



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم تسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

**دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت- من 01 إلى
20 مارس 2023**

من إعداد الطالبتين:

-بن نوح أميمة

-بن نعميه سمية

نوقشت وأجيزت بتاريخ:

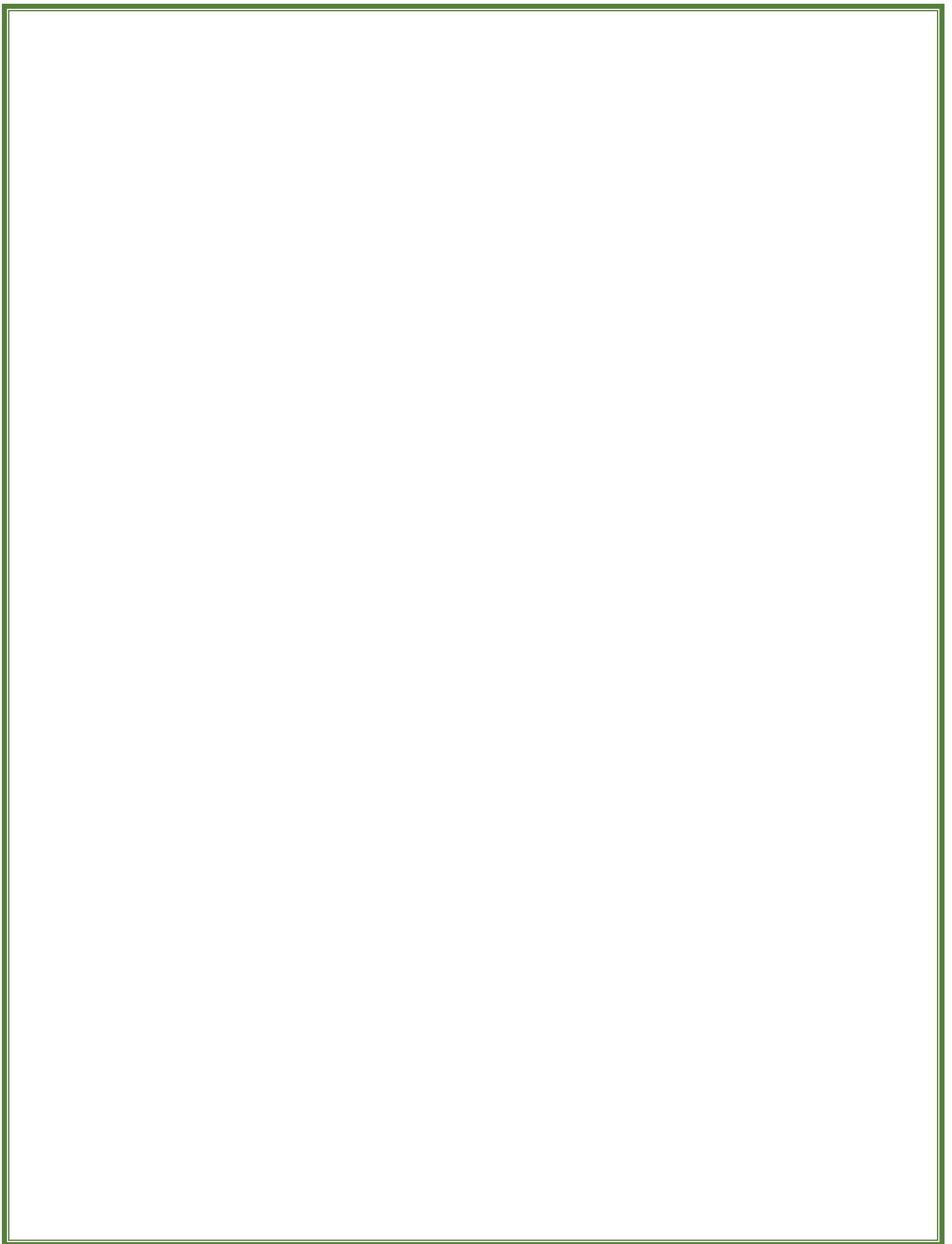
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ لخميسي خليفة (أستاذ /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذة/ غدير أحمد سليمة (أستاذ محاضر ب/جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ سعيدات النجمي (أستاذ /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت- من 01 إلى
20 مارس 2023

من إعداد الطالبتين:

-بن نوح أميمة

-بن نعميه سمية

نوقشت وأجيزت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من ا

الأستاذ/ لخميسي خليفة (أستاذ /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذة/ غدير أحمد سليمة (أستاذ محاضر ب/جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ سعيدات النجمي (أستاذ /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بادئ ذي بدء أشكر الله عز وجل الذي وفقني إلى هذا المقام .

بكل آيات الحب والاعتراف والتقدير أهدي ثمرة جهدي هذا :

إلى من يخفق ويحن لها القلب عند البسمة أو الدمعة إلى مدرستي في الحياة إلى أعلى جوهره وهبها الله لي فاستحقت أن تكون الجنة تحت قدميها "أمي الغالية" أطال الله في عمرها .

إلى نور بصري وبصيرتي ونبراس عقلي إلى رمز الأبوة ومفخرة عزتي ومثلي الأعلى قلب الأسرة النابض

"أبي الغالي" رحمة الله عليه .

إلى أشقاء الروح ومن أكن لهم الاحترام والتقدير إلى جميع أخواتي كل واحدة باسمها , وأخص بالذكر إلى سندي في الحياة أخي الأكبر " عبد الحليم " حفظه الله وأكبر شأنه

إلى أعلى وأحن خال بالدنيا "عبد المجيد" حفظه الله ورعاه وسدد خطاه

والى أزواج الأختين "عماد الدين" و "عبد الحميد" حفظهم الله ،ولا أنسى براعم العائلة "لقمان"، "صهيب"، "عفراء"

إلى كل أقاربي الأعزاء والى كل زملائي في مقاعد الدراسة

أميمة

إهداء:

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"(النمل، آية:19)

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه، ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي قرّة عيني، ونبض قلبي "والدتي العزيزة"، وشجرة العطاء "أبي العزيز" الذي رافقاني طوال مشواري الدراسي حفظهما الله ورعاهما أدامهما نورا لدربي.....

لكل من كان لهم أثر على حياتي الأصدقاء والعائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات أدامهم الله سند لي.....

وأقدم بجزيل الشكر إلى رقيقة المشوار "أميمة بن نوح" التي ساندتني وخطت معي خطوات وقاسمتني الصعاب والجهود المبذولة لإتمام هذا العمل راجية من الله أن يوفقها في حياتها وينير طريقها...

سمية

شكر وتقدير

قال تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) القمان:12'

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم :

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً ملئ السموات والأرض

على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أن تناب رضاه.

ثم التوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

الدكتورة الفاضلة: سليمة غدير أحمد ،حفظها الله وأطال في عمرها ،
لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه الدراسة،
وتكرمها بنصحنا وتوجيهنا حتى إتمام

هذه الدراسة.

نشكر أعضاء لجنة الإستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

الشكر للجنة المناقشة على تقديم التوجيهات والنصائح من خلال مناقشة
المناقشة

دراستنا للجنة
لها جزيل الشكر.

المشرف في مؤسسة رغبة الجنوب:كريمة بوطبة ،حفظها الله
لتفضلها علينا

بوقتها ومعلوماتها وتسهيل لنا عملية التواصل مع

العمال.

لكل أعضاء قسم علوم تسيير. وتوزيع الاستبيان وهذا ما ساعدنا في

إتمام هذه الدراسة.

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الميدانية، وقد تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) نسخة 23، حيث بلغت عينة الدراسة (61) إستبانة، وكان محل الدراسة مؤسسة رغوة الجنوب بتفرت وافية لكل شروط الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام المعرفة الضمنية مقبول وله تأثير بصفة عامة في تحسين إدارة الموارد البشرية بين موظفي المؤسسة، كما أن العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية كمتغير مستقل وإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، علاقة (قوية وطردية، إيجابية). كما وجدنا أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو استخدام المعرفة الضمنية وعلاقتها بتحسين إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، العمر).

كلمات مفتاحية: معرفة، معرفة ضمنية، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة رغوة الجنوب.

Abstract

The study aims to identify the role that implicit knowledge plays in improving human resources management. For the purposes of the study, the analytical descriptive curriculum for the study of the topic was used. As relied on in the field study, the data were collected and processed statistically by the statistical package program (Spss) version 23, where the sample of the research reached 61 questionnaires. The study was conducted by the South Foam Foundation in full recognition of all the requirements of the study. and the study found that the level of use of tacit knowledge was acceptable and generally influenced improved human resources management among the organization's staff, The correlation between implicit knowledge as an independent variable and human resources management as a subordinate variable s views towards the use of implicit knowledge and its relationship to improved human resources management attributable to personal variables (gender, experience, age).

Keywords: Knowledge, Implicit Knowledge, Human Resources Management, South Foam Foundation.

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	الشكر والعرفان.....
V	ملخص.....
X	قائمة محتويات.....
X I	قائمة الجداول.....
X III	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية.....
04	المطلب الأول: مفهوم المعرفة والمعرفة الضمنية.....
04	المطلب الثاني: خصائص المعرفة الضمنية.....
05	المطلب الثالث: أبعاد المعرفة الضمنية.....
07	المطلب الرابع: عقبات استخدام المعرفة الضمنية.....
08	المطلب الخامس: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية.....
10	المبحث الثاني: الأدبيات لإدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
11	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
12	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
13	المطلب الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
14	المطلب الأول: الدراسات الأحدث.....
18	المطلب الثاني: الدراسات الأقدم.....
19	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.....
20	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية	
22	تمهيد.....
23	المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.....
23	المطلب الأول: عموميات شركة رغو الجنوب بتقوت.....
24	المطلب الثاني: إكسكانيات ووظائف شركة رغو الجنوب بتقوت.....
26	المبحث الثاني: مجتمع عينة وأدوات الدراسة الميدانية.....
26	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
30	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....
32	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختيار الفرضيات.....
32	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
38	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية.....
39	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.....
43	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
50	خلاصة الفصل.....
51	الخاتمة.....
54	قائمة المصادر والمراجع.....
57	الملاحق.....
60	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.	20
1-2	رقم أعمال الشركة من سنة 2012-2019.	27
2-2	يمثل الأقسام الرئيسية للعمال في الشركة.	28
3-3	إحصائيات الاستبيانات الموزعة بعد الاسترجاع والفرز	31
4-4	محاور الاستمارة وعدد ونسبة الفقرات كل المحاور .	33
5-5	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	33
6-6	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة.	35
7-7	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المعرفة الضمنية مع الدرجة الكلية للبعد.	36
8-8	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	37
9-9	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.	38
10-10	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	39
11-11	توزيع العينة حسب متغير الخبرة.	40
12-12	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.	41
13-13	نتائج اختبار كولمنجروف-سمرنوف.	42
14-14	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الأول المهارة	43
15-15	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني الخبرة.	44
16-16	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثالث التفكير.	44
17-17	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الرابع الحدس.	45
2	أهمية أبعاد المعرفة الضمنية.	45

قائمة الجداول

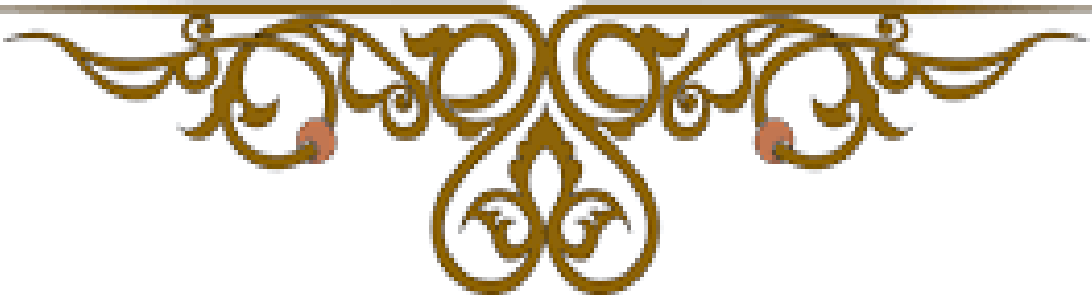
		18-
46	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد لمحور إدارة الموارد البشرية.	2 19-
47	اختبار الفرضية الأولى T test	2 20-
48	اختبار الفرضية الثانية T test	2 21-
48	الارتباط الخطي	2 22-
49	تحليل تباين خط الانحدار	2 23-
49	المعاملات	2 24-
50	اختبار T test متغير الجنس	2 25-
70	تحليل نتائج التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب (متغيرات المستوى التعليمي، العمر، الخبرة).	2 26-

