى وارتباط بسياق معين.

- **المعرفة :** هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة والحصول على شيء محدد.

- **الخبرة :** هي مفهوم عام يشمل المعرفة المهارة ، ويكتسبها الإنسان من خلال تجاربه الشخصية في البيئة المحيطة به اذا هو لاحظها أو نقلت إليه (فكرية، عملية... الخ).

- **القدرة :** وهي الاستطاعة على تحليل وتفسير المعلومات وبعدها التصرف بناء على ما توفر من معلومات. وهي الشروط الضرورية للتعامل مع المعلومات<sup>4</sup>. وهذا ما يوضحه الشكل لتالي :

### الشكل رقم (1-2): يوضح هرمية المعرفة



Source: Marquardt, Michael, J. " Building the Learning Organization: Mastering the 5Elements for Corporate Learning", U.S.A, Davis-Black publishing Company,2002,p23.

<sup>1</sup> إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص7.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكيسي ، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، ( القاهرة ، 2005 ) ص9.

<sup>3</sup> Rainer and Cegielsk , introduction to information system ,3rd edition , john Wiley and sons, Inc,2009,p 148.

<sup>4</sup> مناصرية رشيد، محاضرات مقياس إدارة المعارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.2016 ص4.

### 3- أهمية المعرفة

لم تعد أهمية المعرفة في عصرنا هذا بحاجة إلى توضيح، فلقد أصبحت تشكل الأساس الذي يبنى عليه ما يسمى بال رأسمال الفكري والذي أضحي أهم مورد من موارد الإنتاج في منظمات الأعمال الناجحة. و يمكن تحديد أهميتها من خلال ما يلي :

1- المعرفة قوة إستراتيجية يمكن توظيفها في ابتكار سلع أو خدمات جديدة تلبى متطلبات الزبائن<sup>1</sup>.  
ب- المعرفة أساسية لاكتساب الميزة التنافسية.

ت- تعتبر المحرك الرئيسي لعملية تكيف المؤسسة مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، من اجل مساعدتها على البقاء والنمو فيها.

#### 4- مصادر المعرفة: وهي نوعين خارجية وداخلية :

1-مصادر خارجية: وهي المصادر الموجودة في بيئة المؤسسة المحيطة، وهي تعكس نوع العلاقة مع المؤسسات الرائدة في الميدان، أو الانتماء إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية اكتساب ونقل المعرفة، ومن الأمثلة على ذلك، المكتبات والانترنت والقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، زيارة المستشارين المحترفين ، والمنافسون والموردون والجامعات، ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية.

ب- المصادر الداخلية: وهي تشمل خبرات الأفراد المتراكمة عبر الزمن وقدرة المؤسسة من الاستفادة من تعلم الأفراد والجامعات والعمليات والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على ذلك ، المؤتمرات الداخلية والتعلم والحوار، قراءة الأدب المهني. الحلقات الدراسية ، الندوات ، براءات الاختراع الداخلية.

#### 5- أنواع المعرفة:

المعرفة معارف فهي ليست صنف واحد متجانس ، وأشهر تصنيف للمعرفة هو الذي جاء به (polony 1962)، حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة. وأيده (NONAKA) الذي يعد أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف في دراسة الريادة في المؤسسات الخلاقة للمعرفة في أواخر عام (1991) ونشر إعماله في مجلة هارفارد للإعمال التي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة<sup>2</sup>.

1-المعرفة الظاهرة(الصريحة) ويعرفها (Nonaka) هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرا كميًا. والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المركزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصال والمعلومات ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل، وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها، إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائط مترابطة<sup>3</sup>

وقد عرفها (Richard , daft ,2001) بأنها المعرفة الرسمية أو النظامية أو الظاهرة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين، بالوثائق أو الإرشادات أو التعليمات العامة أو من خلال تقانة المعلومات أو من ملفات و سجلات المؤسسة<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بحري علي اوسو البناء المعرفي واثره في اعتماد تقانات التسويق الحديثة ومستوى جودة الخدمات السياحية،(الموصل ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،2007)ص25.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2،(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2008) ص42.

<sup>3</sup>سملاي بحضيه، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات. ، مداخلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.2005) ص425.

<sup>4</sup> Richard, Daff, op.cit., 2001, P,260

ب- المعرفة الضمنية وتعرف بالمعرفة الخفية لأنها مخفية لدى عقول الحاملين لها، والغير رسمية فهي لا تخضع للتخطيط والإجراءات المسبقة، وهي موضوع بحثنا، لذا سنتناول هذا المفهوم بشيء من التفصيل كما يلي:

### الفرع الثاني- مفهوم وأهمية المعرفة الضمنية Tacit Knowledge.

1- مفهوم المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية المخزونة في عقول الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة، وهي من أكثر الموجودات المعرفية قدرة على تحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>، فهي تتمثل في القدرات (المهارات) والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسة القادرين على فهم وتطبيق المعرفة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل علمي فهي الثروة الحقيقية للمؤسسة ومصدر الإبداع والتجديد والقدرة على امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي القدرة على البقاء والنمو. ويرى (NONAKA) صعوبة صياغة المعرفة الضمنية وتحديدتها بشكل رسمي فهي معرفة غير نظامية ويصعب تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. إلا إن هذا لا يعني وجود حواجز أمام المؤسسات للانتفاع منها<sup>2</sup>. ومنه يمكن القول أن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والجماعات نتيجة الخبرة الطويلة والتي لا يمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين، والتي هي مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد بين (NONAKA) ان للمعرفة الضمنية بعدين أساسين هما:

- البعد الإدراكي وهو الذي يركز على النماذج العقلية للفرد المستعملة بوصفها نماذج للعمل والتي تتضمن الأفكار والقيم والعواطف.

- البعد الفني (التقني) أي معرفة كيفية القيام بشيء معين من خلال المهارات والخبرة المستندة على المعرفة التي يمتلكها الفرد<sup>3</sup>.

2- أهمية المعرفة الضمنية: لها أهمية واضحة بتحقيق التميز في الوظيفة، وتمثل الكفاءة الأساسية للمؤسسة إذ تجعل تنفيذ العمل بسلاسة وتزيد من جودة العمل<sup>4</sup>، إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداؤها الحيوية في للقيام بوظائفها أو مباشرة أنشطتها من اجل تحقيق إغراضها وغاياتها، إذ تساعد النظم الخبرة على توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات و تطوير الأعمال<sup>5</sup> أما سوف تصبح قاعدتها الوحيدة التي يمكن تجديدها وإدامتها لفعاليات المؤسسة وقدرتها على التنافس<sup>6</sup> المعرفة الضمنية هي المحور الاستراتيجي الأكثر أهمية التي تكتسبها المؤسسات<sup>7</sup>.

2- خصائص المعرفة الضمنية: تقسم خصائصها إلى عدة تقسيمات منها:<sup>8</sup>

أ- معرفة شخصية: وهي تمثل جزء من فهم الأفراد، فكلما توصل الفرد من فهم الضمانات المتاحة لديه، فانه من الممكن مشاركتها مع الآخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالبا ما يتم تأصيلها على أنها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.

ب- الاعتماد على البيئة: ويعني ذلك إن مشاركتها تنشأ من المواقف من جراء التفاعل مع الآخرين.

<sup>1</sup> Loganathan narayansamy Govender Knowledge Managementas Astrategic tool for Human Recource Management Doctoral thesis, university of kwazulu-Natal, 2010, P.56.

<sup>2</sup> veran. Allen, The knowledge and Evaluation, Maboston Butter worth Heineram, 1998, P,37.

<sup>3</sup> Archara singh & Niraj kumer, Awarness of knowledge management in IT industry, Eighth AIMS international Comference on management. Jun, 2011, P1451.

<sup>4</sup> Mahroelan, Hamidreza(2012) "challenges in managing tacit knowledge : A study on Difficulties' in Diffusion of tacit knowledge in organizations." International journal of Business and social science VOL.3.NO.19.OCTOBER (2012)PP.303-308.

<sup>5</sup> درويش عبد الكريم أبو الفتوح، إدارة المعرفة، بحث متقدم في مركز البحوث شرطة دبي، الإمارات، 2007.

<sup>6</sup> Thuy Linh Nguyen Thi, (2011), Tacit Knowledge Sharing and Dissemination in Audit Firms, thesis, published online: <http://hdl.handle.net/2077/26342>.

<sup>7</sup> Zack Michael H.(2009), Knowledge and Strategy, Routledge Publishing.

<sup>8</sup> رفاعي، مدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة: الطبعة الخامسة، دار الكتب، القاهرة، 2013.

- ت- زيادة الكفاءة : ويعني ذلك أن كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتكررة والمتابعة.
- ث- القدرة على الوصف والإدراك: الخصائص الضمنية هي معرفة معينة ومحددة بذاتها وبالتالي فهي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم الإدراكات والتصورات.
- ح- الثقة في العلاقات الإنسانية: يعني أنها تنشأ في محيط تسوده الثقة المتبادلة بين العاملين ، في ظروف العمل المختلفة داخل المؤسسة.
- خ- توافر سمة التمييز: وتشير هذه الخاصية إلى إن المعرفة ،هي الرؤية اتجاه شيء ما.
- ج- القدرة على التقدير و نفاذ البصيرة: وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المؤسسات مثلا حيث يتعامل العاملين مع العملاء بصورة واضحة ولباقة عفوية.
- هـ- اللياقة الطبيعية والمهارات
- ويقصد بها المهارات المتاحة لدى الفرد والتي تمكنه من التحرك في الوقت المناسب وفي الاتجاه الصحيح وبالقدر المطلوب سعيا لتحقيق المهام المحددة.
- و- الاعتماد على أسلوب وطريقة العمل
- يعتمد تطوير المعرفة الضمنية بصفة حتمية على الخبرة الشخصية للعاملين وذلك من خلال تراكمها في المؤسسات الخدمية حيث يتعامل العاملين مع العملاء بصورة واضحة.

شكل رقم(1-3): يوضح خصائص المعرفة الضمنية



المصدر : رفاعي ، ممدوح عبد العزيز، "إدارة المعرفة ، الطبعة الخامسة ، دار الكتب، القاهرة، 2013.

**3- أبعاد المعرفة الضمنية:** يرى الكثير من المفكرين إن أبعاد المعرفة الضمنية تتكون من النماذج الذهنية (التفكير). الحدس ، الخبرة ، المهارة.

**1- التفكير:** يعد أهم أبعاد المعرفة الضمنية لأنه يعكس مدى قدرة الفرد على فهم البيئة المحيطة به وتحليل متغيراتها والآثار الناجمة عنها والتي من الممكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

**ب- الحدس:** في اللغة هو الظن والتخمين والتوهم والنظر الخفي، إما اصطلاحاً فهو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي، أو القدرة على فهم الحقيقة مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي، حيث يُدرك به ، ما هو معقول وما هو وراء العقل أي ما هو منطقي وما هو غير منطقي<sup>2</sup>. ويشبه البعض المؤسسة بالإنسان ومثلما للمؤسسة مجموعة من الأهداف تبغي تحقيقها فالإنسان كذلك، كما أن عملية تركيزه على الأهداف ذاتها تحتاج إلى مجموعة من القرارات قد يعتمد بعضها على الحاسة السادسة ، اسمها بالحدس.

**ت- الخبرة:** هي مصطلح عام، يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقاً أكبر. وتترافق كلمة الخبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالباً ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية "Empirical Knowledge"<sup>3</sup>. وقد عرف (fernandez et al, 2004)<sup>4</sup> الخبرة بأنها معرفة من نوع عالي، أي معرفة عميقة حول موضوع معين. وهناك عدة أنواع من الخبرات:

\* **الخبرة التشاركية:** وهي معرفة ، أو قدرات إرشادية ، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات مختلفة.

\* **خبرة المهارات الحركية:** وتشمل الخبرة الحركية الجسدية وليس العقلية وتعتبر من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد.

\* **الخبرة النظرية:** أو الخبرة العميقة وهي معرفة معمقة لمجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مسبقاً، ويتم الحصول عليها من التدريب النظامي ، وحل المشكلات المتنوعة.

**ث- المهارة:** هي " القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة وإتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة ، والتي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين ، أو أداء مهمة ما"<sup>5</sup>. وعرفت بأنها " أداء العمل بسرعة ودقة وتمتاز بأنها مكتسبة وليست مورثة ، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب"<sup>6</sup>. تحتاج المهارة إلى جانب الخبرة مستوى معين من المعلوماتية يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات واستخدامها في إدارة أعمال المؤسسة فكثير ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها وتنظيمها، حيث يتمكن المستقل على فهمها بشكل صحيح ، والخبرات والعلم المتراكم ،

<sup>1</sup> حسين ،حسين وليد،توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد ، العدد 93 ، المجلد 22، 2016 .

<sup>2</sup> الحدراوي ، رافع حميد والزهيرى ، مروة عبد الكريم(2013)،استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرفادين، في محافظة النجف الاشرف، جامعة الكوفة،مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، PDF1، المصدر:00العدد 29، المجلد 9.

<sup>3</sup> Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker(2009) Knowledge management-what makes the success, International Journal of Technology Management , Volume 45, Number 3-4/ 2009 P380-389.

<sup>4</sup> Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004) .

<sup>5</sup>قطامي يوسف وقطامي نايفة ، سيكولوجية التدريس ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001.

<sup>6</sup> ابوكشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار جريد للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2006.



الذي يساعد على حل المشاكل والقيام بالإعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المؤسسات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيد ، مما يمكنها من تحقيق ، أفضل النتائج والتميز على منافسيها<sup>1</sup>.

الشكل (1-4): يوضح أبعاد المعرفة الضمنية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للاكتساب المعرفي

### 1- مفهوم الاكتساب المعرفي :- knowledge Generating

هناك من يطلق عليها ، جذب ، اكتساب ، خلق ، استحواذ ، شراء ، امتصاص ، ابتكار المعرفة ، فالمعرفة يمكن الحصول عليها ، إما من خلال الشراء المباشر أو عن طريق عقود التوظيف للأفراد ذوي المعرفة، والامتصاص يشير، إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة<sup>2</sup>.

Loudon&Loudon يرى إن المؤسسات تحصل على المعرفة بعدة ، طرق اعتماد على نوع المعرفة التي تبحث عنها، فقد تحصل عليها عن طريق الوثائق، والتقارير، و التطبيقات الخاصة بالمؤسسة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الانترنت، بحيث يجد العاملين الخبرة في المؤسسة التي تمتلك المعرفة، وأحيان المؤسسات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج البيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة ، إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة ، وكذلك الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية ، مثل التقارير الصناعية ، و الآراء القانونية ، والبحوث العلمية ، و الإحصاءات الحكومية<sup>3</sup> ، وجاء " Royal " أنها تمثل التطوير أو تكوين المهارات<sup>4</sup>، ويرى " Bun et al " إن اكتساب المعرفة تشمل التفاعلات الخارجية للمؤسسة والممارسات الداخلية مثل تفاعلات الموظفين ونظم قواعد البيانات والتدريب والتطوير وبهذا يمكننا تعريف عملية اكتساب المعرفة بأنها تشمل توليد المعرفة باستخدام مصادر تكوينها مثل محطات عمل المعرفة التي تستند على حصيلة الممارسات الميدانية للخبراء على أرض الواقع بالاستعانة بنظم دعم المعلومات لاسيما النظم الخبيرة ، بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية للموظفين، التي تشمل التدريب ، التناوب الوظيفي ،تبادل المعلومات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> العازمي، المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية الكويتية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت ،الأردن، غير منشورة (2016-2017).

<sup>2</sup> الكبيسي صلاح الدين عواد كريمة ، مصدر سابق ، 2005، ص 69 .

<sup>3</sup> Kenneth C. Landon & John P. Landon, management Information system. 10ed, pearson prentice, Hall, Inc, upper saddle River, New Jersey, 2007, P.436.

<sup>4</sup> Royal Carol, (2013), Knowledge Acquisition Competencies for Non-profit Leaders, www.cassknowledge.com.