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	خصائص المعرفة الضمنية.	-1 1
07	أبعاد المعرفة الضمنية.	-1 2
09	تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية.	-1 3
32	نموذج الدراسة.	-2 1
37	التوزيع البياني للعينات حسب متغير الجنس.	-2 2
38	توزيع العينات حسب متغير الفئة العمرية.	-2 3
39	توزيع العينات حسب متغير المستوى التعليمي.	-2 4
40	توزيع العينات حسب متغير الخبرة.	-2 5
42	توزيع العينات حسب متغير الوظيفة.	-2 6
43	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي والنقطي.	-2 7

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	1
55	استمارة الاستبيان	2
56	الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة	3
57	معلومات عامة حول شركة رغوة الجنوب	4
58	نتائج برنامج التحليل الإحصائي (spss) نسخة 23	5



مقدمة



توطئة:

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 حالياً، وأصبح المورد البشري هو أقوى دافع لحدوث هذه الميزة، وهذا ما أدى إلى البحث المستمر لتطوير هذا المورد، عن طريق تدعيم نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف لديه. مما يمكن المؤسسة من فرض تواجدتها ، 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 حالياً، 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 جداً، والأكثر أهمية قياس المعرفة الضمنية التي تتوافر في عقول الأفراد، خاصة 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 أجل 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.

أولاً: إشكالية الدراسة:

هنا نطرح الإشكالية الرئيسية:

"إلى أي مدى تساهم المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب" ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو واقع المعرفة الضمنية وكذا إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة المعرفة البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- 1- هناك تطبيق مرتفع للمعرفة الضمنية وكذا إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب .
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة المعرفة البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

ثالثاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الجوهري للدراسة في معرفة دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية. ويوضح ما يمكن للمنظمات القيام به لتعزيز تبادل المعرفة من أجل تحسين الابتكار وبناء إدارة الموارد البشرية، فإن استخدام المعرفة الضمنية داخل المنظمات يساعد ويحسن عملية الابتكار. نسعى في البحث إلى تحقيق هدف رئيسي ينحصر في بيان طبيعة العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية، تتفرع مجموعة من الأهداف نوجز منها ما يلي:

- 1- التعرف على واقع المعرفة الضمنية وكذا إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب.

2- إبراز الاهتمام بالمعرفة الضمنية وما مدى تأثيره في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغبة الجنوب.

3- تحديد العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تندرج أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى المعرفة الضمنية بعدها المورد الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية لبناء المنظمة، وبناء مقدراتها الجوهرية والقاعدة الوحيدة المتجددة والمستدامة لأنشطتها وقدرتها التنافسية. تعد أنشطة إدارة المعرفة التي تتعامل مع المعرفة الضمنية أساسية في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية على المدى الطويل. وتظهر أهمية البحث عن طريق النقاط الآتية:

- 1- تساعد المعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية؛
- 2- أهمية دراسة أساليب اكتساب المعرفة الضمنية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية؛
- 3- الاهتمام بالموارد البشري يعزى نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للمنظمة.

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

تنقسم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي :

1. محاولة الربط بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية؛
2. موضوع المعرفة الضمنية ومتطلباتها يدخل صلب تخصصنا (إدارة الموارد البشرية)؛
3. حداثة موضوع المعرفة الضمنية وجذبه لاهتمام الباحثين.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1. تماشي الموضوع مع طبيعة التكوين الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.

2. الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه من المناهج الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر المشابهة لموضوع البحث ولأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية، بهدف التعرف على متغيرات الدراسة ، من خلال النتائج المتوصل إليها. ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت الباحثان في دراستهم على المناهج التالية:

أ. المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها ، كما أنه يشمل تحليل البيانات و قياسها و التوصل إلى نتائج و تقييمها أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

ب. المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ج. المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة

"دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية".

سابعاً: مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثان على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

✓ **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

✓ **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزع على عمال شركة رغوة الجنوب (ورشة الخياطة).

ثامنا: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع دور المعرفة الضمنية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية؛

✓ **الحدود البشرية:** قد تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت؛

✓ **الحدود المكانية:** استهدفت هذه الدراسة مؤسسة رغوة الجنوب تقرت؛

✓ **الحدود الزمنية:** كانت فترة التريص ممتدة من 2023/03/01 إلى غاية 2022/03/20 وتم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين قيد البحث.

تاسعا: مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية (الانجليزية)

عاشرا: هيكل الدراسة

من خلال دراستنا ارتأينا تقسيمها إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول لعرض ثلاث مباحث أساسية المبحث الأول يتم عرض كل من مفهوم المعرفة الضمنية وخصائصها و أبعادها. وفي المبحث الثاني يتم عرض مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها ووظائفها وأبعادها، أما المبحث الثالث نقوم بعرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت دور المعرفة الضمنية على تحسين إدارة الموارد البشرية. حيث سنتناول في الفصل الثاني مبحثين أساسيين المبحث الأول يتم التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، والمبحث الثاني يتم فيه التطرق لمجتمع وعينة وأدوات الدراسة الميدانية.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

1. امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم.

2. صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.



الأدبيات النظرية والتطبيقية حول المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية



تمهيد:

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة. لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات. إدارة المعرفة هي التي تضمن للمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية بالمعرفة الضمنية؛

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، مما يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار النظري للمعرفة الضمنية

سنحاول من خلال هذا المطلب قبل التطرق لمفهوم المعرفة الضمنية ويجب أولاً التعرف

على مفهوم المعرفة:

أولاً- المعرفة:

يعد مفهوم المعرفة واسع المعاني ومتنوع الأبعاد وقد ثار حولها الكثير من النقاش والجدل من قبل العلماء والباحثين في المجالات المتخصصة للعلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة، ولذلك أحاول توضيح هذا المفهوم بعدة طرق، حيث أوردت مجموعة من التعريفات وهي كالتالي:

- **تعريف المعرفة:** من أجل التعمق في مختلف جوانب و أبعاد المعرفة نستعرض بعض التعريفات علماء الإدارة مع التنويه لاختلاف الباحثين في الزاوية التي ينظرون منها إلى المعرفة:

يعرفها prusak_davenpor على أنها " مزيج مركب من الخبرات المشكلة، الآراء، القيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء، والتي تقدم إطار للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين"¹

يعرف Karl sveiby المعرفة بأنها " التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة"²

يعرف قاموس " راندوم هاوس ":المعرفة على أنها " الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ ، سواء من الدراسة أم من التقصي"

إذن من خلال ما سبق يمكننا تعريف المعرفة على أ المزيج السائل من الخبرات والقيم والمعلومات السبقة والرؤيا الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة"³.

ثانيا: المعرفة الضمنية:

التعريف الأول:4

عرفها نوناكا Nonaka بكونها "المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم "

التعريف الثاني:5

في حين أشار سبندر Spender "إلى أن المعرفة الضمنية لا تعني المعرفة التي لا يمكن ترميزها؛ وإنما المقصود بذلك أن هناك جملة من أبعادها لا يمكن جعلها بشكل تام معلنة؛ سواء أكانت متجسدة في القدرات المعرفية أو المادية"

التعريف الثالث:

"في حين يقول ياسين أن المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم هي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر

¹Patter Gottschalk, " Strategy Knowledge Management Technology", Idea Group Publishing,2005.p60.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-، ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 2007، ص31.

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص04.

⁴ نجم عبود نجم(2005)، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص44-45.

⁵Spender, j.c.(1996)"Making knowledge The basis of dynamic Theory of The firm "Strategic Management journal,17,p45-62.

آليات التفكير المعروفة وهي المعرفة غير المرزمة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل"¹

"ومنه يمكننا الاستنتاج: يمكن وصفها بالمعرفة المخزنة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها للآخرين ،ومن خلالها تستطيع المنظمة الاهتمام بها وان تزيد من فعاليتها ومستوياتها وكذلك تحقيق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية".

المطلب الثاني: خصائص المعرفة الضمنية.2

تتمثل خصائص المعرفة الضمنية في:

- 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.
- ت- **زيادة الكفاءة:** ويعني ذلك أن كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتكررة والمتابعة.
- ث- **القدرة على الوصف والإدراك:** الخصائص الضمنية هي لمعرفة 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 ونفاذ البصيرة:** وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المؤسسات مثلا حيث يتعامل العاملون 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 العاملون مع العملاء بصورة واضحة

شكل رقم(1-1): بوض خصائص المعرفة الضمنية

¹ سعد غالب ياسين(2007)، إدارة المعرفة ، المفاهيم-النظم-التطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص37.
² الطالب يوسف عبد الحميد، أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، سنة2019/2020، ص6-7.



المصدر: يوسف عبد الحميد، أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية، 2020/2019، ص07.

المطلب الثالث: أبعاد المعرفة الضمنية:

يرى الكثير من المفكرين أن أبعاد المعرفة الضمنية تتكون من النماذج الذهنية (التفكير)، الحدس، الخبرة، المهارة.

أ- 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 القرار¹.

ب- الحدس: في اللغة هو الظن والتخمين والتوهم والنظر الخفي، إما اصطلاحاً فهو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي، أو المقدر 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 منطقي². 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، أسماها 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 ذلك غالباً ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية³ "Empirical Knowledge"، وقد عرف (Fernandez, 2004)⁴ الخبرة بأنها معرفة من نوع عالي، أي معرفة عميقة حول موضوع معين. وهناك عدة أنواع من الخبرات:

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

²الحدراوي، رافع حميد والزهير، مروة عبد الكريم (2013)، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين، في محافظة النجف الاشرف، جامعة الكوفة، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، PDF1، المصدر 00 العدد 29، المجلد 9.

¹Picker, Albrecht Ruhnke, Jens Leker(2009) Knowledge management-what makes the success, International Journal of Technology Management, Volume 45, Number 3-4/ 2009 P380-389.

²Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004).

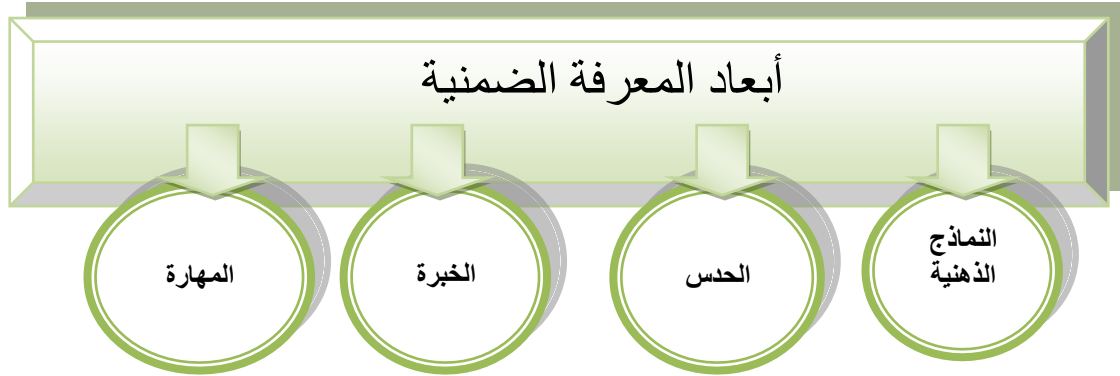
* **الخبرة التشاركية:** وهي معرفة ، أو قدرات إرشادية ، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات مختلفة.