<sup>5</sup> Bun Thearith, SangkomPumipuntu, Jean-Louis, (2014), The Study of Key Success Factors on Knowledge Management at Mean Chey University,

Cambodia, Proceedings of the 7th International Conference on Educational Reform, pp 664-680 .

## 2- أهمية الاكتساب المعرفي

يرى "soo" أن هناك علاقة إيجابية بين القدرة على اكتساب المعرفة وكل من القدرة على حل المشكلات وخلق المعرفة الجديدة وأداء المؤسسات. مما يدل على أهمية اكتساب المعرفة في حل المشكلات وخلق المعرفة وكذلك دورها في تحسين الأداء للمؤسسات<sup>1</sup>. وأشار "Amiryany" إلى أنها وسيلة ذات أهمية متزايدة للمؤسسات من خلال الحصول على المعرفة وقدرات جديدة وأنها تحسن من المركز التنافسي للمؤسسة<sup>2</sup>. ولقد أصبح من المعتقد الآن أن المعرفة مؤهلة لان تكون المصدر الرئيسي للثروة في العالم وهذا التطبيق ليس فقط للشركات و الأفراد بل للمجتمعات والأمم<sup>3</sup>. وهناك إدراك متزايد بان التدفق التكنولوجي الناجح فيما يتعلق بمساندة نقل التكنولوجيا يضمن استمرارية الميزة التنافسية للمنشأة اعتمادا على القدرة التي بها تولد المعرفة ويتم تصنيفها ومشاركتها داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

## 3- أساليب الاكتساب المعرفي

نوضح أساليب الاكتساب المعرفي طبق لما أورده الكبيسي ، كما يلي:<sup>5</sup>

### أ- التدريب :

عرفه "حسين حسين محمد" على انه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب<sup>6</sup>. وعرفه "حسن احمد الطعاني" هو الجهود المؤسسة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين ذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم<sup>7</sup>. ويرى "Sitali" أن التدريب والتطوير عمليتان تزودان الموظفين بالمعرفة التشغيلية المفيدة ذات العلاقة بالعمليات التنظيمية<sup>8</sup>. وبهذا يمكننا تعريف لتدريب وبهذا يمكننا تعريف التناوب الوظيفي هو عملية إعطاء المهارات والفنيات وكذا المعرفة الضمنية اللازمة للعاملين من اجل تمكينهم لتنفيذ أعمالهم الموكلة لهم، على الوجه المطلوب<sup>9</sup>.

### ب- فرق العمل

فريق العمل مجموعة الأشخاص لهم هدف مشترك يستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف (نانسي فسو فسوت)<sup>10</sup> يعرف كل من خضير وروان فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة<sup>11</sup>، وعليه يمكن تعريف فرق العمل أنها مجموعة من الأفراد ذات مهارات متكاملة تعمل وتسعى لتحقيق قرارات جماعية لتنفيذ أهداف مشتركة.

<sup>1</sup> Soo, C., Midgley, F. D and Devinney, M. T. (2002) The Process of Knowledge Creation in Organisations, [http://www.ccc.agsm.edu.au/papers/researchBriefings/A04\\_Paper\\_RB005\\_CSoo\\_KnowInnov.pdf](http://www.ccc.agsm.edu.au/papers/researchBriefings/A04_Paper_RB005_CSoo_KnowInnov.pdf).

<sup>2</sup> Amiryany. N (2008) Organizational Learning through Knowledge Acquisitions. [www.feweb.vu.nl/olkc2009/.../1BNimaAmiryany.pdf](http://www.feweb.vu.nl/olkc2009/.../1BNimaAmiryany.pdf)

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة (محل قياس قيمة رأسمال الفكري) ، ط7 ، دار الكتب ، القاهرة، 2016، ص6.

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص7 .

<sup>5</sup> الكبيسي صلاح الدين عواد كريم ، مرجع سابق ، 2005، استنادا إلى رؤية خبراء المعرفة بـ: -التدريب ، التناوب الوظيفي، فرق العمل .

<sup>6</sup> نفس المرجع ، 2005، ص69.

<sup>7</sup> حسين محمد حسنين، التدريب لغير المتدربين، ط1 ، عمان، الأردن :مطبعة نهر، 2002 ، ص 72-77.

<sup>8</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب :مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002 ، ص15.

<sup>9</sup> Sitali Wamundila , Enhancing knowledge retention in higher education: A case of the University of Zambia, SA Journal of Information Management 13. 2011.

<sup>10</sup> نانسي فسو فسوت، الإداري الناجح خطوة خطوة، ترجمة الأمين الأيوبي، لبنان الأكاديمية، لبنان، 2001.

<sup>11</sup> خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.



### ت- التناوب الوظيفي

يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة لأخرى ، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين ويتعرف على بيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجبهات المختلفة ، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة و أي معلومة يأخذها و ربما من أي مكان يحصل عليها<sup>1</sup>. كما يعرف بأنه إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة<sup>2</sup>. وبهذا يمكننا تعريف التناوب الوظيفي هو عملية نقل الموظف بطريقة ممنهجة من وظيفة إلى أخرى بغية زيادة مهاراته وتحسين أدائه.

### ث- التوجيه

من مهمات المدير توجيه وإثارة الأفراد للأداء الأفضل للواجبات أو المهمات لان ذلك يؤدي بالمؤسسة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وهذه المهمة تتطلب من المدير فهم سلوك الأفراد والجماعات وتحقيق الاتصالات معهم. كانت تسمى هذه الوظيفة بالسابق توجيه - ثم - تحفيز - القيادة<sup>3</sup>. إن القائد المدير وفقا لمدخل القيادة الإدارية يجب أن يتصف بالخصائص التالية<sup>4</sup> :  
- توصيل الرؤى لجميع العاملين بالمؤسسة - الإدارة بالمبادئ بدلا من السياسات - تدريب الأفراد وفرق العمل - فهم وتوصيل المعلومات بالكامل - إزالة العقبات أمام فاعلية الفريق - تيسير الأمور لأعضاء الفريق - التركيز على العميل - النظر للآخرين كزملاء وليسوا مرؤوسين - وضع الصالح العام قبل المكاسب الشخصية - العمل من اجل النتائج وليس المجد الشخصي - حل مشكلات اليوم مع النظر للفرص المتاحة في المستقبل - القائد لديه قدرة فطرية لاستخراج أفضل ما لدى الآخرين. وبهذا يمكن تعريف التوجيه بأنه تمكين المستخدمين من حسن أدائهم عن طريق الاتصال والإرشاد والترغيب في العمل من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

### الشكل: (1-5): يوضح أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية،2006.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، 2010، مرجع سابق، ص 215.

<sup>3</sup> خليل الشماخ ، مبادئ الإدارة ، 2018 ، ص 27 . PDF . <https://www.noor-book.com>

<sup>4</sup> صالح بن حمد التويجري ، ويسالونك عن الإدارة،2013، PDF 93 . <https://www.noor-book.com>

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي**

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي، فالمتتبع لموضوع إدارة المعرفة يلحظ وجود عديد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء من حيث التطور الذي وصل إليه أو من حيث ازدياد أهمية المعرفة الضمنية خاصة في المؤسسات .

**المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية**

**1- دراسة بدر بن سعود آل سعود وعبد الرمان بن عبيد القرني(2019) بعنوان: المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى استثمار المعرفة الضمنية وتفعيل دورها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من القوات الأمنية في الرياض ومكة المكرمة المختصين في تأمين المنشآت الأمنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة في جمعها لبيانات، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة وضع إستراتيجية لاستثمار المعرفة الضمنية لدى الخبراء العاملين في تأمين المنشآت الأمنية بهدف تطوير الإجراءات والخطط الكفيلة بتأمين تلك المنشآت. وهيئة أورشيف الكتروني من خلال تحويل جميع الخبرات والمعارف الضمنية لدى رجال الأمن الذين يملكونها إلى معرفة صريحة مدونة، بما يسهل الرجوع لها والاستفادة منها عند الحاجة وتضمين نظام الخدمة العسكرية ما ينص على إن الخبرة أو المعرفة الضمنية عند رجال الأمن عهدتها يسلمها العسكري بمجرد تقاعده أو تركه العمل أو المهمة المكلف بها من خلال تحويلها إلى معرفة صريحة مكتوبة.

**2- دراسة بحاجي خاتمة ويعقوب سلوى (2019) : بعنوان اثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية .**

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المباشر وغير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي، وكان مجتمع الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادنار، وتم سحب عينة قصديه عددها (80) موظف، تم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة، وتم استخدام منهجية تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLSPM ، لتحليل بيانات الدراسة ، واهم ما توصلت إليه الدراسة ، وجود اثر غير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية، في ظل وجود متغير ضمان الجودة، و أوصت الدراسة بالعمل على تطوير المعرفة الضمنية لضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة مما ينعكس إيجابا على القرارات الاستراتيجية.

**3- دراسة باسم محمد مرهج (2018) بعنوان: العلاقة بين المعرفة الضمنية للمدقق وتقليص فجوة التوقعات.**

تركز موضوع البحث في دراسة العلاقة بين المعرفة الضمنية للمدقق بإبعادها (التفكير ، المهارة ، الخبرة) ، وتقليص فجوة التوقعات، لأراء عينة من موظفي، ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين، الأولى العلاقات الارتباطية والثانية ، علاقات التأثير بين متغيرات البحث، تم اختيار عينة من السادة الموظفين في الديوان والبالغ عددهم (65) فرد، باعتماد الاستبانة التي اشتملت (30) فقرة ، وتم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي كان أهمها، تمتع المدقق بالقدرة العالية على اكتشاف الأخطاء والتي تحصل داخل المؤسسة، وكذلك قدرته على معالجة المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها، وتم صياغة عدد من التوصيات ذات العلاقة بنتائج التحليل، أهمها العمل على زيادة استقلالية وحياد المدقق ، عن طريق منه الحرية التامة في تحديد عينة الاختبار، وجمع أدلة الإثبات، والبرنامج الزمني للتدقيق.

#### 4- دراسة ناصر علي فالح العازمي (2017) بعنوان: المعرفة الضمنية و أثرها في القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية الكويتية.

هدفت الدراسة إلى قياس اثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية الكويتية، حيث تتمثل بإبعاد المعرفة الضمنية في (الخبرة، المهارة، التفكير) وتكون مجتمع الدراسة من (39) شركة صناعية عاملة في دولة الكويت، وتم اخذ عينة عددها،(348) وتمثلت وحدة البحث في العاملين بالإدارة العليا و الإدارة الوسطى، حيث توصلت الدراسة إلى إن متغير التفكير كان الأكثر أثرا ي صنع القرارات الإستراتيجية، تلاه متغير الخبرة، وكان متغير المهارات الأقل تثيرا، وقد خلصت الدراسة إلى المحافظة على المستوى المرتفع لكل من الخبرة والمهارة والتفكير وعلى المستوى المرتفع للقرارات الاستراتيجية، وإسقاط نتائج الدراسة على عملية اتخاذ القرارات في الشركة بناء على ما أظهرته نتائج الدراسة .

#### 5-دراسة مصطفى خضير حسين(2017) بعنوان : المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين.

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى انعكاس المعرفة الضمنية بإبعادها على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين ، ويتمثل بمجتمع البحث في الأشخاص الذين يستخدمون تقارير مدققين وعددهم بالمكاتب المبحوثة (108) وتم اختيار عينة قصديه شملت (57) فرد، وتمثلت وحدة البحث في المفتش العام ومدير قسم الرقابة والتدقيق ، توصلت الدراسة إلى وجود توظيف عالي للمعرفة الضمنية للمدققين في مكاتب المفتشين، المتجسدة في تخصيص الوقت للتعلم من تجارب الآخرين ،أوصت الدراسة إلى العمل على الإفادة من تفاعل عنصر الخبرة والحس والمهارة وقدرات التفكير للمدققين، في إحداث التغيير الايجابي في معدلات نمو وتعلم مكاتب المفتشين العموميين.

#### 6- دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015) بعنوان : دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة) وتم اخذ عينة قدرها (385)، وتمثلت وحدة البحث في أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، والنتائج المتوصل إليها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبعاد المعرفة الضمنية(الخبرة ، المهارة، التفكير) وبين إبعاد جودة خدمة التعليم العالي(الجوانب المادية، التعاطف، الاعتمادية، الاستجابة ، الثقة، الأمان) ، وأوصت الدراسة بالعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها،وتبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة التعليم العالي.

#### 7- دراسة محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار(2016) بعنوان: أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية دراسة ميدانية في مستشفى طوز العام (العراق).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدي تطبيق المستشفى المبحوثة لمفهوم المعرفة الضمنية بإبعادها (النماذج الذهنية، الحس ، الخبرة ، المهارة) وأساليب اكتساب المعرفة بإبعادها(التدريب ،التناوب الوظيفي،فرق العمل) وقياس وتحليل مدي الارتباط ونوع التأثير بين هذين المفهومين لدى المستشفى محل الدراسة وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث بلغت عينة البحث(90) فرد شملت المرضين بجميع أصنافهم واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة نتائج الاستبانة وتم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، يتأثر بعدا الحس والخبرة بمستوى عال لبعده التناوب الوظيفي لمتغير أساليب

الاكتساب وجاء فرق العمل بمستوى تأثير عال لبعد المهارة، و يؤثر التدريب بمستوى عال و أكثر على النماذج الذهنية، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها، العمل على نشر مفهوم اكتساب المعرفة وتطوير برامج التدريب كما ونوعا لغرض رفع جودة وأداء المرشحين.

**8-دراسة الحدراوي والزهيري (2013) بعنوان : استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف.**

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة والأثر بين الحدس والخريطة الإستراتيجية من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، التركيز على الزبائن، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) إذ كان حجم العينة (32) من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام ، وكانت ابرز النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للحدس في صياغة الخارطة الإستراتيجية ، إي إن القادة في المصارف محل الدراسة لا يعتمدون على الحدس ومعرفته الضمنية في صياغة الخريطة الإستراتيجية.

**المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية**

**1- دراسة Engagin environnements (2013) Da vi Jorge and Batista بعنوان Tacit Knowledge on the shop floor**

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهل تقاسم المعرفة الضمنية في بيئات العمل الغير منظم ، واستمدت البيانات من دراسة ميدانية لمدة أربعة أشهر في مصنع الزجاج. وكانت أهم النتائج ، تقاسم المعرفة الضمنية يسهل الانخراط في بيئة العمل، ويدعم بيئة جذابة باللغة المشتركة والتي وضعت من خلال الاتصالات المكثفة، وشعور قوي بالزمالة والمناخ الاجتماعي.

**2- دراسة Using Storytelling to elicit Tacit Knowledge From Smes. (2012) Graften and Selwny بعنوان**

هدفت الدراسة إلى التحقيق في رواية القصص، كوسيلة لانتزاع المعرفة الضمنية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي المساعدة في وقف فقدان الخبرة في المؤسسة من خلال التقاعد. وكانت أهم النتائج المحققة، تم جمع 64 قصة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأجريت مقابلات مع بعض المشاركين خلال فترة الدراسة لضمان دقة وموثوقية البيانات التي تم جمعها.

**3- دراسة Carina Antonia Hallin (2009) بعنوان :**

**Exploring the Strategic Impact of Service Employees' Tacit Knowledg**

**استكشاف الأثر الاستراتيجي لمعارف الخدمة الضمنية لموظفي الخدمة**

هدفت هذه الأطروحة هو استكشاف الأثر الاستراتيجي للمعرفة الضمنية لموظفي الخدمة في شركات الخدمات، تكونت من (77) موظف ، استنتجت الدراسة أن المديرين التنفيذيين ليسوا بالضرورة أفضل أداء في إعداد التنبؤ من موظفي الخطوط الأمامية عند الحكم على أداء نتائج المؤشر لهذه الصناعة وان معرفة موظفي الخطوط الأمامية يمكن إن تشكل رصيذا استراتيجيا لرأس المال لخدمة الأعمال فيما يتعلق بالتنبؤ بالإحكام، وأوصت بالتحقق من صحة التدابير التكوينية ضد معايير الشخصية، أي الخلفية التعليمية وسنوات من الخبرة من صناعة الضيافة مقابل الصناعات الأخرى، وبمزيد من التحقق الخارجي من الأداة وتدابير الثقة والدقة مع عينة اكبر من المديرين التنفيذيين والموظفين في الخطوط الأمامية.

#### 4- دراسة Patirage et al (2007) بعنوان: Tacit Knowledge and Organizational Construction Industry Perspective Performance

المعرفة الضمنية والأداء المنظمي في منظور صناعة البناء والتشييد في القطاع الإنتاجي الصناعي، تهدف إلى تحديد أهمية المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة) في تحقيق الأداء المنظمي، وكانت أبرز النتائج، إن المعرفة الضمنية لها دور مهم في منظمات الأعمال إذ تسهم إلى حد كبير في أداء الأعمال وتحقيق الوعي وإبراز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وأيضاً أهميتها في صناعة البناء والتشييد.

##### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

##### الجدول رقم (1-1) : يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2007 إلى 2019، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: العراق، فلسطين، السعودية، الكويت، الجزائر، النرويج، دول أجنبية أخرى.	أُجريت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين والمديرين، وحتى هيئات التدريس.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الموظفين التقنيين، بمختلف رتبهم و أصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لخصوصية العينة التي تختلف حسب تخصصاتها.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراسات قليلة، على منهج المقابلة والملاحظة وتوزيع الاستبيان.	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع، حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بالمعرفة الضمنية التي تنتشر داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتي، صناعية، تجارية، إنتاجية،	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع	من حيث نوع

القطاع	العمومي: " وهي: "مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة "	علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر تخصصية.
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: المعرفة الضمنية (النماذج الذهنية، الحدس، الخبرة، المهارة)، ثم تقييم أثر أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - إدارة المعرفة؛ المعرفة الضمنية؛ أساليب الاكتساب المعرفي؛ - اتخاذ القرارات؛ الجودة؛ الفاعلية.
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال عمليات التدريب، التناوب الوظيفي، فرق العمل، التوجيه بين الموظفين.	- دفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع المعرفة الضمنية في المؤسسات المختلفة، وكذا مدى تأثيرها على اتخاذ القرارات، الفاعلية الجودة.

المصدر: من إعداد الطالب

#### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهمية مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى :

- \* ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي والمتغير التابع المعرفة الضمنية؛
- \* ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- \* التعمق في الموضوع؛
- \* الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- \* ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- \* الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تناولنا في المبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية و أساليب الاكتساب المعرفي والتطرق إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية، مفهوم المعرفة، هرمية المعرفة، أهميتها، مصادرها، أنواعها، ثم تطرقنا إلى مفهوم المعرفة الضمنية، أهميتها، خصائصها ، إبعادها ، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لأساليب الاكتساب المعرفي، تطرقنا إلى مفهوم الاكتساب المعرفي، أهميته، أساليب الاكتساب المعرفي ، أبعاده.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها ، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ، ومن ثمة إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، وبين دراستنا.

وعرضنا في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، المعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي، وفي المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة للمتغير التابع والمتغير المستقل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لأساليب الاكتساب المعرفي  
والمعرفة الضمنية لدى مؤسسة  
اتصالات الجزائر بورقلة  
(المديرية العملياتية)



## تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية)، عن طريق توزيع استمارة الاستبيان للمختلف الأصناف والرتب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

#### أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

#### ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم أساليب الاكتساب المعرفي و انعكاسها على المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية)، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الأول: متغيرات الدراسة

#### جدول رقم (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

متغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	المعرفة الضمنية
المتغير المستقل:	أساليب الاكتساب المعرفي

المصدر: من إعداد الطالب

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

#### التعريف بالمؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تنشط على المستوى الوطني، يقدر رأسمالها الحالي بـ 50 مليار دينار جزائري وبعدهد أسهم بلغ 10.000000 سهم ويقع مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ، ويبلغ عدد عمالها حوالي 20 ألف عامل ، دخلت المؤسسة في نشاطها رسمياً في 1 جانفي سنة 2003 وتتفرع عن المديرية العامة في الجزائر مديريات عمليانية منفصلة على مستوى الوطن تشرف على تقديم الخدمات ومن بين هذه المديريات المديرية العمليانية بورقلة وهي محل الدراسة وسميت " DO OUARGLA" وتحتوي على عدد عمال حوالي 600 عامل تقع في شارع رواج عبد الرحمان بورقلة بحيث تحتوي على دوائر ومصالح وكذا وكالات تجارية بـ : حي النصر ، ورقلة ، تقرت، تماسين ، حاسي مسعود.

## مهام المؤسسة

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية؛
- تطوير التشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص؛
- إنشاء وتشغيل إدارة الترابط مع جميع مشغلي الشبكات ؛
- استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

## 1/مجمع الدراسة:

يتكون مجمع هذه الدراسة من مختلف الموظفين التقنيين العاملين بالمديرية العملياتية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.  
**2/ عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبناء عليها تم تحديد عينة الدراسة في (60) استمارة شملت الفئة المعنية والجدول التالي يبين عينة الدراسة

جدول رقم ( 2-2 ) يبين إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	60	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	41	68,33%
عدد الاستمارات الملقاة	2	03,33%
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	39	65%

المصدر: من إعداد الطالب

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

### الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

#### -الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى استخدام أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

المحور الأول: يتعلق بأساليب الاكتساب المعرفي ويحتوي على 22 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بالمعرفة الضمنية ويحتوي على 19 عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) مثل (الجنس، مستوى التعليمي، العمر، الخبرة، مكان العمل (مصلحة)، عدد الدورات التدريبية، عدد التنقلات بين المهام).

ولإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الأول و الثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات ؛

- موافق تعطى لها 4 درجات ؛

- محايد تعطى لها 3 درجات ؛

- غير موافق تعطى لها درجتان ؛

- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة؛

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

- وصف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه  $0.8 = 5/4$  إذا:

جدول رقم (2-3) : يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة حوارزم العلمية، جدة-السعودية،

2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.80 = 5/4$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة ومن 1.80 إلى 2.60 غير موافق ومن 2.60 إلى 3.40 محايد ومن 3.40 إلى 4.20 موافق ومن 4.20 إلى 5.00 موافق بشدة).

– الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

– صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم اخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات للاستبيان الموزع على المؤسسة محل الدراسة نسبته مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4) : يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

المؤسسة	مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية)
معامل ألفا كرونباخ	89,9%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2-5): يمثل المصالح التي يعمل بها الموظف

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
100	39	_____	المصلحة	05

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

• جدول رقم (2-6) : يمثل عدد الدورات التدريبية للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
7,7	3	عدد الموظفين الذين لم يتلقوا أي دورة تدريبية	عدد الدورات التدريبية	06
2,6	1	عدد الموظفين الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة		
10,3	4	عدد الموظفين الذين تلقوا 02 دورات تدريبية		
5,1	2	عدد الموظفين الذين تلقوا 03 دورات تدريبية		
7,7	3	عدد الموظفين الذين تلقوا 04 دورات تدريبية		
5,1	2	عدد الموظفين الذين تلقوا 05 دورات تدريبية		
5,1	2	عدد الموظفين الذين تلقوا 06 دورات تدريبية		
12,8	5	عدد الموظفين الذين تلقوا 07 دورات تدريبية		
2,6	1	عدد الموظفين الذين تلقوا 08 دورات تدريبية		
23,1	9	عدد الموظفين الذين تلقوا 10 دورات تدريبية		
5,1	2	عدد الموظفين الذين تلقوا 11 دورة تدريبية		
5,1	2	عدد الموظفين الذين تلقوا 15 دورة تدريبية		
7,7	3	عدد الموظفين الذين تلقوا 20 دورة تدريبية		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

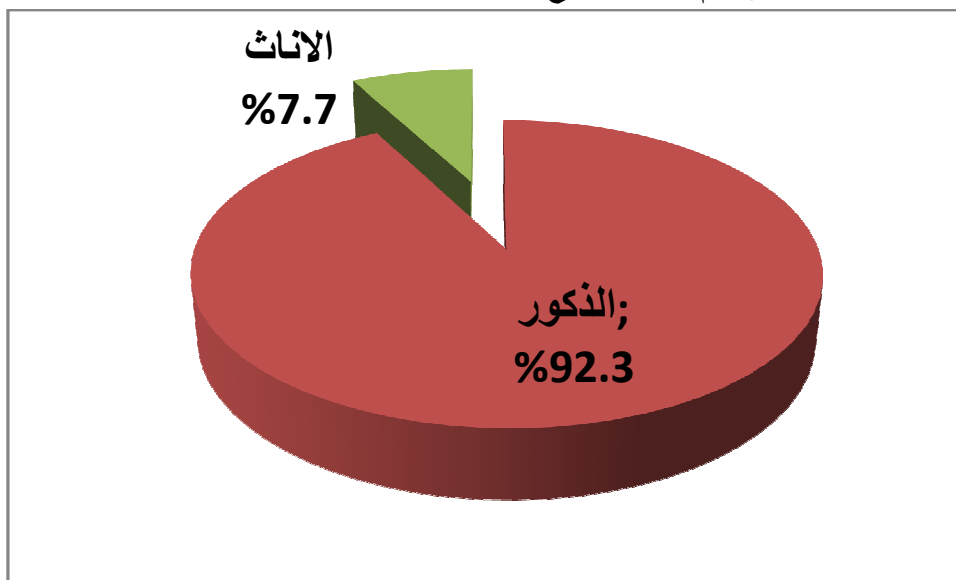
جدول رقم(2-7): يمثل عدد التنقلات للموظفين بين المهام

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
5,1	2	عدد الموظفين الذين لم ينتقلوا بين المهام مطلقا	عدد التنقلات بين المهام	07
10,3	4	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام لمرة واحدة		
12,8	5	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام لمرتين		
15,4	6	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام 3 مرات		
30,8	12	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام 4 مرات		
15,4	6	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام 5 مرات		
5,1	2	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام 6 مرات		
2,6	1	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام 7 مرات		
2,6	1	عدد الموظفين الذين تنقلوا بين المهام 8 مرات		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

أولاً/الجنس: يظهر من الشكل رقم ( ) : أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (3,92%) في حين بلغت نسبة الإناث (7,7%) من مجموع أفراد العينة ويعود ذلك لدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

شكل رقم(2-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



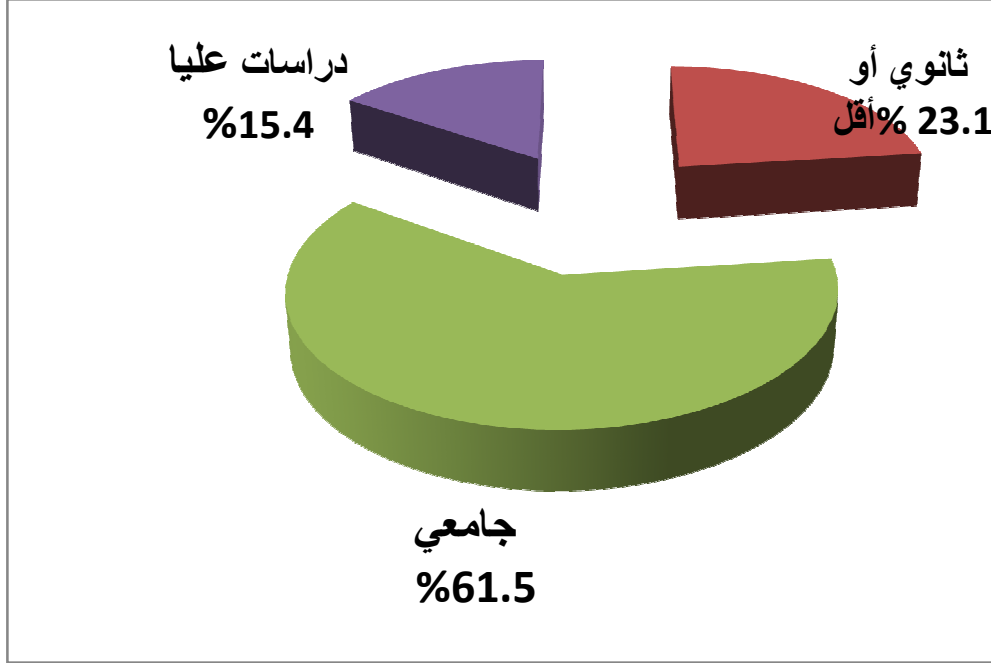
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً/ المستوى التعليمي:

وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي للأفراد عينة الدراسة نلاحظ من الشكل رقم ( ) : أن (61,5%) من الحاصلين على شهادة ليسانس أو مهندس ونسبة (15,4%) من الحاصلين على شهادة ماستر أو ماجستير أو دكتوراه وهذا

مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة والمتواجدة في المؤسسة، في حين جاء توظيف منهم بمستوى تعليمي ثانوي أو أقل بنسبة متواضعة نسبيا (1,23%).

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

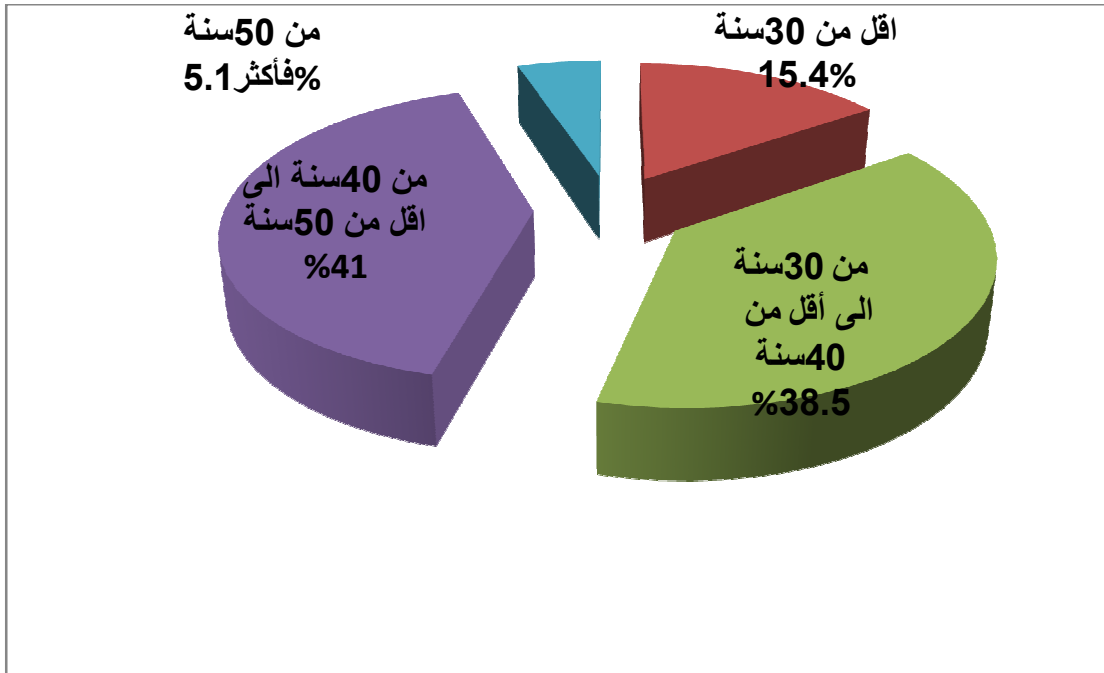


المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا/ العمـــــر: وفيما يتعلق بمتغير العمر يبين الشكل رقم(2): أن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قد تحصلت على أعلى نسبة بواقع (41%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (38,5%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرهما للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان. بينما جاءت فئة من 50 سنة فأكثر بأدنى مستوى بواقع 15.4%.