* **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"¹. وعرفت بأنها " أداء العمل بسرعة ودقة وتمتاز بأنها مكتسبة وليست موروثه ، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب"². 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 الأعمال المؤسسة فكثير ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها وتنظيمها، حيث يتمكن المستقل على فهمها بشكل صحيح ، والخبرات والعلم المتراكم، الذي يساعد على حل المشاكل والقيام بالأعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المؤسسات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيد، مما يمكنها من تحقيق ، أفضل النتائج والتميز على منافسيها³.

الشكل (1-2): يوضح أبعاد المعرفة الضمنية



المصدر: يوسف عبد الحميد، أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية، 2020/2019، ص 09.

المطلب الرابع: عقبات استخدام المعرفة الضمنية⁴

¹قطامي يوسف وقطامي نايفة ، سيكولوجية التدريس ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001.

²ابوكشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار جريد للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2006.

³العازمي، المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية الكويتية ، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت ، الأردن ، غير منشورة (2016-2017).

³الكبيسي صلاح الدين عواد كريم ، مصدر سابق ، 2005، ص 69 .

⁴حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الراسمرفية بديلا، الطبعة الأولى 2009، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2009، ص 58.

فإنه ينبغي الإقرار بأن هناك تشكيلة من الصعاب البارزة تواجه مديري المعرفة عند استخدامهم للمعرفة الضمنية من بينها ما يلي:

*"تخريج" أو إظهار المعرفة الضمنية يمكن أن يكون باهظ التكلفة؛
*ونفس الشيء ينطبق على "نشرها" مثلا في الانترنت الخاصة بمشروع ما؛
*قد يترتب على نشر تلك المعرفة، افتقاد مزايا تنافسية؛
*من الصعب التكهن بأي أجزاء المعرفة الضمنية أجدد أن يدفع لها لكي تكون معرفة صريحة في إطار منهجي؛

*بالنسبة لمعالجات تلك المعرفة، فإن من الصعب البحث عنها وتحديدها، لأنه من يصعب التكهن باذا ما كانت المعرفة التي يبحث عنها تعد جديرة بالتخريج أو الإظهار. هذا فضلا عما هو معروف جيدا من مشكلات الاسترجاع التي يبقى لها تأثيرها لسوء احظ هنا أيضا؛
*من الصعب تحديد حائزي المعرفة الضمنية بأسلوب معياري موحد ومقتن؛
*تردد حائزي المعرفة في الإفصاح عن مجالات معرفتهم الشخصية إذا كانت تمثل أساسا لاحتكار المعرفة المهنية؛
*طرق "توثيق" المعرفة الضمنية المخرجة مازالت في دور التبلور.

المطلب الخامس: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية: هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية نذكر منها:¹

(أ)-**التقنيات التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن:**

1-المقابلات: وهي أنواع:

-مقابلات غير هيكلية(غير مبرمجة): إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة؛

-المقابلات شبه الهيكلية(شبه المبرمجة):تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المع سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة أيضا ل يتم استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية؛

-المقابلات الهيكلية(المبرمجة):تصمم استبيانات لاستقصاء المعلومات، كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والإطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.

2-الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل:تسمى بسيناريو العمل يقوم مهندس المعرفة بملاحظة

وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها.

(ب)-**التقنيات الغير تقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية:وتتضمن:**

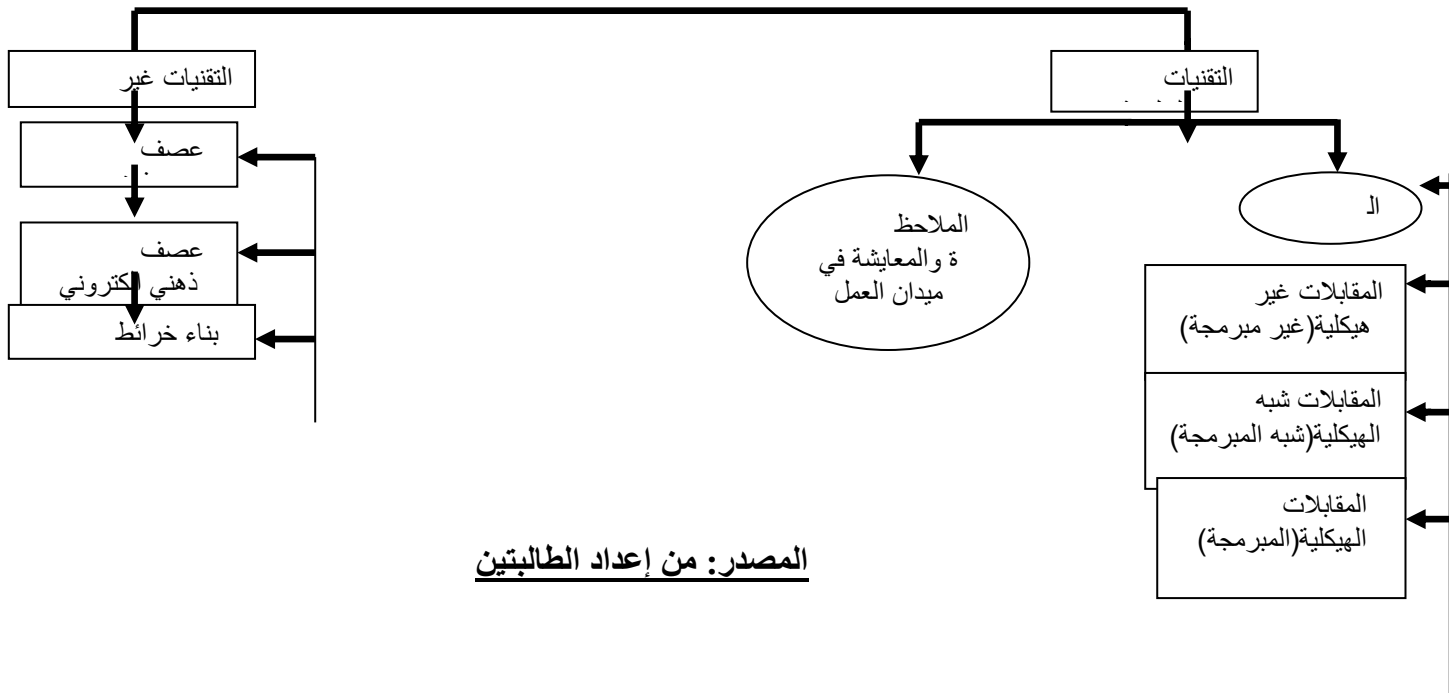
1-عصف ذهني:يتميز هذا الأسلوب بخاصتين الأولى تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة؛

2-عصف ذهني الكتروني: يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف ال U؛

¹ أسماء رشاد نايف الصالح،المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة"دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات"، جامعة الجنان-طرابلس- لبنان، كلية إدارة الأعمال،المؤتمر العلمي الدولي-عولمة الإدارة في عصر المعرفة-، سنة2012،ص12-13.

3-بناء خرائط المعرفة:هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة

الشكل رقم(1-3): تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

سننتظر في هذا المبحث إلى خمس مطالب تتضمن مفهوم، أهمية وغيرها لإدارة الموارد

البشرية

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ نهاية القرن التاسع عشر، وعمدت بعض الدراسات إلى إعطاء العامل عناية مركزة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المرودية في عمله، ويعتبر المورد البشري أهم وأكثر ما تفكر فيه المنظمة، مما جعلها في سعي دائم نحو توفير الإمكانيات اللازمة له ومحاولة الوصول إلى إرضائه.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات ومن ثم يمكننا إدراج بعض التعاريف التي تشملها إدارة الموارد البشرية: "هي الإدارة الوحيدة التي تهتم بالمورد البشري ووضعه في المكان المناسب القادر على شغله والعمل فيه للوصول إلى الهدف المنشود وسعيها إلى زيادة خبراته وكفاءته". حيث لها مهام عديدة ومختلفة، وهذا يجعلنا نتعرض لعدة تعريفات مختلفة ولا نستطيع أن نعطي تعريفاً دقيقاً لها، ويمكن إدراج تعريفات التالية:

التعريف الأول:1

"عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشآت بحيث يمكنهم تحقيق ذاتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

التعريف الثاني:

"تعرف إدارة الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها . مهامهم"².
ومنه يمكننا الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية هي العمود الفقري للمنظمة، وهي التي تنظم وتوجه المورد البشري وتساعد في تحقيق ذاته وذلك باستقطاب مهاراته وتنمية قدراته. ولتحقيق أعلى إنتاجية بحسن استغلالها لها.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية³

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- _ تحسين الإنتاج ورفع مستواه بواسطة الأداء الجيد للعمل من قبل اليد العمل؛
- _ تعتبر الجهة المختصة في استثمار الأفراد في العمل والذين هم من أهم عناصر الإنتاج؛
- _ أن عملها يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة، والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- _ تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل؛
- _ تخلق التعاون بين إدارة المنظمة ونقابة العاملين؛
- _ تحل مشاكل العاملين وترعى شؤونهم وتفصل في حل بعض النزاعات؛

¹صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999-2000، ص20.

²عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص11.

³ياسر العيفاوي، نفس المرجع، ص34.

تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:1

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، فيجب على الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل؛
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار؛
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام؛
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ثانياً: الأهداف على مستوى المنظمة:

ينفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضاً. فلنكتفي بالمنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضاً بشأن مواردها البشرية وهي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي؛
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة؛
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية: 2:

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة

الثانية، 2005، ص 24-25.

² نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، ص 5.

تصطلح إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام والوظائف التي تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق أهدافها، وتنقسم هذه المهام إلى مجموعتين ومهما: المهام أو الوظائف الإدارية، والمهام الفنية، وفيما يلي نتناول هذه المهام أو الوظائف بالتوضيح:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

ثانياً: تحليل الوظائف أو الأعمال:

لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: التوظيف:

ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

رابعاً: تقييم أداء العاملين:

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلاً لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

خامساً: إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:

وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

سادساً: تدريب الموارد البشرية:

لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات ووظائفهم.

سابعاً: تخطيط التطور الوظيفي:

سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياته الوظيفية بما يكفل الانتقاء بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

ثامناً: تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:

بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

تاسعا:التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:

ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.¹

المطلب الخامس:تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية²

تواجه إدارة الموارد البشرية بعض التحديات نذكر:

تحديات العولمة: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم تخضع للعديد من الاعتبارات وفقا لما نصت عليه الاتفاقيات والمعايير الدولية وقوانين العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات، ليس فقط على صعيد المحلي وإنما الدولي أيضا، كما أن التنافس الحاصل بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبيل اختيار العاملين يأخذ اتجاه جديد من البحث عن الكمية إلى الحث عن الكفاءة والنوعية.

تحديات التكنولوجيا:لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيده واعتبار الكلفة والوقت وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

تحديات البيئة:إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار تغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن 21 م ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

المبحث الثالث:الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت مواضيع المعرفة الضمنية، إلا أننا اخترنا بعضا من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر.

دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل³⁻¹

شعشوع طارق، لمعيلي محمد لطفي 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة وكذا معرفة أهمية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما

¹نعيمه يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص6.

²دباغ صبرينة، بن السبتي كاميليا، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق-دراسة ميدانية ببلدية تقرت،مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية،دفعه فيفري 2011،ص38-40.

³شعشوع طارق، لمعيلي محمد لطفي، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2021/2020.

تهدف إلى معرفة مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها في تحسين وتنمية كفاءة العامل. ولمعالجة بحثهم قاموا بطرح الإشكالية التالية: ما مدى إسهام إدارة المعرفة في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة، حيث اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي، ومن الأدوات التي استخدمت في الدراسة هي الاستبيان (30 استبيان صالح من أصل 50 استبيان موزع مكون من 31 سؤالاً) موجه لعمال مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة. ومن النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة أن يجب الاستفادة من المعرفة واستغلالها بالشكل الذي يضمن بقاءها وتميزها، حيث يعد العامل في المؤسسة أيضا الهدف الذي يطبق عليه إدارة المعرفة كل هذا من أجل التحسين في الكفاءة المهنية.

2/ دراسة يوسف عبد الحميد بعنوان: أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية 2020/2019.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على أساليب الاكتساب المعرفي و على العوامل المؤثرة على المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولمعالجة دراسته قام بطرح الإشكالية التالية: ما هو تأثير أساليب الاكتساب المعرفي على المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (المديرية العملياتية)؟. حيث تم 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 العملياتية)، 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 المبحوثين، 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

3/ أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري -دراسة حالة جامعة بسكرة-

العوني يمينه 2020/2019.²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في جامعة محمد خيضر بسكرة نحو أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري، فاستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي ومعامل الانحدار وتحليل التباين الأحادي. كما استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية وزعت على عينة بلغ قوامها 70 إداري وباحث والتي تم استرجاع 53 استبانة من إجمالي العينة وكانت من أهم النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة

¹ يوسف عبد الحميد، أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، 2020/ 2019.

²العوني يمينه، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري -دراسة حالة جامعة بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، 2020/2019.

المعرفة بعملياتها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد، وجود مستوى مرتفع من إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

4/ The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human Resources in Saudi Air Navigation Services Company SANS(Proposed Model) 2 part.

صالح محمد علي الشمراني ، محمد أمين مرغلاني، 2019.¹
هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المعرفة الضمنية ومصادرها وتنمية الموارد البشرية في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية، لما يسهم في ربط إدارة الموارد البشرية وطرق استغلال المعرفة الضمنية للموظفين لتطوير الشركة بما يتماشى مع رؤيتها وأهدافها. ولمعالجة بحثهم قاموا بطرح الإشكالية التالية: ما هو التأثير الضمني لمعرفة تنمية الموارد البشرية في الشركة السعودية لخدمات الملاحة الجوية؟، فاتبعوا المنهج الوصفي لطبيعة الدراسة. ومجموعة من الأدوات منها أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات والقيام بقياس مؤشرات الصدق والاتساق الظاهرة للإستبانة، وبعض طرق التحليل الإحصائي(الأساليب الإحصائية الوصفية، التكرار والنسب المئوية) والأساليب الإحصائية لاختبار أهمية الفروق الإحصائية، ومن النتائج المتحصل عليها بعد الدراسة تم التوصل إلى توفر مصادر المعرفة الضمنية في الشركة وتنوع أنماط المعرفة الضمنية بين الموظفين، وأن هناك مؤشرات ايجابية تدعم دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية وأهمية برامج التبادل الفكري والثقافي بين الشركات.

5/ أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية-دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار بحاجي خاتمة، يعقوب سلوى، 2019/2018.²
هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم متعلقة بالمعرفة والمعرفة الضمنية وأثرها في كل القرارات الإستراتيجية وضمان الجودة والتعرف على مفهوم القرار الإستراتيجي، وأيضا الأثر المباشر وغير المباشر للمعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية وهو بوجود متغير وسيط هو ضمان الجودة، ولمعالجة هذه الدراسة قاموا بطرح الإشكالية التالية: ما مدى أثر المعرفة الضمنية على القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار؟ فاعتمدوا في دراستهم المنهج الوصفي والتحليل باستخدام مجموعة من الأدوات منها طريقة تحليل المسار المربعات وكذا الأساليب الإحصائية(النسب R على برنامج (Spss)الصغرى الجزئية باستخدام حزمة

¹The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human Resources in Saudi Air Navigation Services Company SANS(Proposed Model) 2 part. (مقال جامعي).

² 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 أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، 2019/2018.

المئوية، حساب المتوسط الحسابي والتكرارات، الانحراف المعياري ومعامل الثبات الفايرونيباخ) ومن النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة ضعف عملية استقطاب الأشخاص القادرين على توظيف المهارات والخبرات التي يمتلكونها في أداء عملهم، وأيضا أن جامعة أدرار تمتلك معرفة ضمنية لكنها غير مدركة وغير مستغلة في صناعة القرارات الإستراتيجية بشكل مباشر، إن ضمان الجودة هي بمثابة حلقة ربط بين المعرفة الضمنية والقرارات الإستراتيجية، جامعة أدرار لا تقوم بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار. : دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-بأم 6/البواقي

فراح منال، 2018/2017. ¹

هدفت الدراسة إلى التعرف عن دافع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي ومعرفة مدى وجود بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية وكذلك إلى معرفة مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها في تحسين وتنمية الموارد البشرية، ولمعالجة بحثها قامت الطالبة بطرح الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟. حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مجموعة من الأدوات فالملاحظة اعتمدت عليها في جمع البيانات الميدانية(فترة التريص) بين العمال، أما المقابلة موجهة لرئيس قسم الموارد البشرية وموظفة سونلغاز، أما بالنسبة للاستبيان تم استخدامه كأداة منهجية أساسية(60 مشاهدة تتضمن 32سؤالاً).بعد الدراسة تحصلت على النتائج التالية أن الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتبر من أهم مقومات وأسس إدارة المعرفة الفعالة لها دور كبير في تحسين نوعية تدريب العاملين واكتسابهم معلومات جديدة.

7/أثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- عين تيموشنت-

بوريب زين الدين، بومكرك وليد 2018/2017. ²

هدفت الدراسة إلى انعكاسات إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين تيموشنت، لأهمية إدارة المعرفة وقياس مستوى تطبيقها، ولمعالجة بحثهم قاموا بطرح الإشكالية التالية: ما هو أثر إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تيموشنت؟.والمنهج المتبع المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة المنهج التحليلي،لتعرف على وضعية المؤسسة بطريقة تفصيلية دقيقة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها والقيام بتحليلها بهدف اختيار واستخراج نتائج واختبار صحة فرضياتها، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . Spss

8/دور المعرفة الضمنية في تنمية إدارة الموارد البشرية

د.أسماء رشاد، نايف الصالح 17/15ديسمبر2012. ³

¹فراح منال، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، 2018/2017.

²بوريب زين الدين، بومكرك وليد، أثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تيموشنت-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، 2018/2017.

³د.أسماء رشاد، نايف الصالح، دور المعرفة الضمنية في تنمية إدارة الموارد البشرية، مداخلة، 17/15ديسمبر2012.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المعرفة الضمنية في تنمية إدارة الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات تحت عنوان "عولمة الإدارة" ولمعالجة بحثهم قاموا بطرح الإشكالية التالية: ما هو دور تأثير المعرفة الضمنية على تنمية إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات تحت عولمة الإدارة؟. اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدامهم لمجموعة من الأدوات اختيارهم عينة عشوائية شملت 15 شركة حيث وزعت 150 استبانة و120 استبانة لغاية التحليل فمن النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة أن المعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص تؤثر في تنمية الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات.

9/ دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني الجافة-عمر البرناوي-

صولح سميرة، صولح سماح 2013/2012.1

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز بسكرة-الجزائر وذلك CRSTRA البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بتسليط الضوء على أهمية المعرفة وعملية توليد المعرفة والمعوقات التي تواجه عملية توليد المعرفة، كشف طبيعة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي، ولمعالجة بحثهم قاموا بطرح الإشكالية التالية: ما دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري؟. حيث اتبع الباحثين في دراستهم المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع معلومات من خلال توزيع استبيان على عينة قصدية من الباحثين الدائمين خلال السداسي الثاني سنة 2013. بعد معالجة وتحليل توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة Spss برنامج وتحسين الأداء البشري بنسبة 63 بالإضافة إلى أن مركز البحث يعمل تشارك المعرفة ولا يعمل على تخريج المعرفة، وتجميعها وإدخالها كما أن باحثي المركز راضيين بشكل عام من أدائهم.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما:

أوجه الشبه: تمكن في أن جميع الدراسات اعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اشتبهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية كونها تمت في المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة .

أوجه الاختلاف: هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات من حيث الزمن والمكان، نوع القطاع والمتغيرات والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما.

الجدول (1.1): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	م ن حيث
تمت في بيئة عربية وكانت في السنوات التالية	تمت الدراسة الحالية في مدينة تقرت ولاية تقرت سنة 2023	

¹AZ صولح سميرة، صولح سماح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني الجافة-عمر البرناوي،-مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر، 2013/2012.

المكان والزمن	:	2012، 2017، 2018، 2019، 2020
م ن حيث العينة	تناولت الدراسة 70 عامل	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر وأقل من عينة الدراسة الحالية
م ن حيث نوع القطاع	كانت الدراسة في القطاع الخاص	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص
م ن حيث المتغير ت	هدفت الدراسة إلى إبراز دور المعرفة الضمنية (المهارة، الخبرة، التفكير، الحدس)، في تحسين إدارة الموارد البشرية	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها الإبداع الإداري، القرارات الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية، تحسين الأداء، المعرفة الضمنية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

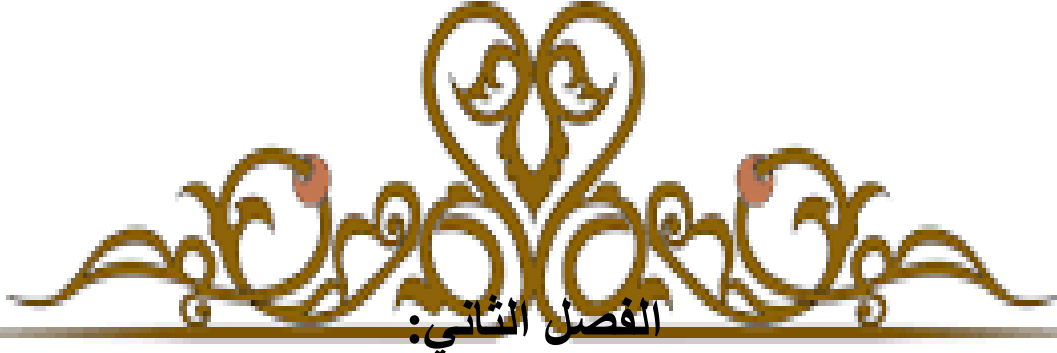
المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها :

1. ساعدت في إعطاء صورة أولية و تحديد إطار عام و كامل لموضوع الدراسة مما سهل على الطالبتين الانطلاق في الدراسة الحالية؛
2. تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية؛
3. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة و تحديد أبعادها؛
4. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
5. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطالبة إعداد المنهجية المتبعة؛
6. ساعدت الطالبتين في صياغة الفرضيات؛
7. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبتين على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- 8- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفر الكثير من الجهد والوقت.