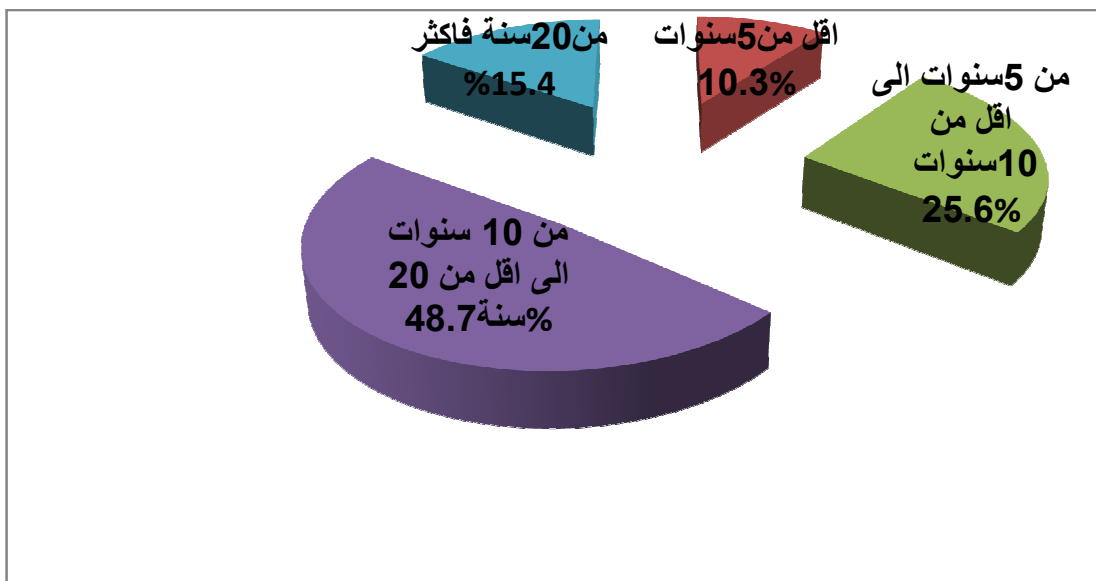
شكل رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

رابعا/ الخبرة: وفيما يتعلق بمتغير الخبرة يبين الشكل رقم (3): أن الفئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) قد تحصلت على أعلى نسبة في بواقع 48,7% وهذا مؤشر على الاستقرار المؤسسة ودليل على اهتمامها بظروف العاملين لديها . وجاءت بقية فئات عينة الدراسة بنسب متقاربة فيما يتعلق بمتغير الخبرة، وهذا دليل على حرص المؤسسة على توظيفها للفئات الشابة والاستثمار فيها وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد.

شكل رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

#### خامسا/ عدد الدورات التدريبية:

وفيما يتعلق بمتغير عدد الدورات التدريبية فقد تحصلت فئة (10 دورات تدريبية) على أعلى نسبة بواقع 23,1% كما أن فئة (20 دورة تدريبية) تحصلت على نسبة (7,7%) وهي نسب معتبرة عموما فإن فئات أعلى من 05 دورات تحصلت على نسب مرتفعة وهذا دليل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لعملية التدريب وبتالي مواكبة التكنولوجيا الحديثة ، نظرا لأن هذا القطاع يشهد تطورات تكنولوجية سريعة على المستوى العالمي.

#### سادسا/ التنقلات بين المهام:

وبالنسبة لمتغير عدد التنقلات للموظفين بين المهام فقد تحصلت فئة ( 04 مرات ) على أعلى نسبة لواقع (0,8%) أي أن ما يقارب ثلث الموظفين تنقلوا بين المهام لأربع مرات كما أن (05 مرات) تحصلت على ثاني نسبة إلى جانب (03مرات) بواقع (4,15%) وهذا يؤشر على العموم لنسبة التنقلات للموظفين بين المهام لدى المؤسسة مرتفعة نظراً للأهمية التي تمنحها لهذا الجانب .

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ( بيانات لاستبيان).

#### أولاً : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمستوى استخدام أساليب الاكتساب المعرفي

#### وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو مستوى استخدام أساليب الاكتساب المعرفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية).

السؤال الثاني: ما هو مستوى استخدام المعرفة الضمنية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية).

السؤال الثالث : ما هي العلاقة الارتباطية بين أساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل والمعرفة الضمنية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية) كمتغير تابع.

#### الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية

توضح ذلك :

– مستوى استخدام أساليب لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية).

أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي: التدريب ، فرق العمل ، التناوب الوظيفي ، التوجيه؛ والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

#### 1- التدريب:

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) حول استخدام التدريب .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لترتيب	لمستوى
01	يستفيد جميع عمال المؤسسة من فرصة التدريب	4,051	0,944	4	موافق
02	يوجد توافق بين محتوى البرنامج التدريبي واحتياجات الوظيفة التي اشغلها	3,948	0,825	5	موافق
03	يزودني التدريب بالخبرات(المعارف) اللازمة للقيام بعملتي على أحسن وجه	4,282	0,825	1	موافق بشدة
04	يجعلني التدريب أواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ويزيد من كفاءتي	4,102	0,820	2	موافق
05	يدفعني التدريب للبحث عن أفكار مبتكرة تساهم في نجاح عملي بالمؤسسة	4,051	0,887	3	موافق
	المتوسط العام	4,087	0,704	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمستوى استخدام التدريب بلغ (4,087) وانحراف معياري 0,704 وقد احتلت الفقرة رقم 03 (يزودني التدريب بالخبرات(المعارف) اللازمة للقيام بعملتي على أحسن وجه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,282 وانحراف معياري قدره 0,825, في حين جاءت الفقرة رقم 02 (يوجد توافق بين محتوى البرنامج التدريبي واحتياجات الوظيفة التي اشغلها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3,948) وانحراف معياري قدره 0,825 كما يظهر من الجدول أن كل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يؤشر على وجود استخدام مقبول للتدريب في المؤسسة.

## 2- التناوب الوظيفي:

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) حول استخدام التناوب الوظيفي .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	لمستوى
01	تعمل مؤسستنا بأسلوب التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى)	3,538	1,166	3	موافق
02	يمنحني التناوب الوظيفي تجربة أوسع ويساعدني على اكتساب المزيد من الأفكار	3,692	1,103	1	موافق
03	يزودني التناوب الوظيفي بالمهارة والمعرفة اللازمة لأداء عملي	3,487	1,072	4	موافق
04	ساعدني التناوب الوظيفي في الاستقرار في العمل الذي يلائمني أكثر من غيره	3,487	1,144	5	موافق
05	اعتبر التناوب الوظيفي ضروري لتنمية مهاراتي في عملي	3,564	1,333	2	موافق
	المتوسط العام	3,553	1,069	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمستوى استخدام التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى) بلغ (3,553) وانحراف معياري قدره 1,069، وقد احتلت الفقرة رقم 02 (بمخني التناوب الوظيفي تجربة أوسع ويساعدي على اكتساب المزيد من الأفكار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,692) وانحراف معياري قدره 1,103 في حين جاءت الفقرة رقم 4 (ساعدي التناوب الوظيفي في الاستقرار في العمل الذي يلائمني أكثر من غيره) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي يساوي (3,487) وانحراف معياري قدره 1,144، كما يظهر من الجدول أن كل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على مستوى استخدام مقبول للتناوب الوظيفي لدى المؤسسة.

### 3- فرق العمل:

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) حول استخدام فرق العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق في المهام التي تتطلب العمل المشترك	4,000	0,725	4	موافق
02	يشتمل عملنا على مهمات ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق عمل بخبرات متعددة	3,974	0,584	5	موافق
03	يعزز فريق العمل التركيز على تحقيق الأهداف ويقلل من الشعور بالوحدة	4,025	0,627	3	موافق
04	يساند أعضاء فريق العمل بعضهم البعض لغرض إنجاز المهمة المطلوبة	4,076	0,480	1	موافق
05	اشعر عند عملي ضمن فريق العمل بتعزيز مهاراتي الإبداعية	4,025	0,584	2	موافق
06	يساهم فريق العمل في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية	3,743	0,677	6	موافق
	المتوسط العام	3,974	0,446	-	موافق

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق باستخدام فرق العمل بلغ (3,974) وانحراف معياري قدره 0,446 وقد احتلت فقرة رقم 04 (يساند أعضاء فريق العمل بعضهم البعض لغرض إنجاز المهمة المطلوبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,076) وانحراف معياري قدره 0,480 في حين جاءت الفقرة رقم 06 (يساهم فريق العمل في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية) المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3,743) وانحراف معياري قدره 0,677، كما يظهر في الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يؤشر على وجود مستوى استخدام مقبول لفرق العمل كأسلوب من أساليب الاكتساب المعرفي لدى المؤسسة.

4- التوجيه:

جدول رقم(2-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) حول استخدام التوجيه.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يقوم رئيسي في العمل في باستمرار بشرح خطة تنفيذ المهام	3,717	1,074	6	موافق
02	تعطى لي الفرصة من قبل رئيسي في العمل لمناقشة طرق تنفيذ المهام واقتراح الحلول الأفضل	4,000	0,648	3	موافق
03	يزودني رئيسي في العمل باستمرار بالإجراءات الجديدة المتخذة بخصوص سير العمل	3,794	0,522	4	موافق
04	يتم إشراكي من قبل رئيسي في العمل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه عملي	4,025	0,668	2	موافق
05	تكون النتائج سلبية لقراري عندما افتقر للمعلومات الضرورية لحل المشكلة	3,794	0,614	5	موافق
06	قد تكون النتائج جيدة لقراري عندما تتوفر لي معلومات أوفر واختيارات أفضل للبدائل	4,051	0,686	1	موافق
	المتوسط العام	3,897	0,433	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتوجيه بلغ 3,897 وانحراف معياري قدره 0,433 وقد احتلت الفقرة رقم 06 (قد تكون النتائج جيدة لقراري عندما تتوفر لي معلومات أوفر واختيارات أفضل للبدائل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,051) وانحراف معياري قدره 0,686 في حين جاءت الفقرة رقم 01 (يقوم رئيسي في العمل في باستمرار بشرح خطة تنفيذ المهام) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3,717) وانحراف معياري قدره 1,074 ، كما يظهر من الجدول أن متوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود إدراك للأهمية التوجيه لدى إدارات المؤسسة ورضا المستخدمين على ذلك .

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد :

جدول رقم (2-12): المتوسط العام لأساليب الاكتساب المعرفي ضمن إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العمليانية)

الرقم	إبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء التدريب	4,087	0,704	1	موافق
02	المتوسط العام لبعء التناوب الوظيفي	3,553	1,069	4	موافق
03	المتوسط العام لبعء فرق العمل	3,974	0,446	2	موافق
04	المتوسط العام لبعء التوجيه	3,897	0,433	3	موافق
	المتوسط العام لأساليب الاكتساب المعرفي	3,878	0,505	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بان كل إبعاد أساليب الاكتساب المعرفي جاءت بمستويات مرتفعة ، وكان أعلى متوسط حسابي هو لبعء التدريب يساوي (4,087) وانحراف معياري (0,704) وهذا يدل على أن هناك استخدام جيد للتدريب لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) . مما يسمح بمعالجة الضعف لدى الموظفين وتحسين أدائهم ويدفع لتحقيق التناقص بين مكونات المؤسسة مما يعزز نجاحها على المستوى البعيد. ثم يليه فرق العمل بمتوسط حسابي قدره (3,974) وانحراف معياري (0,446) وهو ما يدل على مستوى استخدام مرتفع لفرق العمل مما يساهم في تحفيز العمال وتكامل قدراتهم لتحقيق أفضل النتائج. وفي المركز الثالث نجد بعد التوجيه بمتوسط حسابي هدره (3,897) وانحراف معياري (0,433) وهو ما يفسر الاستعمال الجيد لبعء التوجيه والذي يعني تمكين العاملين من حسن أدائهم، عن طريق الإرشاد والاتصال. ويأتي في الأخير بعد التناوب الوظيفي بمتوسط حسابي يساوي (3,553) وانحراف معياري (1,069) وهذا ما يعكس الاستخدام المقبول لهذا البعد في المؤسسة مما يسمح باكتشاف المواهب الخفية للفرد وخلق الملائمة بين الفرد ووظيفته.

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني:

2- مستوى استخدام المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العمليانية)

أبعاد المعرفة الضمنية : النماذج الذهنية، الحدس ، الخبرة، المهارة .

1- النماذج الذهنية:

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) حول استخدام النماذج الذهنية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	قبل ذهابي للعمل يوميا أفكر في ما الذي يجب أن اعمله اليوم وما هو العمل الذي أؤجله	3,820	0,969	4	موافق
02	عندما أجد نفسي محاط بعمل كثير اعمل على التركيز على الأهم من حيث الأولوية مع تصوري لكيفية إنجازها	4,179	0,506	2	موافق
03	عند مواجهتي لأي مشكلة في عملي ابحث عن حل لها من بين عدة تصورات لحلول مختلفة	4,102	0,598	3	موافق
04	تساعدني تجاربي الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبتها في تكوين تصورات لحلول مختلفة	4,205	0,656	1	موافق بشدة
	المتوسط العام	4,076	0,547	-	موافق

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتضح أن متوسط العام لفقرات بع النماذج الذهنية بلغ 4,076 وانحراف معياري قدره 0,547 وقد احتلت الفقرة رقم 04 (تساعدني تجاربي الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبتها في تكوين تصورات لحلول مختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,205) وانحراف معياري قدره 0,656 في حين جاءت الفقرة رقم 01 (قبل ذهابي للعمل يوميا أفكر في ما الذي يجب أن اعمله اليوم وما هو العمل الذي أؤجله) في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3,820) وانحراف معياري قدره 0,969 كما يلاحظ من الجدول أن كل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على استخدام مقبول للنماذج الذهنية لدى مستخدمي المؤسسة مما ينبأ باستغلال مقبول للخبرات السابقة لدى المستخدمين من أجل إيجاد حلول للمشكلات المعترضة.

2- الحدس:

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية

التقنية) حول استخدام الحدس.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	اهتدي تلقائيا وبفضل الله إلى حل بعض المشكلات عند عدم توفر بيانات كافية عنها أو عدم توفر وقت كاف لجمعها	3,589	0,818	2	موافق
02	اندفع لتنفيذ المهمة بسرعة عندما تكون هناك الكثير من المعلومات المتشابهة، أو عندما تكون البيانات متضاربة	3,179	0,913	3	محايد
03	أجد الحل بسهولة عندما تبدو البيانات داعمة لعدة خيارات بصورة متعادلة	3,717	0,825	1	موافق
04	استطيع اتخاذ قرارات فورية بالرغم من عدم تمكني من مراجعة البيانات المتاحة	2,293	1,109	6	غير موافق
05	يمكنني اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق والتحليلات العقلانية والخبرات سوى القليل من العون	3,128	1,004	4	محايد
06	عندما تفتقد المجموعة إلى وضوح الرؤية أو عندما تكون أهداف مهمتها الراهنة غير ملائمة أو فات أوألمها اتخذ القرار بسهولة	2,717	0,916	5	محايد
	المتوسط العام	3,209	0,690	-	محايد

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحدس بلغ (3,209) وانحراف معياري قدره 0,690 وقد احتلت الفقرة رقم 03 (أجد الحل بسهولة عندما تبدو البيانات داعمة لعدة خيارات بصورة متعادلة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,717) وانحراف معياري قدره 0,825 في حين جاءت الفقرة رقم 04 (استطيع اتخاذ قرارات فورية بالرغم من عدم تمكني من مراجعة البيانات المتاحة) في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,293) وانحراف معياري قدره 1,109 وأن معظم فقرات هذا البعد جاءت بمستوى محايد مما يؤشر إلى وجود استخدام غير كافي لهذا البعد لدى مستخدمي المؤسسة وهذا راجع إلى الاعتماد الكبير لهؤلاء على البيانات المتوفرة والمتاحة فقط في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل المعترضة .