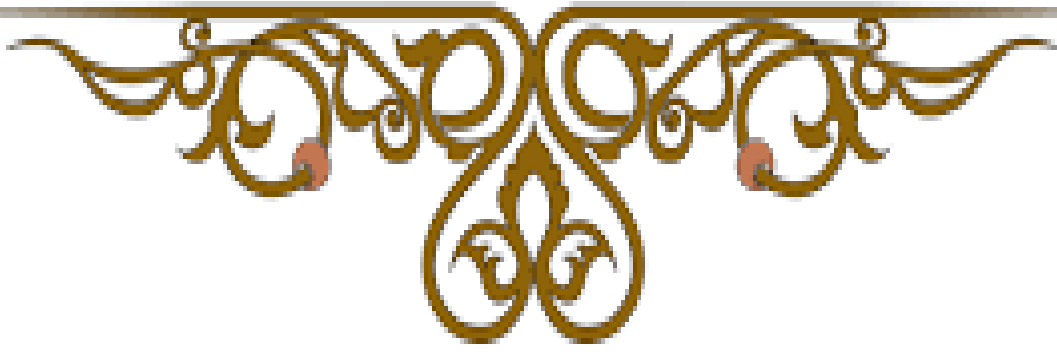
خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة النظرية التي تم فيها التطرق إلى الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه المعرفة الضمنية واحدة من أهم المفاهيم لاستخدامها الفعال داخل المنظمات، ذلك لأنها تساهم في عملية ابتكار وتطوير المورد البشري، و تتضمن عقول الأفراد (مزيج من الخبرات، المهارات، أفكار) التي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين ويكون تأثيرها على إدارة الموارد البشرية بالإيجاب وتحسين مستويات و قدرات الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية: حول دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة
الموارد البشرية



تمهيد:

تناولنا في الفصل الأول من الدراسة الجانب النظري لكل من المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية، وكذا أهم الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال. وبهدف إثراء ما جاء في الفصل الأول سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال شركة رغوة الجنوب بتقوت، مبرزين في ذلك واقع المعرفة الضمنية فيها، ومستوى إدارة الموارد البشرية، كذا دور المعرفة الضمنية على إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- **المبحث الأول:** منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة؛
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

لا يكتسب أي بحث أو دراسة الصفة العلمية إلا إذا اعتمد على منهج علمي يضبط خطواته وينظمها إلى الوصول إلى المعرفة العلمية، وعلى هذا فإن دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة؛

المطلب الأول: عموميات شركة رغوة الجنوب "تقرت".

تعتبر شركة رغوة الجنوب من الشركات الاقتصادية التي لها دور كبير في إنتاج وتلبية رغبات المستهلكين والزبائن

• نشأة شركة رغوة الجنوب "تقرت":

تأسست شركة رغوة الجنوب بتقرت سنة 1983، المتخصصة في صناعة الأفرشة وهي إحدى الشركات التابعة "المجمع ريم" (الذي يشمل ثلاث شركات من بينهم شركة رغوة الجنوب-شركة رمال بلاستيك-شركة المرجان)، تقع الشركة في مدينة تقرت ولاية تقرت، يحدها من الشرق الطريق الوطني رقم 03 ومن الشمال وحدة التجارة بن حمودة، ومن الجنوب شركة رمال بلاستيك، ومن الغرب شركة المرجان، وتتربع على مساحة تقدر بـ 12102م²، وقد قامت خلال فترة تطورها بعدة إصلاحات أهمها سنة 1996، حيث قامت بتركيب آلة جديدة تصنع الإسفنج، وفي سنة 2013 اقتنت الشركة آلات متطورة تقوم بالقص الأفقي والأخرى بالعمودي والقص الدوراني كذلك، فهذه الآلة تقوم بتقطيع الإسفنج عن طريق رسم الشكل في الحاسوب ثم تقوم الآلة بتقطيعه، ودخلت هذه الأخيرة في الإنتاج الفعلي في 1985/01/03 كشركة.

• تعريف الشركة:

شركة رغوة الجنوب هي شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م)، والتي تعد من الشركات ذات الأداء المتطور والمتزايد هذا ما يفسر زيادة حجم المبيعات وارتفاع حجم الأجرور خلال السنوات 2010، 2011، 2012 بعد ما مرت بمرحلة حرجة سنة 2008 إلى غاية سنة 2010 والتي سرعان ما استطاعت تداركها والخروج منها بأقل المخاطر، ذلك لأنها تعتبر أحد أقطاب الوحدات الصناعية والتجارية في المنطقة.

ويعتبر الأداء المالي من أبرز اهتمامات الشركة حيث تقوم بعملية تقييم أدائها المالي من خلال مراقبة التطورات المالية لمختلف المؤشرات المالية من سنة إلى أخرى حيث أنه من خلال هذه العملية تعمل المؤسسة على تصحيح الانحرافات المالية لتحسين أدائها المالي:

الجدول رقم 2-1: يمثل رقم أعمال الشركة في السنوات الآتية:

السنوات	المبالغ
سنة 2012	163.500204.0 دج
سنة 2013	952.165684.00 دج

965.468537.00 دج	سنة 2014
848.507822.00 دج	سنة 2015
890.2592923.00 دج	سنة 2016
768.005152.00 دج	سنة 2017
531.679700.00 دج	سنة 2018
644.405325.00 دج	سنة 2019

المصدر: من إعداد الطالبين

• أهداف الشركة:

- ✓ من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتطبيقها ما يلي:
 - ✓ تلبية متطلبات السوق الوطنية بالأفرشة من كل أنواعها؛
 - ✓ السعي إلى توفير أحسن جودة للمستهلك؛
 - ✓ العمل على النهوض بقطاع الصناعة؛
 - ✓ محاولة التطور في الإنتاج من أجل مواجهة أي منافسة كانت.
- المطلب الثاني: إمكانيات ووظائف شركة رغوة الجنوب:**

1- إمكانيات الشركة: تتمثل فيما يلي:

- ✓ الموارد البشرية للمؤسسة: تحوي الشركة العديد من العمال والإطارات المؤهلة ذات الكفاءة العالية وبها مصلحة خاصة للموارد البشرية؛
- ✓ الموارد المالية للشركة: إن القدرات المالية للشركة جد عالية لأنها تعد المؤسسة الرائدة في مجال نشاطها، ولهذا فإن المؤسسة قادرة على ضمان تسديد جميع التزاماتها؛
- ✓ التمويل الذاتي: أي أن الشركة تعتمد على مواردها الخاصة وبالخصوص العوائد التي تحققها من بيع منتجاتها.
- ✓ التسديد يتم عن طريق البنك بالمرابحة؛
- ✓ التسبيقات المقدمة من طرف الزبائن.

2- وظيفة الشركة:

وظيفة الشركة هي صناعة الإسفنج.

3- مدى مساهمة الشركة في التنمية والمشكلات التي تواجهها:

أ- مدى مساهمة الشركة التنموية:

الشركة والعمال: ينقسم العمال في الشركة إلى 6 أقسام رئيسية:

الجدول رقم (2-2): الأقسام الرئيسية للعمال في الشركة:

لمجموع	لصيانة	والنظافة	لمخازن	الورشات			المخبر	الإدارة	لأقسام
				صنع	لخيطة	قص			
168	15	15	8	15	55	24	15	21	عدد لعمال

من إعداد: الطالبين

ب- مساهمات الشركة:

- تساهم الشركة بصورة محسوسة في إنتاج القيمة المضافة وتزايد حصتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام؛

-قدرتها على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار وتسيير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة(ادخار الأفراد، التعاونيات، الهيئات غير الحكومية).وبالتالي تعبئة المواد المالية كانت مستوجبة للاستهلاك الفردي غير المنتج؛
-لقد عملت الشركة جنبا إلى جنب من المؤسسات الكبيرة على توفير الحاجات الاقتصادية والاجتماعية الجارية للسكان وذلك بالنظر إلى اتصالها المباشر للمستهلك فعملت على الرفع من المستوى المعيشي للأفراد من خلال توفير السلع التي يمكن لذوي الدخل المنخفض اقتنائها؛
-الشركة لها دور في الحفاظ على الطابع الصناعي المحلي ومنافسة المنتج الأجنبي حيث أن الجزائر وهي مقبلية على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وكذا توقيع عقد الشراكة مع المجموعة الأوروبية فرض عليها ضرورة ترقية المنتج المحلي عن طريق مراقبة الجودة التي تبقى الضمان الأول والوحيد لقدرة المنتج المحلي على منافسة المنتج الأجنبي وكذلك عن طريق تفعيل دور المؤسسة لأنها تضمن المحافظة على الطابع الصناعي الوطني والمحلي أمام المنتج الأجنبي.

ج-المشكلات التي تواجه الشركة:

- يعود ضعف المردودية الاقتصادية الشركة إلى عدم استحداث طرق لحماية المنتج الوطني من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية وانخفاض الأسعار؛
- غياب أو نقص شديد في ميدان التمويل طويل المدى "ذلك أن معظم موارد البنوك في الجزائر تعتبر قصيرة المدى"أما فيما يخص تمويل دورة الإنتاج فإن البنك يمول دورة الإنتاج فقط؛
- إن التموين بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها مؤسسة فبعد تحرير التجارة الخارجية ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عملية الاستيراد والتي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية سريعة النفاذ في السوق المحلية، الأمر الذي يؤثر على تموين المؤسسة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التموين وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية وذلك نتيجة مشاكل الصرف(خطر الصرف)والتذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي وغياب سياسة تنظيمية لهذا المجال.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة و أدوات الدراسة الميدانية

منطلق طبيعة الدراسة، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، و هو دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية محل الدراسة شركة رغوة الجنوب تفتت، و بناءا على التساؤلات التي سعت للإجابة عنها، يشمل هذا العنصر مصادر جمع المعلومات، مجتمع الدراسة، أسلوب **المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية**

أولاً- مصادر جمع البيانات: كما سبق الذكر، فقد استخدمنا المنهج التحليلي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية و الإنسانية، و لأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، و من أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة تم الاعتماد على البيانات من مصدرين، هما:

البيانات الأولية: استكمالاً لمختلف جوانب الدراسة، قمنا بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة، بغية توجيهه لمختلف عاملين لدى الشركة رغوة الجنوب تفتت محل الدراسة الميدانية.

البيانات الثانوية: تم مراجعة الكتب و المنشورات و الرسائل الجامعية المتعلقة بالبحث سواء بشكل مباشر أو بغير مباشر، و التي ساعدت في إنجاز مراحلها.

و الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية بالإضافة إلى التعرف على الأسس، و الطرق السليمة في كتابة الدراسات، و كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت، و تحدث في مجال البحث.

ثانياً حدود الدراسة: تحددت بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور المعرفة الضمنية في تحسين الموارد البشرية محل الدراسة رغوة الجنوب تفتت.

الحدود المكانية: تركزت دراستنا على مؤسسة رغوة الجنوب التي مقرها تفتت.

الحدود الزمنية: من خلال القيام بالزيارة و توزيع الاستبيانات من 10 ماي 2023، و تم جمعها في

14 ماي 2023.

ثالثاً مجتمع وعينة الدراسة:

1- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة رغوة الجنوب و عددهم 168 عامل،

موزعين على ستة أقسام حسب آخر إحصائيات ماي 2023.

2- **عينة الدراسة:** العينة هي " جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص و صفات هذا المجتمع،

وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث " ¹.

تم اختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة من عمال المؤسسة، حيث تم توزيع 70 استبيان على أفراد العينة و بعد الاسترجاع والفرز، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة:

الجدول رقم(2-3): إحصائيات الاستبيانات الموزعة بعد الاسترجاع والفرز

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100%	70	عدد الاستبيانات الموزعة
87.15%	61	عدد الاستبيانات المسترجعة
12.85%	9	عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة)

¹ لزرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، د. ط، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 96.

عدد الاستبيانات الصالحة	61	100%
-------------------------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعا - أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الإحصائية استخدمنا كأداة أساسية الاستمارة، بهدف الحصول على البيانات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين على فقرات الاستمارة، كما اعتمدنا أيضا على عنصر الملاحظة خاصة أثناء تنقلنا بين المصالح الإدارية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا لتسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث بهدف مساعدتنا في تفسير وتحليل بعض فقرات الاستمارة.

1/ الاستبيان: تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة والبحوث والاعتماد أيضا على الخلفية النظرية للدراسة لبناء الاستمارة، حيث تكونت من محورين رئيسيين هما:

الجزء الأول: تتضمن البيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، الخبرة، الحالة العائلية، المسمى الوظيفي.