3- الخبرة:



جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية

التقنية) حول استخدام الخبرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تعطيني الدورات التدريبية خبرات ومهارات وتغير أحيانا بعض القناعات عندي	4,076	0,532	1	موافق
02	أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العمل أو خارجه عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها	4,051	0,646	2	موافق
03	استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها أكثر من النجاحات	4,000	0,760	4	موافق
04	استعين بالكتب والانترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ عملي	4,000	0,688	3	موافق
	المتوسط العام	4,032	0,477	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من ملاحظة الجدول السابق يظهر لنا أن المتوسط العام لفقرات بعد الخبرة بلغ (4,032) وانحراف معياري قدره 0,477 وقد احتلت الفقرة رقم 01 (تعطيني الدورات التدريبية خبرات ومهارات وتغير أحيانا بعض القناعات عندي) المرتبة الأولى لمتوسط حسابي بلغ (4,076) وانحراف معياري قدره 0,532 في حين جاءت الفقرة رقم 03 (استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها أكثر من النجاحات) في مرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4,000) وانحراف معياري قدره 0,760 ، ويلاحظ من نفس الجدول أن كل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق وهو مؤشر واضح على استخدام مقبول للخبرة لدى موظفي المؤسسة ، وهذا راجع للاهتمام المؤسسة بالتدريب إضافة إلى أن معظم موظفيها يتمتعون بخبرة مهنية تزيد عن 5 سنوات .

4- المهارة:

جدول رقم(2-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عمال مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة

(المديرية التقنية) حول استخدام المهارة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أتلقي تدريب عملي موازيا للتكوين النظري لانجاز الأعمال المنوطة بي بإتقان	3,692	0,922	4	موافق
02	أتدرب من حين لآخر على مهارات تجعلني قادرا على مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية	3,846	0,670	2	موافق
03	يحرص رئيسي في العمل على توفير الدعم الكافي عند محاولتي الأولى لتطبيق مهارة جديدة تم تعلمها في برنامج تدريبي	3,666	0,737	5	موافق
04	أتعلم المهارة واحدة تلوى الأخرى بدلا من تعلم عددا من المهارات في وقت واحد	3,820	0,854	3	موافق
05	أمارس المهارة التي اكتسبها بوصفها وحدة كلية بدلا من التركيز على جانب منها دون الجوانب الأخرى	3,923	0,532	1	موافق
	المتوسط العام	3,789	0,536	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمستوى استخدام المهارة بلغ (3,789) وانحراف معياري قدره 0,536، وقد احتلت الفقرة رقم 05 (أمارس المهارة التي اكتسبها بوصفها وحدة كلية بدلا من التركيز على جانب منها دون الجوانب الأخرى) المرتبة الأولى. بمتوسط حسابي بلغ (3,923) وانحراف معياري قدره 0,532 في حين جاءت الفقرة رقم 03 (يحرص رئيسي في العمل على توفير الدعم الكافي عند محاولتي الأولى لتطبيق مهارة جديدة تم تعلمها في برنامج تدريبي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد. بمتوسط حسابي بلغ (3,666) وانحراف معياري قدره 0,737، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يؤشر على وجود استخدام مقبول للمهارة لدى موظفي المؤسسة .

#### التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-17): المتوسط العام للمعرفة الضمنية ضمن إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية)

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد النماذج الذهنية	4,076	0,547	1	موافق
02	المتوسط العام لبعد الحدس	3,209	0,690	4	محايد
03	المتوسط العام لبعد الخبرة	4,032	0,477	2	موافق
04	المتوسط العام لبعد المهارة	3,789	0,536	3	موافق
	المتوسط العام للمعرفة الضمنية	3,777	0,323	-	موافق

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق ، يتبين لنا بأن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حول كل أبعاد المعرفة الضمنية جاءت بمستوى موافق ماعدا بعد الحدس الذي جاء الذي جاء بمستوى محايد ، وكان أعلى متوسط حسابي هو لبعد النماذج الذهنية بلغ (4,076) وانحراف معياري قدره (0,547)، وهذا يدل على أن هناك استخدام مقبول للنماذج الذهنية بين موظفي المؤسسة ، مما يسهل في إيجاد طرق جديدة لتنفيذ المهام. وتطوير القدرات لإيجاد حلول سريعة للمشاكل المعترضة ، ثم يليه بعد الخبرة بمتوسط حسابي بلغ (4,032) وانحراف معياري قدره (0,477) ، وهو ما يفسر الاستخدام المقبول للخبرة لدى موظفي المؤسسة في تخطيط وتنفيذ المهام الموكلة لهم. ثم يأتي في المرتبة الثالثة بعد المهارة بمتوسط حسابي بلغ (3,789) وانحراف معياري قدره (0.536) وهو مؤشر جيد لحرص المؤسسة على تنمية مهارات موظفيها من خلال التدريب العملي إلى جانب التكوين النظري مما يعزز قدرتها على مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية. ويأتي في المرتبة الرابعة و الأخيرة بعد الحدس بمتوسط حسابي بلغ (3,209) وانحراف معياري قدره (0,690) ، وهو ما يعكس استخدام غير كافي لبعد الحدس بين موظفي المؤسسة ، نظرا للتقيد الصارم لهؤلاء بالإجراءات الإدارية الفوقية في تنفيذ المهام. وهو تقليد سائد لدى غالب المؤسسات العمومية.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

مصفوفة الارتباطات جدول رقم (2-18): يوضح قيم الارتباط لإبعاد أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية

الأبعاد	قيم الارتباطات	مستويات الدلالة	حجم العينة
البعد الأول: التدريب	0,617	0,000	39
البعد الثاني: التناوب الوظيفي(الانتقال من وظيفة إلى أخرى)	0,428	0,007	39
البعد الثالث: فرق العمل	0,624	0,000	39
البعد الرابع: التوجيه	0,383	0,016	39
أساليب الاكتساب المعرفي	<b>0,661</b>	<b>0,000</b>	<b>39</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

\* العلاقة بين مستوى التدريب والمعرفة الضمنية:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,617) وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة. وبما إن مستوى الدلالة يساوي  $0,000 > 0,05$  فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %.

\* العلاقة بين مستوى التناوب الوظيفي والمعرفة الضمنية :

بالرجوع إلى الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,428) وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قريبة من المتوسط ومستوى الدلالة يساوي  $0,007 > 0,05$  فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %.

\* العلاقة بين مستوى استخدام فرق العمل والمعرفة الضمنية:

بالنظر إلى الجدول السابق نجد إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,624) وهذا يشير إلى إن هناك علاقة طردية متوسطة. وان مستوى الدلالة يساوي  $0,000 > 0,05$  فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %.

\* العلاقة بين مستوى استخدام التوجيه والمعرفة الضمنية:

بالرجوع دائما إلى الجدول السابق فان قيمة معامل الارتباط تساوي ( 0,383) وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة. وان مستوى الدلالة يساوي  $0,016 > 0,05$  فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %.

\* العلاقة بين مستوى استخدام أساليب الاكتساب المعرفي ككل والمعرفة الضمنية:

انطلاقا من معطيات الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,661) وهذا يعني أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين هذين المتغيرين. وان مستوى الدلالة يساوي  $0,000 > 0,05$  فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %.

## 2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول رقم (2-19): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.661 <sup>a</sup>	.438	.422	.24558

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفي الاكتساب أساليب المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : الضمنية المعرفة التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغير المستقل هو (أساليب الاكتساب المعرفي) والمتغير التابع هو (المعرفة الضمنية) حيث الجدول أعلاه يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

من الجدول المذكور معامل الارتباط الخطي بين أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل والمعرفة الضمنية كمتغير تابع هو (66.1%) أي أن هناك ارتباط متوسط بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (43.8%) ، بمعنى أن (43.8%) من المعرفة الضمنية يعود لأساليب الاكتساب المعرفي، والنسبة المتبقية (56.2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

## 3- تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-20): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.736	1	1.736	28.779	.000 <sup>a</sup>
Résidu	2.232	37	.060		
Total	3.967	38			

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفي الاكتساب أساليب المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : الضمنية المعرفة التابع المتغير

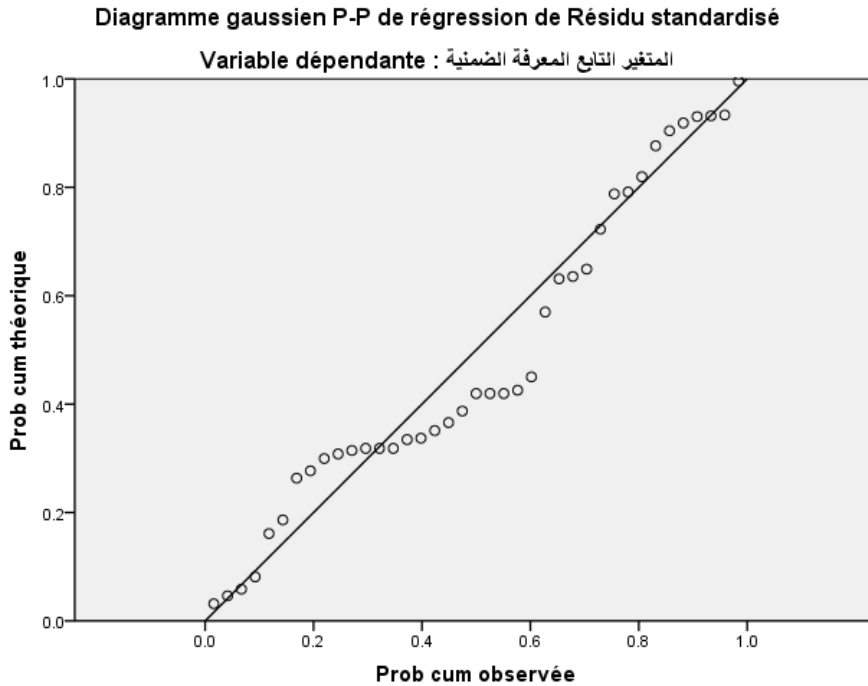
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.736 ومجموع مربعات البواقي هو 2.232 ومجموع المربعات الكلي يساوي 3.967؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 37؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.736 ومعدل مربعات البواقي 0.060؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 28.779؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2-5): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



4- دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم (2-21): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمعرفة الضمنية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.138	.308		6.940	.000
المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي	.423	.079	.661	5.365	.000

a. Variable dépendante : الضمنية المعرفة التابع المتغير

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 2.138 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+b x$ ، أما ميل خط الانحدار فهو 0.423 الذي يمثل b، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $Bêta$  هي موجبة للدلالة على العلاقة طردية بين

أبعاد العوامل أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية ، وهي تعني انه كلما زادت أساليب الاكتساب المعرفي كلما زادت المعرفة الضمنية للموظفين.  
معادلة خط الانحدار هي :

$$Y = 2.138 + 0.423 x$$

- 1- اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين بخصوص مساهمة أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي في المعرفة الضمنية للموظفين .
- 2- متغير الجنس:

جدول رقم (2-22) : يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي في المعرفة الضمنية للموظفين.

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع المعرفة الضمنية	Hypothèse de variances égales	.41	.526	.572	37	.571	.11204	.19591	-.28491-	.50898
	Hypothèse de variances inégales			.442	2.188	.698	.11204	.25342	-.89317-	1.11725

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

T المحسوبة تساوي 0.410 أما مستوى المعنوية لاختبار F إن T من خلال الجدول أعلاه للاختبار بلغ 0.526 وهي اكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص إجابات افراد العينة حول المعرفة الضمنية.

- 3- تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق الاحصائية لاجابات افراد العينة حول المتغير التابع تبعا للمتغيرات الشخصية :

جدول رقم (2-23) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المعرفة الضمنية تبعاً للمتغيرات

الشخصية

المتغير	F	sig	النتيجة
الجنس	0,410	0,526	لا يوجد تأثير
المستوى التعليمي	2,984	0,063	لا يوجد تأثير
العمر	0,518	0,673	لا يوجد تأثير
الخبرة	0,333	0,801	لا يوجد تأثير

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات spss

من خلال النتائج نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية) محل الدراسة حول المعرفة الضمنية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة).

## 5- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

جدول رقم (2-24): يوضح أبعاد المتغير المستقل التي لها تأثير على المتغير التابع .

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.983	.371		5.339	.000
البعد الثالث : فرق العمل	.451	.093	.624	4.858	.000
2 (Constante)	1.683	.336		5.012	.000
البعد الثالث : فرق العمل	.322	.089	.446	3.616	.001
البعد الأول : التدريب	.199	.057	.434	3.522	.001

a. Variable dépendante : الضمنية المعرفة التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات spss

\* النموذج الأول: من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة التالية للنموذج الأول

$$Y = 1.983 + 0.451 X_c$$

حيث :  $X_c$  هي فرق العمل.  $Y$  هي المعرفة الضمنية.

ومنه فان هناك تأثير طردي لفرق العمل على المعرفة الضمنية بحيث زيادة فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المعرفة الضمنية بـ : 45% وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 0.05 فان هذا التأثير له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% .

\* النموذج الثاني: من الجدول أعلاه يمكن استخراج المعادلة الثانية للنموذج الثاني كمايلي:

$$Y = 1.683 + 0.322 Xc + 0.199 Xa$$

حيث:  $Xa$  تمثل التدريب ،  $Xc$  تمثل فرق العمل ،  $Y$  تمثل المعرفة الضمنية.  
عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على المعرفة الضمنية هي التدريب و فرق العمل.

جدول رقم (2-25): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

ANOVA<sup>c</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.545	1	1.545	23.604	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	2.422	37	.065		
	Total	3.967	38			
2	Régression	2.166	2	1.083	21.643	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	1.801	36	.050		
	Total	3.967	38			

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل فرق : الثالث البعد,

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل فرق : الثالث البعد, التدريب : الأول البعد,

c. Variable dépendante : الضمنية المعرفة التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

— مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.801 ومجموع مربعات البواقي هو 3.967 ومجموع المربعات الكلي يساوي 3.967؛  
— درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 36؛  
— معدل مربعات الانحدار هو 1.083 ومعدل مربعات البواقي 0.050؛  
— قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 21.643؛  
مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05، فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي أساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل والمعرفة الضمنية كمتغير تابع.

1- فيما يخص أساليب الاكتساب المعرفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العمليانية)

المتوسط العام لإجابات العينة حول أساليب الاكتساب المعرفي كان موافق مما يدل على النظرة الإيجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم :



\* **فيما يخص التدريب:** يوجد لدى الموظفين رضا حول عملية التدريب في مؤسستهم وهذا راجع لأهميته عندها وإدراكها لتواجدها في بيئة تنظيمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وآخر ما توصلت إليه الابتكارات البشرية ، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي تفرزها الأسواق العالمية ، كما أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تمتاز بكثافة تكنولوجية عالية فهي تشهد تطور سريع يستدعي عملية تدريب ومواكبة مستمرة لكل ما هو جديد في هذا المجال.

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول هذا البعد جاء بدرجة موافق، بلغ 4.087 وانحراف معياري قدره 0.704 وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتعزيز مستويات التدريب لدى موظفيها، وللاستمرار والرفع من هذا يستدعي تنوع مصادره، كالتعلم المهني ، ورش العمل الاحترافية ، الحلقات الدراسية ، الندوات ، زيارة المستشارين المحترفين ، قراءة الأدب المهني ، جمع المعلومات عن طريق شبكة الانترنت ، المحاكاة ، منصات التعليم الإلكتروني.

\* **فيما يخص التناوب الوظيفي:** يوجد استخدام مقبول لعامل التناوب الوظيفي لدى موظفي المؤسسة وهذا راجع لكونها تمتلك مصالغ كثيرة ومتنوعة، وان التناوب الوظيفي يسمح باكتشاف المواهب الخفية ، اضافة إلى توسيع معرفة الفرد ومهاراته.

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول هذا البعد جاء بدرجة موافق ، بلغ 3.553 وانحراف معياري قدره 1.069 وهذا راجع لمستوى مقبول من التناوب الوظيفي بين الموظفين لدى المؤسسة ، وعيا منها بأهمية هذا الأسلوب بالنسبة للموظف فهو يسمح بالاستقرار في الوظيفة المختارة نظرا لتناسب قدراته معها و ميولاته نحوها ، وبالنسبة للمؤسسة يمكنها من إيجاد بديل فوري للموظف عند فقدانه بالتقاعد أو حوادث العمل أو الاستقالة أو غيرها ؛ وللاستمرار والرفع من فاعلية التناوب الوظيفي يجب على المؤسسة في بداية توظيف الموظف نقله من وظيفة إلى أخرى بعد قضائه لمدة محددة تحت إشراف مسبق وتمكينه من اكتساب مهارات حول كل وظيفة تجعله قادرا على إنجازها على أحسن وجه ثم نقله إلى وظيفة أخرى بنفس الكيفية.