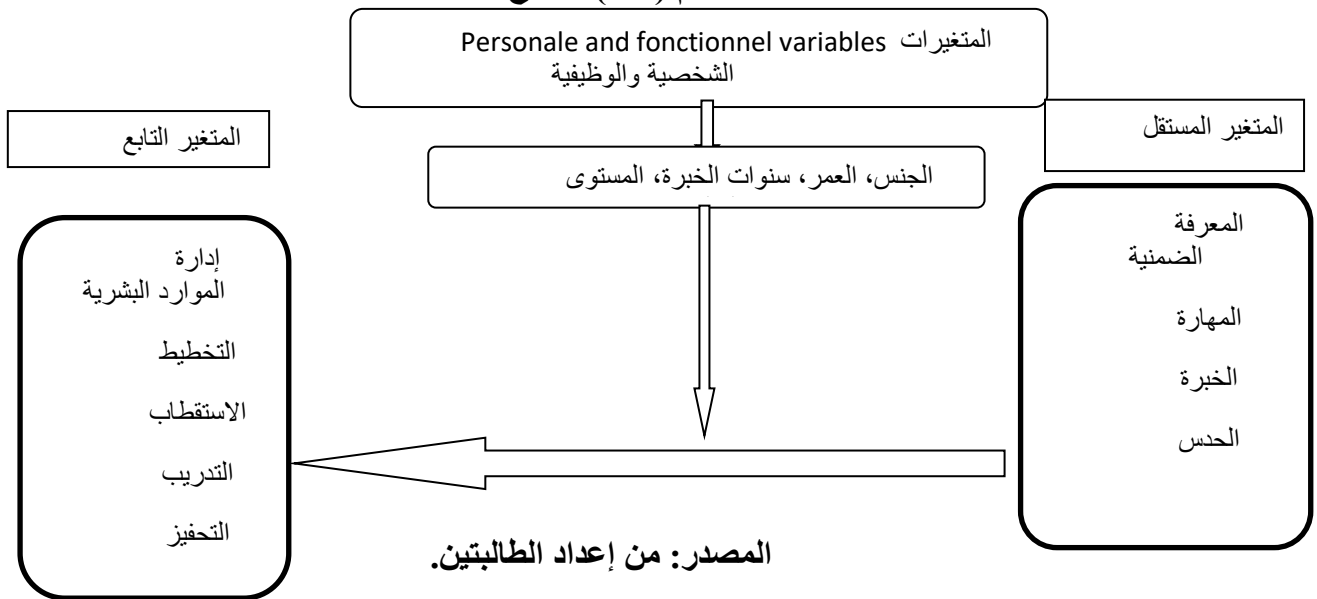
الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تشمل في المجموع 61 عبارة، مقسمة أساسا وفق محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **المعرفة الضمنية** والذي احتوى على (17) عبارة تم تقسيمه لأربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: المهارة؛
- البعد الثاني: الخبرة؛
- البعد الثالث: التفكير؛
- البعد الرابع: الحدس.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في إدارة الموارد البشرية والذي احتوى على (13) عبارة.

الشكل رقم (1-2) نموذج الدراسة



والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة:

الجدول رقم(4-2): محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور

النسبة %	عدد الفقرات	البعد	المحور
25	4	المهارة	المعرفة الضمنية
31.25	5	الخبرة	
18.75	3	التفكير	
24	4	الحدس	
50	16		إدارة الموارد البشرية
100	32		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

واعتمدنا في تصميم أسئلة الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي الأبعاد كقياس للإجابة على فقرات الاستبيان والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم:

الجدول رقم(5-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة
[5 - 4.20]	[4.19 - 3.40]	[3.39-2.60]	[2.59 - 1.80]	[1.79 - 1]	مجال المتوسط الحسابي
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	الاتجاه العام للإجابات

المصدر : من إعداد الطالبتين

خامسا - التحليل الإحصائي المستخدم

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم Spss نسخة (23) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، كما تم الاعتماد على مستوى معنوية (0.05) لتفسير نتائج الفروض، وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

1- الأساليب الوصفية:

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد؛
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

2- الأساليب الاستدلالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان، واختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار كولمغوروف سمير نوف: لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- اختبار T-TEST: يهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات، ومن خلال تحليله يتم معرفة قيمة "T" المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية؛

- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: للتعرف فعليا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات ذات أكثر من فئتين وتتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة من خلال قياس مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي:

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على الشركة محل الدراسة رغبة الجنوب بتقريب ذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات وفي ضوء التوجيهات التي أبداها الأساتذة المحكمون المتخصصون (أنظر الملحق رقم 01)، قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه، وللتعرف على مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للدراسة

ثانياً: صدق وثبات الاستمارة: نقصد بثبات الاستمارة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير، حتى ولو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال حساب ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس، بالإضافة إلى الاعتماد على مقياس التجزئة النصفية للتأكد من مدى الاتساق الداخلي للأداء.

ثبات الاستمارة: من أجل اختبار درجة الثبات قمنا بحساب معامل وهو معامل يدل على ثبات المقياس و يقيس درجة صدق العينة، حيث كانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-2): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة

اسم المحور	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الثبات
المعرفة الضمنية	المهارة	4	0.837	0.838
	الخبرة	5	0.821	0.811
	التفكير	3	0.829	0.841
	الحس	4	0.820	0.807
	/	/	0.636	0.404
إدارة الموارد البشرية		16	0.823	0.780
المجموع		32	4.766	3.64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات للاستمارة تعتبر مرتفعة حيث وجدنا أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (المعرفة الضمنية) قدرت ب 0.636، حيث أن معامل الثبات يساوي تربيع ألفا كرونباخ، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها، وهذا

بالاعتماد على المعيار المتعارف عليه ونلاحظ أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لمحور إدارة الموارد البشرية حيث قدرت ب 0.823 وهو مرتفع وموجب الإشارة وهذا ما يثبت صحة وصدق محور إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الثبات وهذه ، كانت القيم المتقاربة بين أبعاد المحور المعرفة الضمنية، أما أقل قيمة فكانت بعبارات البعد الحدس قدرت ب 0.820، فإذا كان المعامل أقل من 0.6، فهو يعتبر ضعيف، وإذا كان يتراوح ما بين 0.7 و 0.8 فهو معامل مقبول وكلما زاد المعامل عن 0.8 واقترب من 1 كان جيداً، وبناءاً على ذلك يظهر لنا جلياً مدى ثبات الأداة، وهذا لأن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.6 و 0.8 ، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستمارة بتطبيق الميداني للدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الإستبانة والبعد الكلي وكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد بواسطة برنامج (spss).

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

لاختبار صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثتين بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور (المعرفة الضمنية) مع الدرجة الكلية للبعد نفسه وحصلت الباحثتين على مصفوفة الارتباط:

جدول رقم (7-2): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المعرفة الضمنية مع الدرجة الكلية للبعد

Sig	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.301	المهارة
0.018	0.301	الخبرة
0.260	0.146	التفكير
0.035	0.270	الحدس
0.001	0.705	المعرفة الضمنية
0.000	0.432	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss نسخة 23

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ضعيفة عند مستوى معنوية 0.01 لكل أبعاد المعرفة الضمنية وجميعها دالة إحصائية، ويبين أن هناك تماسك بين أبعاد المعرفة الضمنية والدرجة الكلية، حيث كانت العلاقة الدالة موجبة، وهذا ما يدل على أن البعد على درجة عالية من الصدق.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج واختبارات الفرضيات للدراسة الميدانية بمؤسسة رغبة الجنوب تقرت:

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

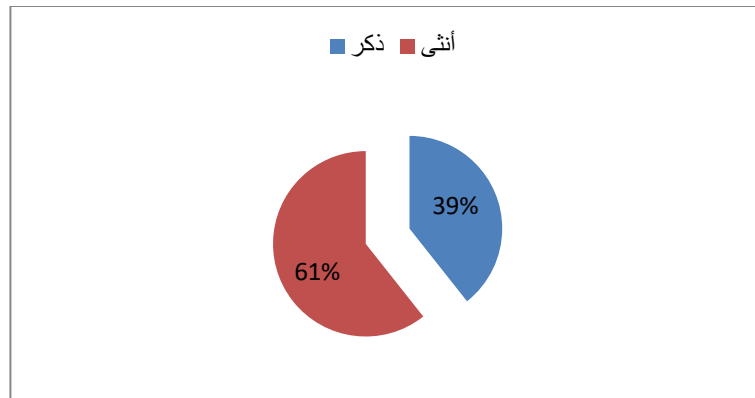
1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(8-2): توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
39.34	24	ذكر
60.66	37	أنثى
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي نسخة (23) Spss

الشكل رقم(2-2): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

توضح معطيات الجدول أعلاه بالإضافة للشكل البياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ويتضح بأن الجنس الغالب على المجتمع هو الإناث وذلك بنسبة تقدر ب 61% أما بالنسبة لفئة الذكور فهم الجنس الأقل ب 39%، حيث ارتفاع نسبة الإناث عن نسبة الذكور راجع إلى طبيعة العمل أن المؤسسة تحتاج يد عاملة نسوية التي ترفع من مستوى خدماتها.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

في هذا العنصر سنتطرق فيه إلى عملية توزيع أفراد العينة للدراسة حسب متغير العمر

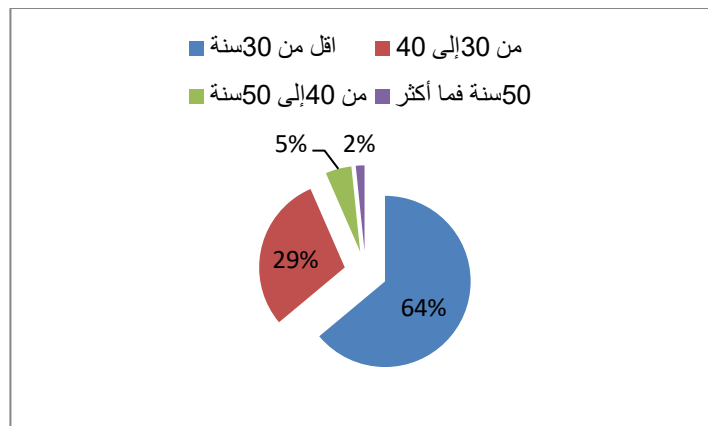
جدول رقم(9-2): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	العمر
63.93	39	أقل من 30 سنة

29.51	1 8	من 30 إلى 40 سنة
4.92	3	من 40 إلى 50 سنة
1.64	1	أكثر من 50 سنة
100	6 1	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي نسخة (23) Spss

شكل رقم (2-3): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يتضح من خلال الجدول أعلاه توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية، أن أكبر نسبة كانت ل (أقل من 30 سنة) بالنسبة 64% وتليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30 إلى 40 سنة) والتي أخذت نسبة 29% ومن ثم فئة التي ما بين (من 40 إلى 50 سنة) وكانت بالنسبة 5% وأخر فئة ل (أكثر من 50 سنة) بأقل نسبة 2%، وهذا بسبب يرجع إلى طبيعة العمل التي لا تتطلب مستوى عالي التي تعتمد على الجهد البدني أكثر من الجهد الفكري .