\* **فيما يخص فرق العمل:** تستعمل المؤسسة فرق العمل بمستوى موافق وهذا راجع لوعيتها بأهمية هذا الأسلوب لتنفيذ الأعمال الموكلة لموظفيها، وهذا يعود لتشجع فريق العمل مساندة الأعضاء لبعضهم البعض بغرض إنجاح المهمة المطلوبة . بالإضافة إلى مساهمته في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية.

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول هذا البعد جاء بدرجة موافق ، بلغ 3.974 وانحراف معياري قدره 0.446 ، نظرا لوجود مهمات ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق عمل بخبرات متخصصة في نشاطات المؤسسة ، اضافة إلى حدوث مشكلات تقنية يعجز الفرد الواحد عن حلها ، ولغرض المحافظة على هذا المستوى والرفع منه ، على المؤسسة مواصلة تشجيع تكوين فرق عمل ذات طبيعة عمل متجانسة لتحقيق أهداف مشتركة ، والمسطرة بكفاءة وفعالية، توفير حرية الاختيار للأفراد لبعضهم البعض لغرض تحقيق التناوب ، توفير الوسائل المادية اللازمة لقيام الفريق بعمله ، تشجيع التكوين والتدريب المهني لفريق العمل للمهام المتخصصة ، تحفيز فريق العمل على الابتكار بالجوانب المادية والمعنوية (الهدايا، الشهادات التقديرية ، الأوسمة... الخ).

\* **التوجيه:** يوجد مستوى توجيه موافق بين موظفي المؤسسة يعود سببه إلى تمكين العاملين من حسن أداء أعمالهم عن طريق الاتصال والإرشاد لكيفية تنفيذ أعمالهم بالشرح والوصف والترغيب في العمل ، لغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة وفق المقاييس المحددة.

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول هذا البعد جاء بدرجة موافق ، بلغ 3.897 وانحراف معياري قدره 0.433 وهذا يعود كما سبق لرغبة الإدارة العليا، المحافظة على المكانة التي اكتسبتها المؤسسة ومواصلة تحقيق نجاحات أكثر ، وللقيام بذلك عليها بالاهتمام وتدعيم مكونات كافة عملية التوجيه، من اتصال وقيادة وتحفيز واتخاذ قرارات.

وعند ترتيب اجابات العينة حول متغير أساليب الاكتساب المعرفي ، التي جاءت بمتوسط حسابي عام بلغ 3.878 وانحراف معياري قدره 0.505 ودرجة الموافقة عليه جاءت بمستوى موافق ، حيث اخذ التدريب أعلى مستوى ، ثم يأتي بعدها فرق العمل في المرتبة الثانية ، ثم يليها التوجيه ، ويأتي في الأخير التناوب الوظيفي ، وجاءت بهذا المستوى الموافق والمتقارب ، نتيجة لاهتمام المؤسسة بأساليب الاكتساب المعرفي، من تدريب واستعمال أساليب التناوب الوظيفي و فرق العمل ، اضافة إلى تبنيتها لعامل التوجيه بصفة مرضية بين صفوف موظفيها ، وهذا ما يساعدها بالتأكيد على اكتساب المعرفة الضمنية ، التي أضحت أهم عامل لتحقيق الميزة التنافسية.

### الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية:

#### 1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال ما وجدنا أن جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية و أساليب الاكتساب المعرفي دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية ككل (%66,1) وهي قيمة إيجابية ومتوسطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

**المعرفة الضمنية :** المتوسط العام لإجابات العينة حول متغير المعرفة الضمنية ، جاء بدرجة موافق مما يدل على النظرة الايجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير، فكانت نظرهم، فيما يخص بعد النماذج الذهنية بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 4.076 وانحراف معياري قدره 0.547 وهذا ما يفسر مستوى استعمال مقبول لدى الموظفين للنماذج الذهنية ، مما يؤثر على قرارات الموظفين في كيفية تنفيذ المهام الموكلة لهم وحل المشكلات التي تعترضهم ، كما انه من خلال النماذج الذهنية تصبح المشاكل التي تواجههم أكثر وضوحا فهي تعطي لسلوك الأفراد شكلا محددًا وخيارات متعددة تقود إلى الحل الصحيح ، ولتعزير هذا البعد يجب على المؤسسة، تشجيع الموظفين على تطوير نماذج ذهنية جديدة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم، وذلك بتوفير مصادر علمية كالكتب والمجلات و أشرطة الفيديو بالاطافة إلى الوسائل السمعية البصرية الأخرى وجعلها في متناولهم لأنها تنمي خبراتهم ومهاراتهم اللازمة لتشكيل نماذج ذهنية جديدة.

فيما يخص بعد الحدس كانت اجابات العينة حوله بدرجة محايد ، بمتوسط حسابي بلغ 3.209 وانحراف معياري قدره 0.690 مما يفسر استخدام غير كافي للحدس، كأسلوب من أساليب الاكتساب المعرفي بين موظفي المؤسسة ، نظرا لعدم إعطاء الحرية الكافية للموظفين في اتخاذ قرارات فورية تستدعيها الحالات الطارئة والرجوع دائما في ذلك إلى اخذ رأي الرئيس المباشر ، وهو تقليد شائع لدى معظم المؤسسات العمومية؛ وللرفع من استخدام الحدس على المؤسسة إعطاء الحرية الكافية لموظفيها لاستثمار خبراتهم ومهاراتهم السابقة في استعمال الحدس وتشجيعهم على اخذ المبادرات السريعة والطارئة لحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى رؤسائهم لان عدم السماح بذلك يعزز روح الاتكال، ويقضي على الابتكار الذي تفتقده اغلب مؤسسات العالم الثالث الذي ننتمي إليه.

وفيما يخص بعد الخبرة فكانت اجابات العينة حوله بدرجة موافق ، بمتوسط حسابي بلغ 4.032 وانحراف معياري قدره 0.477 مما يفسر استخدام مقبول للخبرة كأسلوب من أساليب الاكتساب المعرفي بين موظفي المؤسسة نظرا لكون

أغلب الموظفين تزيد خبرتهم المهنية عن 5 سنوات ، وهو ما يرفع من الاتجاهات الإيجابية نحو المواقف الصعبة والمشكلات، ونشاطات وفعالية بأشكال متعددة ، وللمحافظة على مستوى استخدام الخبرة والرفع منه ، يستدعي من المؤسسة تنمية مصادر اكتساب الخبرة المهنية ، بالسماح للموظفين بالاحتكاك ببعضهم بين المصالح المختلفة ، التدريب المهني، تشجيع استعمال الانترنت، السماح بالعمل التطوعي داخل وخارج المؤسسة، تشجيع الاطلاع على المواضيع ذات الاختصاص بتوفير المراجع لها وجعلها في متناولهم.

وفيما يخص بعد المهارة فكانت اجابات العينة حوله بدرجة موافق ، بمتوسط حسابي بلغ 3.789 وانحراف معياري قدره 0.536 مما يفسر استخدام موافق للمهارة كأسلوب من أساليب الاكتساب المعرفي بين موظفي المؤسسة محل الدراسة ، نظرا لتشجيعها للتدريب المهني ورغبتها في الرفع من مستوى إتقان الأداء لدى الموظفين اضافة إلى جعلهم قادرين على مساهمة التطورات التكنولوجية ، وللحفاظ على هذا المستوى والرفع منه يجب الحرص على أن يكون التدريب وظيفي ملتجما بالمهارة الدراسية وليس كتمرين منفصل، أن يتم تقديم المهارة على مستويات متزايدة في التعقيد من مرحلة إلى أخرى، أن تتم المهارة في المجال الطبيعي لها بحيث لايعتمد كلياً على التعلم اللفظي، أن تمارس المهارة بوصفها وحدة كلية وتجنب العناية بجانب منها دون الجوانب الأخرى، أن يتم تعلمها واحدة تلو الأخرى بدلا من تعلم عددا من المهارات في وقت واحد ، التدريب على المهارة بحيث يكون قادرا على أداءها بدقة وسرعة.

عموما المتوسط العام لإجابات العينة حول متغير المعرفة الضمنية بين موظفي المؤسسة كان بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.777 وانحراف معياري قدره 0.323 وهذا ما يؤكد على فعالية المعرفة الضمنية بين موظفي المؤسسة ، وعليها المحافظة على هذا المستوى والرفع منه بتعزيز أساليب الاكتساب المعرفي التي سبق ذكرها ، بالاطافة إلى أبعاد المعرفة الضمنية التي سبق تناولها، لان هذه الأخيرة تعد حاليا من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية ، والنمو والبقاء في السوق..

**أساليب الاكتساب المعرفي:** المتوسط العام لإجابات العينة حول متغير أساليب الاكتساب المعرفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة موافق ، بمتوسط حسابي بلغ 3.878 وانحراف معياري قدره 0.505 مما يدل على النظرة الإيجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير، واهتمام المؤسسة بأساليب الاكتساب المعرفي حيث كانت نظرتهم لمستوي التدريب بدرجة موافق في المرتبة الأولى وهذا راجع لأدراك المؤسسة لأهمية هذا البعد في تطوير قدرات الموظفين ومساهمة التطورات السريعة التي يشهدها القطاع، وجاءت بقية أبعاد المتغير بدرجة موافق ومقاربة مما يدل على حرص المؤسسة الدائم على اكتساب مزيد من المعارف وإدراكها بأنها تحسن من المركز التنافسي للمؤسسة عن طريق التعلم ونقل المهارات الفنية.

## 2\_ دراسة معاملات خط الانحدار

من الجدول السابق نجد ما يلي:

– مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.736 ومجموع مربعات البواقي هو 2.232 ومجموع المربعات الكلي يساوي 3.967؛

– درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 37؛

– معدل مربعات الانحدار هو 1.736 ومعدل مربعات البواقي 0.060؛

– قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 28.779؛

مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين إبعاد المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي والمتغير التابع المعرفة الضمنية لموظفي المؤسسة محل الدراسة، نجد إن مقطع خط الانحدار يساوي 2.138 الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+b x$ ، أما ميل خط الانحدار فهو 0.423 الذي يمثل  $b$ ، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة طردية بين أبعاد العوامل أساليب الاكتساب المعرفي والمعرفة الضمنية، وهي تعني انه كلما زادت أساليب الاكتساب المعرفي كلما زادت المعرفة الضمنية للموظفين. معادلة خط الانحدار هي :

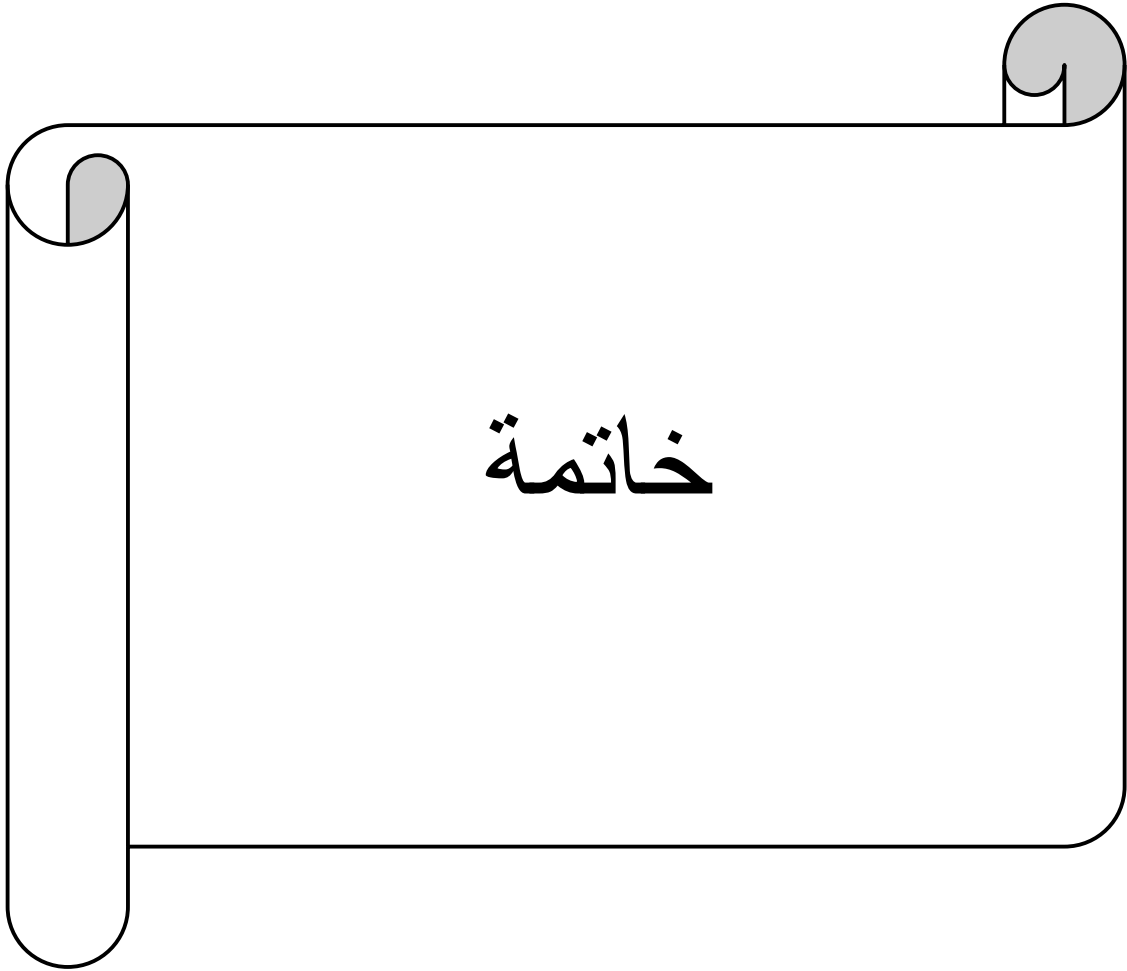
$$Y= 2.138 + 0.423 x.$$

وهذا يدل على العلاقة الطردية الموجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كلما زادت أساليب الاكتساب المعرفي تزيد المعرفة الضمنية.

### خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ( المديرية العملياتية). في مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة ، أما المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية) ، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية: بحيث اتضح أن هناك مستوى استخدام مرتفع لأساليب الاكتساب المعرفي لدى الموظفين، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي تزيد من المعرفة الضمنية لموظفيها، كذا اهتمام المؤسسة بالمعرفة الضمنية مرتفع ويعتبر كافي، إلا انه يسجل عدم إعطاء الحرية الكافية للموظفين في اتخاذ القرار الفورية تجاه المشكلات التي تعترض عملهم ، اتضح بأنه لا توجد فروق بين الموظفين في استخدام المعرفة الضمنية تعزى إلى العوامل الشخصية لديهم (الجنس ، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة ) ، أساليب الاكتساب المعرفي تؤثر على المعرفة الضمنية من خلال بعديها التدريب وفرق العمل فقط.



لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على تأثير أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية) وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن القول أن أساليب الاكتساب المعرفي هي تلك الطرق والمناهج التي تسلكها المؤسسة بغية الحصول على المعرفة والمعرفة الضمنية قصد استغلالها لتنمية مهارات موظفيها وتطوير قدراتهم الأدائية ، لأنه لا يخفى على احد حاليا أن الاستثمار الناجح في المورد البشري هو سر اكتساب الميزة التنافسية التي تضمن البقاء في السوق والاستمرار فيه. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف كذلك على المعرفة الضمنية التي تعرف بالخفية لان مصدرها عقول، الأفراد العاملين ، ولا يمكن نقلها وتقاسمها بسهولة، وتطرقنا كذلك إلى أهمية المعرفة الضمنية، والأساليب الضرورية لاكتسابها، وأهمية المعرفة الضمنية في المؤسسات.

### 1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** هناك مستوى مقبول لاستخدام المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية). من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن المتوسط العام لمتغير المعرفة الضمنية جاء بدرجة موافق ، بلغ 3.777 انحراف معياري قدره 0.323، ومنه يمكن القول بتحقيق الفرضية الأولى وجود مستوى مقبول للمعرفة الضمنية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** هناك مستوى مقبول لأساليب الاكتساب المعرفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية). من خلال النتائج المتحصل عليها، وجدنا أن المتوسط العام لمتغير أساليب الاكتساب المعرفي جاء بدرجة موافق ، بلغ 3.878 وانحراف معياري قدره 0.505 ، ومنه يمكن القول بتحقيق الفرضية الثانية بوجود مستوى مقبول لاستخدام أساليب الاكتساب المعرفي لدى موظفي المؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين أساليب الاكتساب المعرفي من جهة والمعرفة الضمنية من جهة ثانية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية التقنية). ومنه تحقق الفرضية الثالثة بوجود علاقة قوية طردية بين متغيرات الدراسة

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدام المعرفة الضمنية، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم. ومنه تحقق الفرضية الرابعة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدام المعرفة الضمنية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

### 2- نتائج الدراسة

\* من خلال دراستنا وجدنا أن مستوى استخدام المعرفة الضمنية مرتفع بين موظفي المؤسسة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.777 وانحراف معياري قدره 0.323 وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة ، باكتساب المعرفة واستثمارها في تنمية قدرات موظفيها.

\* اهتمام المؤسسة بأساليب الاكتساب المعرفي كان مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.878 وانحراف معياري قدره 0.505 وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بأبعاده ، من تدريب وتناوب وظيفي وفرق العمل وتوجيه .

\* العلاقة الارتباطية بين أساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل والمعرفة الضمنية كمتغير تابع علاقة طردية، وكان بعدي التدريب وفرق العمل الأكثر أهمية وتأثير على المعرفة الضمنية من الأبعاد الأخرى.

\* لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حول استخدام المعرفة الضمنية ، تعزى إلى المتغيرات الشخصية لديهم (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة).

\* عدم إعطاء الحرية الكافية للموظفين في اتخاذ القرارات الفورية للمشاكل التي تعترضهم ، وبالتالي نقص في استخدام الحدس لديهم.

### 3- التوصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي؛
- ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة بشكل كافي لضمان نجاح عملية اكتساب ونقل المعرفة؛
- ضرورة اطلاع الإدارة على الأبحاث والدراسات العلمية في موقع الجامعة لتشجيع التشارك المعرفي؛
- إنشاء فضاءات مخصصة للموظفين تشجعهم على اكتساب و نقل المعرفة والمعرفة الضمنية؛
- تعزيز عملية التدريب بالوسائل الحديثة سمعية وبصرية، والاطلاع على كل ماهر جديد؛
- تشجيع نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قصد توسيع الاستفادة منها وحماية من ضياعها.

### 4- آفاق البحث

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- 1- اثر المعرفة الضمنية على أداء الأطباء؛
  - 2- دور التدريب وفرق العمل في زيادة المعرفة الضمنية؛
  - 3- دور المعرفة الضمنية في تعزيز الميزة التنافسية؛
  - 4- اثر المعرفة الضمنية في الرفع من أداء المؤسسات؛
  - 5- اثر الثقة التنظيمية على المعرفة الضمنية؛
  - 6- اثر أساليب الاكتساب المعرفي على أداء المؤسسات الاقتصادية.





المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### \* الكتب

- 1- عبد الستار العلي ، وعامر قنديل ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1 ، ( دار السيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2006)،ص25.
- 2- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط2،(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2008) ص.42
- 3- رفاعي ، ممدوح عبد العزيز، "إدارة المعرفة" ، ط5 ، (القاهرة : دار الكتب، 2013).
- 4- قطامي يوسف وقطامي نايفة ، سيكولوجية التدريس ، (عمان:الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2001).
- 5- ابو كاشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ط1 ، (المملكة العربية السعودية، دار جريد للنشر والتوزيع ، 2006،
- 6- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة (مدخل قياس قيمة رأس المال الفكري) ، ط7،(القاهرة، دار الكتب، 2016)، ص6.
- 7- حسين محمد حسنين، التدريب لغير المتدربين، ط1 ،(عمان، الأردن :مطبعة نهر، 2002 ) ، ص 72-77.
- 8- حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها،( دار الشروق للنشر والتوزيع)، 2002 ، ص.15
- 9- نانسي فسو فسوت، الإداري الناجح خطوة خطوة، ترجمة الأمين الأيوبي، (لبنان، الأكاديمية، لبنان، 2001).
- 10- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، (عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع،2010).
- 11- ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006).
- 12- خليل الشماخ 2018، مبادئ الإدارة، ص27 . PDF. <https://www.noor-book.com>
- 13- صالح بن حمد التويجري، 93، 2013 ، ويسالونك عن الإدارة، PDF [https://www.noor-](https://www.noor-book.com)
- 14- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ( القاهرة ، 2005) ص9.

### \* المجالات العلمية البحوث الجامعية

- 1- غسان عيسى ، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس، جامعة عمان العربية ، الأردن، 2009، ص.8
- 2- إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص.7
- 3- سمالي بحضيه، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات . (مداخله ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.2005) ص425.

4- درويش عبد الكريم أبو الفتوح ، 2007 بحث إدارة المعرفة ، متقدم في مركز البحوث شرطة دبي، الإمارات.

5- حسين ،حسين وليد،(2016)، " توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية " مجلة العلوم الاقتصادية ، و الإدارية ، العدد 93 ، المجلد 22. المصدر PDF 154749.

6- الحدراوي ، رافع حميد والزهيرى، مروة عبد الكريم(2013)،استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين، في محافظة النجف الإشراف، جامعة الكوفة،مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1.PDF، المصدر00عدد 29، المجلد 9.

7- العازمي،ن.ع،(2016-2017). المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية،قسم إدارة الأعمال.

8- بدر بن سعود آل سعود،عبد الرحمان بن عبيد القرني، المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا،جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي،2019.

### المحاضرات

1- مناصرية رشيد، مقياس إدارة المعارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة قاصدي مرباح ورقلة.2016 ص4.

### البحوث الجامعية

#### أطروحة دكتوراه

1- غسان عيسى، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية الأردنية،(أطروحة دكتوراه،جامعة ، عمان ، الأردن)2004،ص.8

2- حاتم علي الحمداني، القيمة المضافة في ظل تداؤبية العلاقة بين الدور المعرفي وتكنولوجيا المعلومات، بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية ، (بغداد أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2016) ص 73.

3-خيري علي اوسو البناء المعرفي وأثره في اعتماد تقانات التسويق الحديثة ومستوى جودة الخدمات السياحية،(الموصل ،أطروحة دكتوراه،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،2007) ص25.

4-الكبيسي صلاح الدين عواد،2002،إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق. أ.

### مذكرة الماجستير

1- مصطفى خضير حسين ، المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 96 المجلد 23 لسنة 2017.

2-محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار،اسالي بالاكستاب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 89 المجلد 22 لسنة 2016.

3- هناء عبد الرؤوف محمد المينراوي، دور المعرفة لضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، قسم إدارة أعمال ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

### ج. مذكرة الماستر

- 1- بحاجي خاتمة، يعقوب سلوى، أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ادرار 2018-2019
- 2- بالطيب خولة، سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في التشارك المعرفي دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2018/2017
- 3- بن ساسي هناء، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( مركز المصطفى للتشخيص بالأشعة، مؤسسة الطي المرشد، مؤسسة الضياء) بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2016./2017
- 4- حديد ريم، أثر التشارك في المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- حمقاني عنترة، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، منشور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017./2018
- 6- دربالي يسمينة، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على ضغوط العمل لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017

#### ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

- 1- WIT , B & MEYER,R , STRATEGY PROCESS , CONTENT 2 ND ED ,( THOMSON BNIEINESS PRESS , TOKYO , 1999) P .76 .
- 2-Rainer and Cegielsk , introduction to information system ,3rd edition , john Wiley and sons, Inc,2009,p 148.
- 3- Loganathan narayansamy Govender Knowledge Managementas Astrategic tool for Human Resources Management Doctoral thesis, university of kwazulu-Natal, 2010, P.56.
- 4- veran. Allen, The knowledge and Evaluation,Maboston Butter worth Heineram, 1998, P,37. (3) Archara singh & Niraj.
- 5-Archara singh & Niraj kumer, Awarness of knowledge management in IT industry, Eighth AIMS international Comference on management. Jun, 2011, P1451.
- 6-Mahroelan, Hamidreza(2012) “challenges in managing tacit knowledge : A study on Difficulties’ in Diffusion of tacit knowledge in organizations.” International journal of Business and social science VOL.3.NO.19.OCTOBER (2012)PP.303-308..
- 7- Thuy Linh Nguyen Thi, (2011), Tacit Knowledge Sharing and Dissemination in Audit Firms, Thesis, published online: <http://hdl.handle.net/2077/26342>.
- 8- Zack Michael H.(2009), Knowledge and Strategy, Routledge Publishing.
- 9- Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker(2009) Knowledge management-what makes the

success, International Journal of Technology Management , Volume 45,  
Number 3-4/ 2009

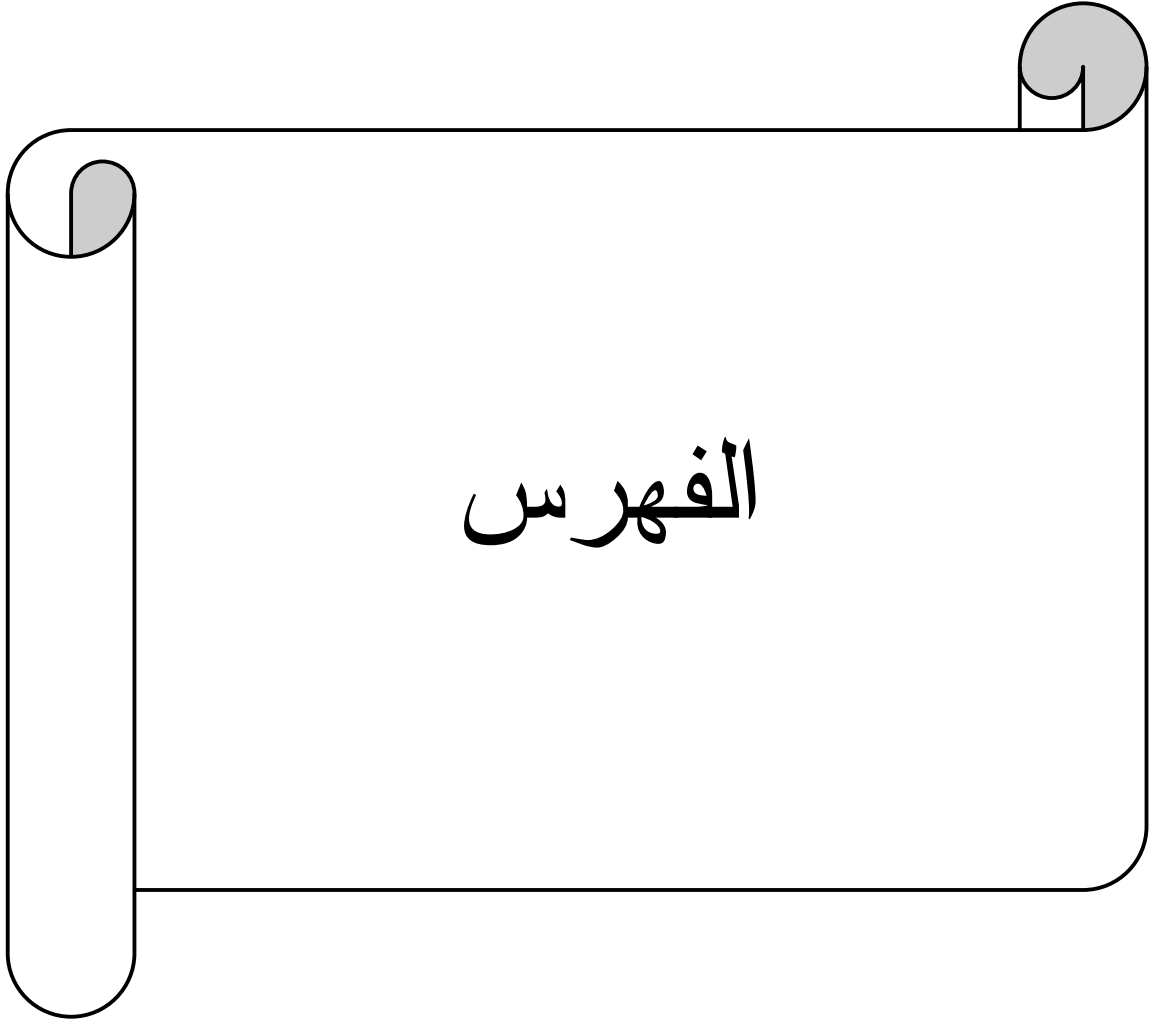
P380-389.

10- Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004 ) .

11- Kenneth C. Landon & John P. Landon, management Information system.  
10ed, pearson prentice, Hall, Inc, upper saddle River, New Jersey, 2007,  
P.436.

12- Royal Carol, (2013), Knowledge Acquisition Competencies for Non-  
profitLeaders, [www.cassknowledge.com](http://www.cassknowledge.com).

13-Bun Thearith, SangkomPumipuntu, Jean-Louis, (2014), The Study of Key  
Success Factors on Knowledge Management at Mean Chey University,  
Cambodia, Proceedings of the 7th International Conference on Educational  
Reform,pp 664-680 .



الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية و أساليب الاكتساب المعرفي
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية
3	الفرع الأول: مفهوم وأهمية المعرفة
6	الفرع الثاني: مفهوم وأهمية المعرفة الضمنية
6	الفرع الثالث: خصائص المعرفة الضمنية
7	الفرع الرابع: أبعاد المعرفة الضمنية
9	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للاكتساب المعرفي
9	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاكتساب المعرفي
10	الفرع الثاني: أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية وأساليب الاكتساب المعرفي
12	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
14	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
15	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أساليب الاكتساب المعرفي و المعرفة الضمنية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ( المديرية العملياتية)
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
20	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

20	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
20	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
21	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
21	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
22	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
24	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
24	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
24	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
28	الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
36	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
36	الفرع الأول: ربط نتائج الدراسة بالفرضيات وتفسيرها
41	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
43	الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية
46	خلاصة الفصل
48	خاتمة
51	المراجع
56	الفهرس
59	الملاحق





الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استبيان

ملحق رقم (01)

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن بحث علمي تحت عنوان :  
" أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية " ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرورية التامة  
ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.  
البريد الإلكتروني: ولكم منا خالص الشكر والتقدير

**الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.**

**المحور الأول : العبارات المتعلقة بأساليب الاكتساب المعرفي**

البعد الأول : التـــــــدريب					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 يستفيد جميع عمال المؤسسة من فرصة التدريب
					02 يوجد توافق بين محتوى البرنامج التدريبي واحتياجات الوظيفة التي اشغلها
					03 يزودني التدريب بالخبرات(المعارف) اللازمة للقيام بعملتي على أحسن وجه
					04 يجعلني التدريب أواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ويزيد من كفاءتي
					05 يدفعني التدريب للبحث عن أفكار مبتكرة تساهم في نجاح عملي بالمؤسسة
البعد الثاني : التـــــــنــــاوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تعمل مؤسستنا بأسلوب التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى)
					02 يمنحني التناوب الوظيفي تجربة أوسع ويساعدني على اكتساب المزيد من الأفكار
					03 يزودني التناوب الوظيفي بالمهارة والمعرفة اللازمة لأداء عملي
					04 ساعدني التناوب الوظيفي في الاستقرار في العمل الذي يلائمني أكثر من غيره
					05 اعتبر التناوب الوظيفي ضروري لتنمية مهاري في عملي
البعد الثالث : فرــــق الــــعمــــل					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق في المهام التي تتطلب العمل المشترك
					02 يشتمل عملنا على مهمات ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق عمل بخبرات متعددة
					03 يعزز فريق العمل التركيز على تحقيق الأهداف ويقلل من الشعور بالوحدة
					04 يساند أعضاء فريق العمل بعضهم البعض لغرض إنجاز المهمة المطلوبة
					05 اشعر عند عملي ضمن فريق العمل بتعزيز مهاراتي الإبداعية
					06 يساهم فريق العمل في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الإنجازات العملية
البعد الرابع : التـــــــوجيــــه					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 يقوم رئيسي في العمل في باستمرار بشرح خطة تنفيذ المهام
					02 تعطى لي الفرصة من قبل رئيسي في العمل لمناقشة طرق تنفيذ المهام واقتراح الحلول الأفضل