3-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

هنا سنقوم بحساب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

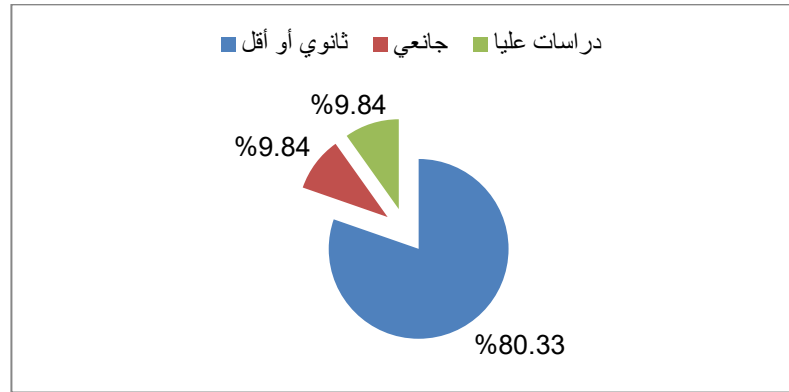
جدول رقم (2-10): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
80.33	4 9	ثانوي أو أقل
9.84	6	جامعي
9.84	6	دارسات عليا

100	6 1	المجموع
-----	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

شكل رقم (2-4): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يتضح من خلال الجدول، والشكل البياني أعلاه، أن المستوى التعليمي الغالب هو ثانوي أو أقل والذي أخذ نسبة 80.33%، وهذا يرجع إلى آلية العمل داخل الشركة وأنها تتطلب عمال وعاملات دون مستوى نظرا للطبيعة العمل بالمؤسسة، والتي كانت أغلبها ورشات لا تعتمد على تقنية متطورة، مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بالمستوى التعليمي، المهم فهم عمل آلة أو شهادة تثبت ذلك، وتليها مستوى الجامعي ودراسات العليا بنفس النسبة التي قدرت ب 9.84% على التوالي ويكون مكانهم في هذه الشركة وحسب تقسيم مهام الشركة في هيكل تنظيمي كمدراء أو مسيرين أو محاسبين وغيرها...

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

إن متغير الخبرة مهم جدا فعال في دور المؤسسة لذا سنقوم بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة حسب التكرار والنسبة من أجل تبيان أي حد من سنوات تملك المؤسسة من الخبرة لدى عاملها

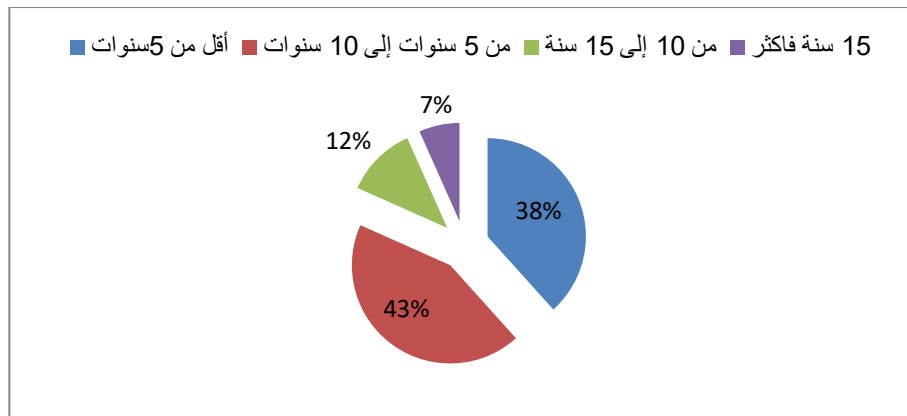
جدول رقم (2-11): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
37.70	23	أقل من 5 سنوات

42.62	26	5 إلى 10 سنوات
11.48	7	10 إلى 15 سنة
6.56	4	15 فما أكثر
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss نسخة (23)

شكل رقم (5-2): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن توزيع العينة حسب متغير الخبرة، أكبر نسبة ب 43% لأقل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وتليها نسبة 38% لخبرة ما أقل من 5 سنوات وبعدها نسبة 12% لخبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة وأخرها 7% لخبرة 15 سنة فما أكثر ومن هنا نقول بالرغم من أن المؤسسة حديثة النشأة إلا أنها شهدت توسع كبير خلال السنوات الأخيرة فقط، وهذا إن دل فإنه يدل على توفر عامل الخبرة لدى العاملين المؤسسة بمستوى متوسط لأن معظم أفراد العينة من فئة الشباب.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

هنا يتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بالنسبة للتكرار والنسبة

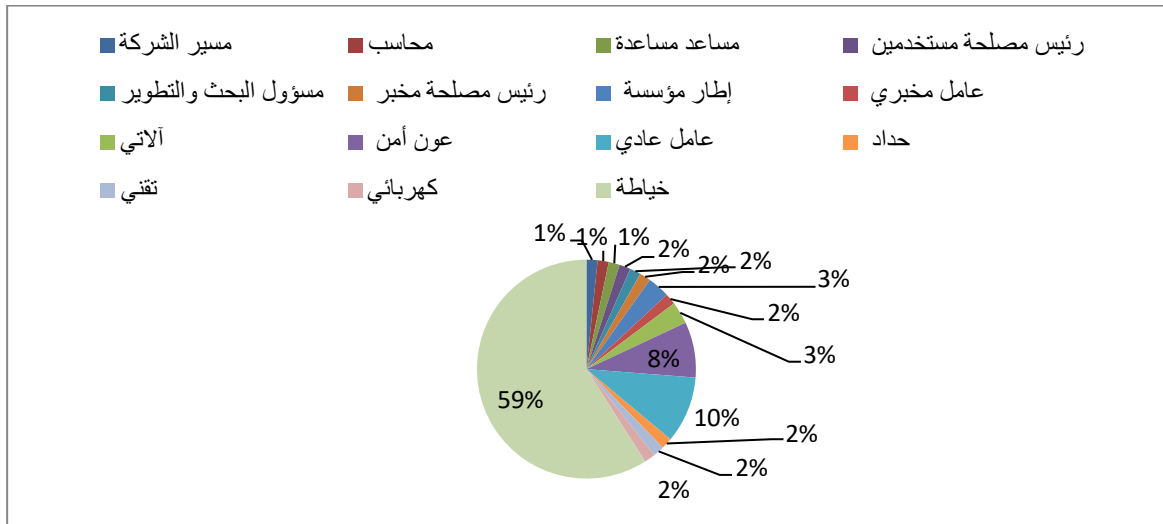
جدول رقم (12-2): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفية
1.64	1	مسير الشركة
1.64	1	محاسب
1.64	1	مساعد مساعدة

1.64	1	رئيس مصلحة مستخدمين
1.64	1	مسؤول البحث والتطوير
1.64	1	رئيس مصلحة مخبر
3.28	2	إطار مؤسسة
1.64	1	عامل مخبري
2.28	2	آلاتي
8.20	5	عون أمن
9.84	6	عامل عادي
1.64	1	حداد
1.64	1	تقني
1.64	1	كهربائي
59.02	36	خياطة
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

شكل رقم (6-2): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن توزيع العينة حسب متغير الوظيفة أن أكبر نسبة كانت لنوع الوظيفي خياطة بنسبة 59% وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة تحتاج إلى خياطات لإكمال عملها بدقة وقت وجودة مطلوبة وتليها نسبة 10% لنوع الوظيفي عامل عادي وهذا لتسهيل عمل في المؤسسة التي كانت عون الأمن ثم تليها نسبة 3% أما الوظائف كانت نسبتها 8% وبعدها 2% بمعنى كل وظيفة يترأسها شخص واحد للإتمام عملية المؤسسة وإنجاحها ويتبين أن المؤسسة تتركز على مورد بشري متنوع.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية

في هذا المطلب نحاول التعرف على دور المعرفة الضمنية بأبعادها الأربعة بالمؤسسة محل

الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي: لقد قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، عند مستوى معنوية 0.05، نطرح الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار كولمجروف-سمرنوف:

تم استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع المشاهد و يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينيتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع وكانت على النحو التالي:

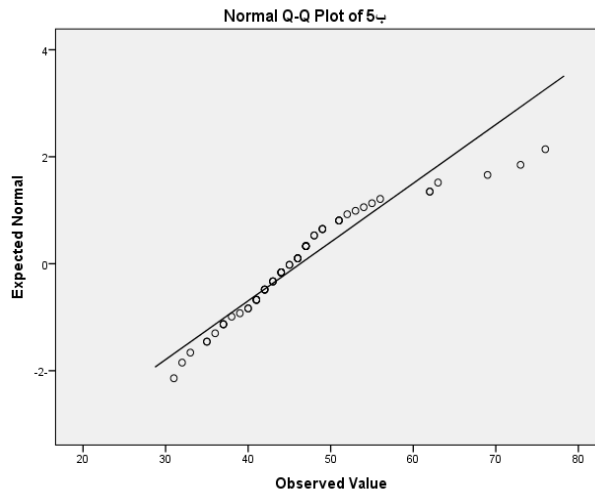
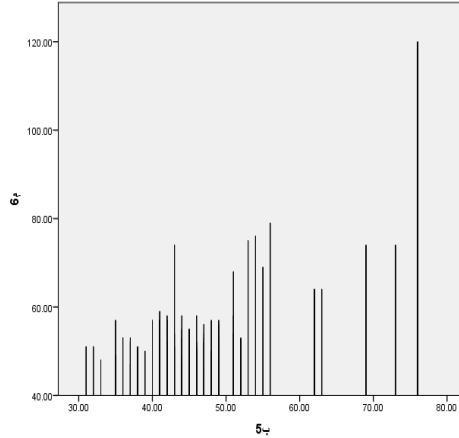
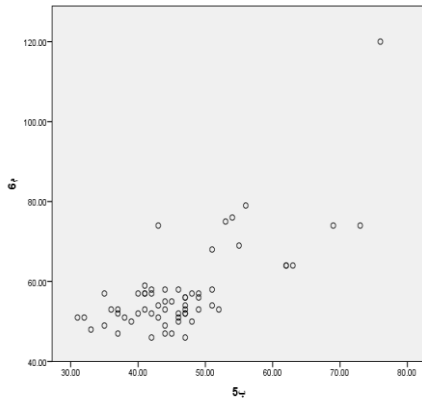
الجدول رقم (13-2): نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig.	قيمة / Z	بيانات الدراسة (محاور الدراسة)
0.453	0.858	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.453 أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات .

الشكل رقم (7-2): التمثيل البياني و التمثيل النقطي للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:
أولا : محور المعرفة الضمنية

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي اشرنا إليها سابقا.
***البعد الأول: المهارة:** في هذا الجزء سيتم التعرف على دور المعرفة الضمنية ببعدها الذي يتركز على المهارة بالشركة ميدان الدراسة بالشركة رغبة الجنوب تقرت ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.
 الجدول رقم(14-2):**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الأول المهارة**

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاتجاه العام للإجابات
لدي القدرة على إنجاز المهام في الوقت المطلوب	4.75	0.567	40.459	مرتفع جدا
لدي القدرة على إنجاز المهام بطرق وأساليب ذاتية	4.34	0.202	23.155	مرتفع جدا
نادرا ما أخطى في أداء مهامي	4.25	0.567	36.002	مرتفع
أودي عملي بكل ثقة في مهاراتي	4.18	0.466	35.393	مرتفع
المجموع	4.63	10.45	33.753	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (4.63) وهو مرتفع جدا بالنسبة لبيد المهارة والانحراف المعياري (10.45) ودرجة الحرية (33.753) وبناء على ذلك يتضح أن المؤسسة مهتمة لمعرفة الضمنية لدى العاملين وهذا من خلال جعل عمال يعملون بكل مهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

***البعد الثاني: الخبرة:** في هذا الجزء سيتم التعرف على دور المعرفة الضمنية ببعدها الذي يتركز على الخبرة بالشركة ميدان الدراسة بالمؤسسة رغبة الجنوب تقرت ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم(15-2):المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني الخبرة

الاتجاه العام للاجابات	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	43.399	0.734	3.84	أمتلك الخبرة الفنية اللازمة
مرتفع	42.913	0.814	3.66	لدي القدرة على تحليل المواقف المعقدة
مرتفع	35.799	0.911	3.26	لدي الخبرة المساعدة على المرونة والتكيف مع المواقف الطارئة
متوسط	36.896	0.946	3.26	لدي الخبرة الكافية لمعالجة المشاكل الطارئة في مهامي
متوسط	31.216	0.976	3.18	لدي القدرة على إعطاء تصورات بناء على ما أمتلكه من خبرة ومعلومات
مرتفع	38.045	0.876	3.44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة(23) يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.44) وهو مرتفع لبعد الخبرة وقيمة الانحراف المعياري كانت (0.876) ودرجة الحرية قدرت ب (38.045) وبناء على ذلك يتضح أن المؤسسة تعمل على غرز المعرفة الضمنية لدى العاملين وهذا من خلال تطوير خبرتهم في مجال عملهم .