03	يزودني رئيسي في العمل باستمرار بالإجراءات الجديدة المتخذة بخصوص سير العمل				
04	يتم إشراكي من قبل رئيسي في العمل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه عملي				
05	تكون النتائج سلبية لقراري عندما افتقر للمعلومات الضرورية لحل المشكلة				
06	قد تكون النتائج جيدة لقراري عندما تتوفر لي معلومات أوفر واختيارات أفضل للبدائل				

### المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالمعرفة الضمنية

البعد الأول : النمــــاذج الذهــــنية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 قبل ذهابي للعمل يوميا أفكر في ما الذي يجب أن اعمله اليوم وماهو العمل الذي أؤجله
					02 عندما أجد نفسي محاط بعمل كثير اعمل على التركيز على الأهم من حيث الأولوية مع تصوري لكيفية انجازه
					03 عند مواجهتي لأي مشكلة في عملي ابحت عن حل لها من بين عدة تصورات لحلول مختلفة
					04 تساعدني تجاربي الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبتها في تكوين تصورات لحلول مختلفة
البعد الثاني : الحــــدس					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 اهتدي تلقائيا وبفضل الله إلى حل بعض المشكلات عند عدم توفر بيانات كافية عنها أو عدم توفر وقت كاف لجمعها
					02 اندفع لتنفيذ المهمة بسرعة عندما تكون هناك الكثير من المعلومات المتشابهة ،أو عندما تكون البيانات متضاربة
					03 أجد الحل بسهولة عندما تبدو البيانات داعمة لعدة خيارات بصورة متعادلة
					04 استطيع اتخاذ قرارات فورية بالرغم من عدم تحمكي من مراجعة البيانات المتاحة
					05 يمكنني اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق والتحليلات العقلانية والخبرات سوى القليل من العون
					06 عندما تفتقد المجموعة الى وضوح الرؤية او عندما تكون أهداف مهمتها الراهنة غير ملائمة او فات وانما اتخذ القرار بسهولة
البعد الثالث : الحــــبرة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تعطيني الدورات التدريبية خبرات ومهارات وتغير أحيانا بعض القناعات عندي
					02 أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العمل أو خارجه عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها
					03 استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها أكثر من النجاحات
					04 استعين بالكتب والانترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ عملي
البعد الرابع : المهــــارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 أتلقى تدريب عملي موازيا للتكوين النظري لانجاز الأعمال المنوطة بي بإتقان
					02 أتدرب من حين لآخر على مهارات تجعلني قادرا على مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية
					03 يحرص رئيسي في العمل على توفير الدعم الكافي عند محاولتي الأولى لتطبيق مهارة جديدة تم تعلمها في برنامج تدريبي
					04 أتعلم المهارة واحدة تلوى الأخرى بدلا من تعلم عددا من المهارات في وقت واحد
					05 أمارس المهارة التي اكتسبتها بوصفها وحدة كلية بدلا من التركيز على جانب منها دون الجوانب الأخرى

### المحور الثالث : معلومات متعلقة بالموظف:

	ذكر	أنثى	
الجنس			
	ثانوي أو أقل	جامعي	دراسات عليا
المستوى التعليمي			

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
مكان العمل (المصلحة)				
عدد الدورات التدريبية				
عدد التنقلات بين المهام				

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	بن تفات عبد الحق	استاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
2	طواهير عبد الجليل	استاذ محاضر	جامعة ورقلة
3	عراية الحاج	استاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
4	قداش سمية	استاذ محاضر	جامعة ورقلة
5	رجم خالد	استاذ محاضر	جامعة ورقلة

ملحق رقم (03) مخرجات نظام spss

## نتائج تحليل استبيان أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية

معام اتساق الفا كرونبيخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Statistique: .899	41

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

#### جنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	36	92.3	92.3	92.3
	2.00	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

#### تعليم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	9	23.1	23.1	23.1
	2.00	24	61.5	61.5	84.6
	3.00	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

#### عمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	6	15.4	15.4	15.4
	2.00	15	38.5	38.5	53.8
	3.00	16	41.0	41.0	94.9
	4.00	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

#### خبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	4	10.3	10.3	10.3
	2.00	10	25.6	25.6	35.9
	3.00	19	48.7	48.7	84.6
	4.00	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

#### مصلحة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	39	100.0	100.0	100.0

دورات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	3	7.7	7.7
	1.00	1	2.6	10.3
	2.00	4	10.3	20.5
	3.00	2	5.1	25.6
	4.00	3	7.7	33.3
	5.00	2	5.1	38.5
	6.00	2	5.1	43.6
	7.00	5	12.8	56.4
	8.00	1	2.6	59.0
	10.00	9	23.1	82.1
	11.00	2	5.1	87.2
	15.00	2	5.1	92.3
	20.00	3	7.7	100.0
Total	39	100.0	100.0	

تقلات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	2	5.1	5.1
	1.00	4	10.3	15.4
	2.00	5	12.8	28.2
	3.00	6	15.4	43.6
	4.00	12	30.8	74.4
	5.00	6	15.4	89.7
	6.00	2	5.1	94.9
	7.00	1	2.6	97.4
	8.00	1	2.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	39	4.0513	.94448
A2	39	3.9487	.82554
A3	39	4.2821	.82554
A4	39	4.1026	.82062
A5	39	4.0513	.88700
A6	39	3.5385	1.16633
A7	39	3.6923	1.10391
A8	39	3.4872	1.07292
A9	39	3.4872	1.14413
A10	39	3.5641	1.33367
A11	39	4.0000	.72548
A12	39	3.9744	.58432
A13	39	4.0256	.62774
A14	39	4.0769	.48038
A15	39	4.0256	.58432
A16	39	3.7436	.67738
A17	39	3.7179	1.07480
A18	39	4.0000	.64889
A19	39	3.7949	.52212
A20	39	4.0256	.66835

A21	39	3.7949	.61471
A22	39	4.0513	.68628
B1	39	3.8205	.96986
B2	39	4.1795	.50637
B3	39	4.1026	.59802
B4	39	4.2051	.65612
B5	39	3.5897	.81815
B6	39	3.1795	.91398
B7	39	3.7179	.82554
B8	39	2.9231	1.10940
B9	39	3.1282	1.00471
B10	39	2.7179	.91619
B11	39	4.0769	.53235
B12	39	4.0513	.64680
B13	39	4.0000	.76089
B14	39	4.0000	.68825
B15	39	3.6923	.92206
B16	39	3.8462	.67037
B17	39	3.6667	.73747
B18	39	3.8205	.85446
B19	39	3.9231	.53235
البعد الأول : التدريب	39	4.0872	.70456
البعد الثاني : التنس الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى)	39	3.5538	1.06964
البعد الثالث : فرق العمل	39	3.9744	.44679
البعد الرابع : التوجيه	39	3.8974	.43363
المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي	39	3.8782	.50568
البعد الأول : النماذج الذهنية	39	4.0769	.54758
البعد الثاني : الحس	39	3.2094	.69007
البعد الثالث : الخبرة	39	4.0321	.47704
البعد الرابع : المهارة	39	3.7897	.53695
المتغير التابع المعرفة الضمنية	39	3.7770	.32311
N valide (listwise)	39		

### اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

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

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.661 <sup>a</sup>	.438	.422	.24558

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي

b. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.736	1	1.736	28.779	.000 <sup>a</sup>
Résidu	2.232	37	.060		
Total	3.967	38			

a. Valeurs prédites : (constantes),  
b. Variable dépendante :  
المتغير التابع المعرفة الضمنية

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.138	.308		6.940	.000
المتغير المستقل الاكتساب المعرفي	.423	.079	.661	5.365	.000

a. Variable dépendante :  
المتغير التابع المعرفة الضمنية

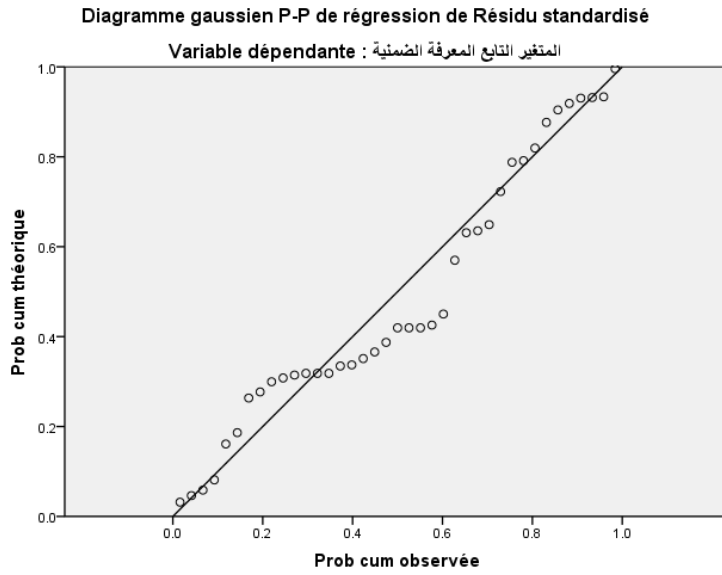
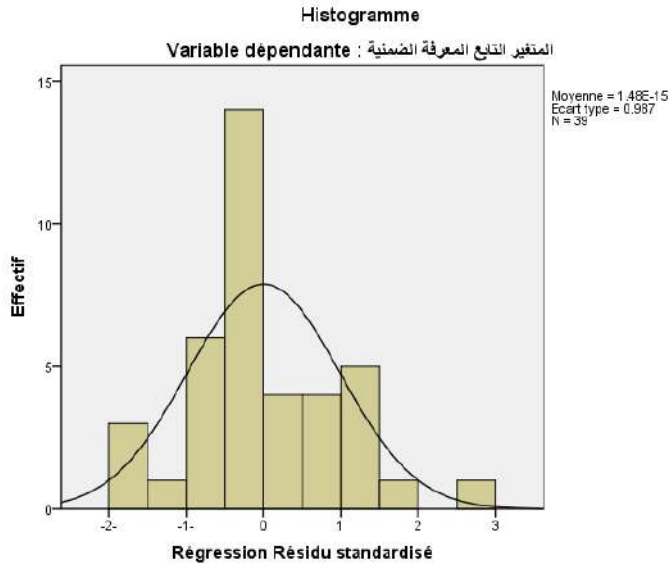
**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.2157	4.1349	3.7770	.21372	39
Résidu	-.45590-	.64678	.00000	.24233	39
Erreur Prévision	-2.627-	1.675	.000	1.000	39
Erreur Résidu	-1.856-	2.634	.000	.987	39

a. Variable dépendante :  
المتغير التابع المعرفة الضمنية

**Diagrammes**





حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : فرق العمل	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	البعد الأول : التدريب	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

#### Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.624 <sup>a</sup>	.389	.373	.25585
2	.739 <sup>b</sup>	.546	.521	.22369

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : فرق العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأول : فرق العمل, التدريب

c. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

#### ANOVA<sup>c</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.545	1	1.545	23.604	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	2.422	37	.065		
	Total	3.967	38			
2	Régression	2.166	2	1.083	21.643	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	1.801	36	.050		
	Total	3.967	38			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث : فرق العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأول : التدريب

c. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.983	.371		5.339	.000
	البعد الثالث : فرق العمل	.451	.093	.624	4.858	.000
2	(Constante)	1.683	.336		5.012	.000
	البعد الثالث : فرق العمل	.322	.089	.446	3.616	.001
	البعد الأول : التدريب	.199	.057	.434	3.522	.001

a. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

### Variables exclues<sup>c</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1 البعد الأول : التدريب البعد الثاني : التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى) البعد الرابع : التوجيه	.434 <sup>a</sup>	3.522	.001	.506	.831	.831
	.195 <sup>a</sup>	1.384	.175	.225	.813	.813
	.090 <sup>a</sup>	.599	.553	.099	.743	.743
2 البعد الثاني : التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى) البعد الرابع : التوجيه	-.048 <sup>b</sup>	-.322-	.750	-.054-	.591	.591
	.095 <sup>b</sup>	.727	.472	.122	.743	.743

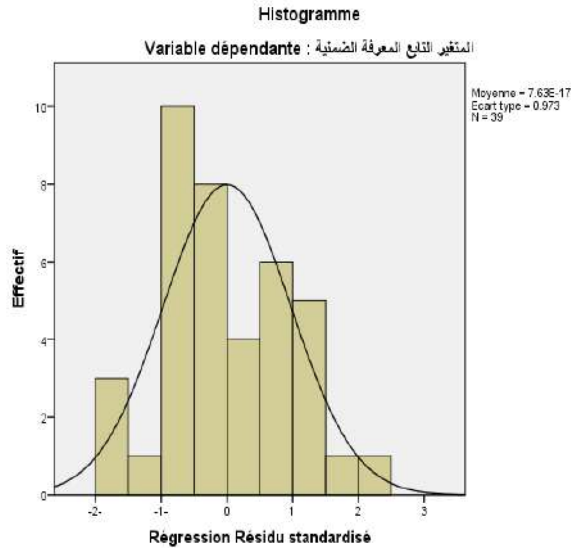
a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),  
 b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),  
 c. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

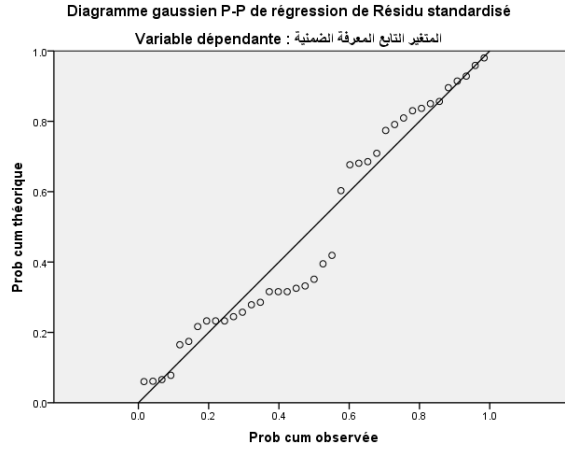
### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.2865	4.2892	3.7770	.23874	39
Résidu	-.34755-	.46081	.00000	.21772	39
Erreur Prévision	-2.055-	2.145	.000	1.000	39
Erreur Résidu	-1.554-	2.060	.000	.973	39

a. Variable dépendante : المتغير التابع المعرفة الضمنية

## Diagrammes





مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع المعرفة الضمنية	
البعد الأول : التدريب	Corrélation de Pearson	.617	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	39	
البعد الثاني : التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة إلى أخرى)	Corrélation de Pearson	.428**	
	Sig. (bilatérale)	.007	
	N	39	
البعد الثالث : فرق العمل	Corrélation de Pearson	.624**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	39	
البعد الرابع : التوجيه	Corrélation de Pearson	.383	
	Sig. (bilatérale)	.016	
	N	39	
المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي	Corrélation de Pearson	.661**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	39	

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

#### Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع المعرفة الضمنية	1.00	36	3.7856	.31911	.05319
	2.00	3	3.6736	.42915	.24777

#### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع المعرفة الضمنية	Hypothèse de variances égales	.410	.526	.572	37	.571	.11204	.19591	-.28491-	.50898
	Hypothèse de variances inégales			.442	2.188	.698	.11204	.25342	-.89317-	1.11725

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛  
ثانياً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال

#### ANOVA

المتغير التابع المعرفة الضمنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.564	2	.282	2.984	.063
Intra-groupes	3.403	36	.095		
Total	3.967	38			

ثالثاً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال

#### ANOVA

المتغير التابع المعرفة الضمنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.169	3	.056	.518	.673
Intra-groupes	3.799	35	.109		
Total	3.967	38			

رابعاً علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

#### ANOVA

المتغير التابع المعرفة الضمنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.110	3	.037	.333	.801
Intra-groupes	3.857	35	.110		
Total	3.967	38			