***البعد الثالث: التفكير:** في هذا الجزء سيتم التعرف على دور المعرفة الضمنية ببعدها الذي يتركز على التفكير بالشركة ميدان الدراسة بالمؤسسة رغبة الجنوب تقرت ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم(16-2):المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثالث التفكير

الاتجاه العام	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	35.80	3.62	3.51	لدي القدرة الذهنية لتحليل الموقف
متوسط	38.66	0.99	3.03	أمتلك القدرة على إدراك المواقف وتحليلها
متوسط	46.60	1.11	2.84	لدي القدرة على إيجاد حلول مميزة لمختلف المواقف
متوسط	40.35	1.91	3.13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة(23) يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.13) وهو متوسط لبعد الخبرة وقيمة الانحراف المعياري قدرت ب(1.91) ودرجة الحرية قدرت ب(40.35) وبناء على ذلك يتضح أن المؤسسة تفكر في فتح مدى معرفة الضمنية لدى العاملين وهذا من خلال إيتاح المجال لتفكير في أفكار تدور من إمكانياتهم داخل المؤسسة.

البعد الرابع : الحدس: في هذا الجزء سيتم التعرف على دور المعرفة الضمنية ببعدها الذي يتركز على الحدس بالمؤسسة ميدان الدراسة بالشركة رغبة الجنوب تقرت ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم

استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم (17-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الرابع الحدس

الاتجاه العام	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	40.498	1.143	2.8361	يتم الاهتمام بمسار المؤسسة وذلك وضع استراتيجيات بديلة
متوسط	41.173	1.048	3	لدي القدرة على التنبؤ
متوسط	36.942	1.187	3.082	أمتلك قدر كاف من الفراسة والتخيل
متوسط	47.302	1.221	3.327	لدي القدرة على الشعور بالخطأ والصواب لمختلف الأحداث في المؤسسة
متوسط	41.488	1.149	3.062	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23) يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.062) وهو مرتفع لبعده التفكير وقيمة الانحراف المعياري قدرت ب(1.149) ودرجة الحرية قدرت ب(41.488) وبناء على ذلك يتضح أن المؤسسة لا تعتمد كثيراً على بعد الحدس الذي لديه القدرة على التخيل والتنبؤ بل تعتمد على المهارات أكثر.

جدول رقم (18-2) يوضح أهمية أبعاد المعرفة الضمنية

الرقم	أبعاد المعرفة الضمنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	المتوسط العام لبعده المهارة	18.52	5.54	مرتفع
2	المتوسط العام لبعده الخبرة	17.19	3.28	مرتفع
3	المتوسط العام لبعده التفكير	9.37	4.33	مرتفع
4	المتوسط العام لبعده الحدس	12.46	3.23	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد المعرفة الضمنية	11.46	3.276	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل spss23 يوضح الجدول أعلاه أهمية أبعاد المعرفة الضمنية وذلك من خلال المتوسط العام لأبعاد المعرفة الضمنية الذي قدر ب(11.46) و انحراف المعياري كان ب(3.276) ويتبين أنه متوسط وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على المهارة والخبرة والتفكير والحدس للاستمرارية عملها ومما يؤدي إلى وجود توافق بينها وبين العاملين.

ثانياً: المحور الثاني إدارة الموارد البشرية

سنقوم بتحليل نتائج المحور الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدراسة الطبع لمؤسسة الدراسة رغوة الجنوب "نقرت" ومنه قمنا باحتساب متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بكل فقرة ومنه يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد لمحور إدارة الموارد البشرية

الاتجاه العام	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	49.42	1.390	3.03	يتم تحديد رؤية مستقبلية لاحتياجات المنظمة من المورد البشري
متوسط	49.74	1.207	3.10	يتم توضيح السياسات والبرامج اللازمة لمتطلبات المؤسسة
متوسط	51.81	0.951	3.28	يحدد التخطيط البشري مطالب المؤسسة كما ونوعاً ويعطي لمحة مستقبلية لأهداف المؤسسة

متوسط	43.88	0.968	3.29	يبين الاستقطاب معرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات
متوسط	38.18	1.041	2.98	تعتمد عملية الاستقطاب على مصدرين رئيسيين وهما مصادر داخلية وأخرى خارجية
متوسط	37.35	1.080	3	يتم إيصال رسالة للعمال من خلال الاستقطاب
متوسط	33.34	1.111	3	يعمل الاستقطاب على عملية المقارنة بين المؤهلات الفردية وفرق العمل
متوسط	37.95	0.947	2.74	تمتلك المؤسسة برامج مميزة لتدريب عمالها
متوسط	33.28	0.960	2.75	توفر المؤسسة برامج تدعم المعرفة التي تملكها من خلال برامج للتبادل الثقافي
متوسط	34.61	0.939	2.87	تدعم المؤسسة برامج إدارة الموارد البشرية وذلك بتوفير ما يلزمها من أدوات ومعدات وبرامج تحتاجها
متوسط	40.93	0.969	2.84	يتم تحفيز العاملين عند أداء عملهم لاستمرار على العمل باحترافية وتقديم نتائج مطلوبة
متوسط	37.39	0.929	2.74	يتم منح امتيازات مادية إضافية كمكافأة للعاملين
متوسط	52.55	1.240	2.62	يتم منح امتيازات غير مادية إضافية كمكافأة للعاملين
متوسط	43.59	1.230	2.23	تقدم المؤسسة تعويضات لأداء الجهد يتجاوز ما يتقاضون كأجر أساسي
متوسط	46.34	1.002	2.89	يتم تقييم الأداء بما ينسجم مع سياسات المؤسسة
متوسط	55.65	1.291	2.98	يتم تقييم العلاقة بين أداء الموظف و واجبات الوظيفة
متوسط	44	0.978	2.90	المتوسط العام لمحور إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23) يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (2.90) وهو متوسط وكذا جميع فقراته متوسطة وانحراف المعياري كان ب(0.978) ودرجة الحرية قدرت ب (44) فهذا يدل أن المؤسسة لا تعتمد على إدارة الموارد البشرية كليا وترتكز على اليد العاملة ومجهود البدني وهذا من خلال جعل العمال ينتبئون بحدسهم لعدم الوقوع في خطأ أو غيرها مما يؤدي المؤسسة إلى النجاح.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: واقع تطبيق المعرفة الضمنية وكذا إدارة الموارد البشرية

بمؤسسة رغبة الجنوب مرتفع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينه الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 5 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS23 وذلك من خلال قيمة الاختبار، وعليه تكون:

1- المعرفة الضمنية

H0: لا يوجد تطبيق مرتفع للمعرفة الضمنية داخل مؤسسة رغبة الجنوب؛

H1: يوجد تطبيق مرتفع للمعرفة الضمنية داخل مؤسسة رغبة الجنوب.

الجدول رقم (20-2): يوضح اختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار One-Sample-T-test

One Sample T test				
قيمة الاختبار = 11.508				
متوسط الفرق	Si درجة المعنوية	df درجة الحرية	T اختبار	المعرفة الضمنية
45.836	0.000	60	31.407	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يمكن استخدام اختبار t لعينة الواحد عندما يجب مقارنة متوسط العينة بقيمة اختبار معروفة لمحور المعرفة بجميع أبعاده، كما لا هو الحال مع جميع اختبارات t، يفترض اختبارات العينة واحدة أن البيانات يتم توزيعها بشكل طبيعي ومعقول، خاصة فيما يتعلق بالانحراف المعياري ومستوى دلالة (0.000) إذن هي أقل من 0.05

وبناء عليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد تطبيق

مرتفع للمعرفة الضمنية بمؤسسة رغبة الجنوب ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تطبيق مرتفع للمعرفة الضمنية بمؤسسة رغبة الجنوب.

3- يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS23 وذلك من خلال قيمة الاختبار، وعليه تكون:
 H0: لا يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب؛
 H1: يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب.

الجدول رقم (2-21): يوضح اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار One-Sample-T-test

One-Sample Test						
Test Value = 2.90						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference ¹¹¹	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة الموارد البشرية	37.242	60	.000.	43.41148	41.0798	45.7431

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23) يمكن استخدام اختبار t لعينة الواحد عندما يجب مقارنة متوسط العينة بقيمة اختبار معروفة لمحور إدارة الموارد البشرية، كما لا هو الحال مع جميع اختبارات t، يفترض اختبارات العينة واحدة أن البيانات يتم توزيعها بشكل طبيعي ومعقول، خاصة فيما يتعلق بالانحراف المعياري ومستوى دلالة (0.000). إذن هي أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تطبيق مرتفع لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب. وبناءاً عليه فإن اختبار نتائج اختبار الفرضية الأولى: يوجد تطبيق مرتفع للمعرفة الضمنية، وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغبة الجنوب.
 ثالثاً- اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية

لاختبار هذه الفرضية التي تقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية بإتباع خطوات الانحدار الخطي البسيط

جدول رقم (2-22): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.759 ^a	.576	.545	6.13950

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23) يبين هذا الجدول حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط؛ ومعامل الارتباط الخطي بين أبعاد المعرفة الضمنية (المهارة، الخبرة، التفكير، الحدس) وإدارة الموارد البشرية هو 0.759 وأن مدى دقة في تقدير المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) هي 57.6%
 جدول رقم (2-23) تحليل تبيان خط الانحدار

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2862.250	4	715.562	18.984	.000 ^b
Residual	2110.832	56	37.693		
Total	4973.082	60			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على خط الانحدار لا يلاءم البيانات الدراسة مقابل الفرضية البديلة وهي : خط الانحدار يلاءم بيانات الدراسة ويبين الجدول السابق التالي:

- 1/ مجموع مربعات الانحدار 2862.250 وبمجموع مربعات البواقي هو 2110.832 وبمجموع المربعات الكلي 4973.082؛
- 2/ درجة حرية الانحدار هي 4 ودرجة حرية البواقي هي 56؛
- 3/ معدل مربعات الانحدار هو 715.552 ومعدل مربعات البواقي هو 37.693؛
- 4/ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 18.984؛
- 5/ مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة 0.005، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرضية البديلة أي أن خط الانحدار يلاءم البيانات.

جدول رقم (24-2) المعاملات:

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	9T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.306	4.522		..0582	.044
م1	.362	.151	.221	2.395	.020
م2	.941	.300	.339	3.140	.003
م3	.206	.202	.098	1.021	.312
م4	.995	.319	.353	3.116	.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23) يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، بالإضافة أنه يجب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار، حيث مقطع خط الانحدار 9.306 الذي يمثل \bar{a} من معادلة خط المستقيم التي شرحت سابقا في الانحدار الخطي البسيط أم الميل خط الانحدار في الجدول هو 0.362 بالنسبة للمتغير المستقل (المهارة) وميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (الخبرة) هو 0.941 وميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (التفكير) 0.206 وميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (الحدس) 0.995 هو وبذلك تصبح المعادلة خط $y=6.306+0.362x$ والانحدار للمتغير المستقل الأول على فرضيات ميل الانحدار للمتغير المستقل الأول (المهارة) 2.395 نتيجة الاختبار على فرضيات ميله للمتغير المستقل الثاني (الخبرة) 3.140 وعلى فرضيات ميله للمتغير المستقل الثالث (التفكير) 1.021 وعلى فرضيات ميله للمتغير المستقل الرابع (الحدس) 3.116 ومقطع خط الانحدار هو 2.058 نجد أن 0.20، 0.312 مرفوضة، لأنها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي لا تحقق الفرضية أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بينما قيم 0.03، 0.03 مقبولة تحقق الفرضية الصفرية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية (الخبرة ، والحدس) .

جدول رقم (25-2): جدول معادلات

0.003	الخبرة
0.003	الحدس
0.020	المهارة
0.312	التفكير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: تثبت صحة نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية و إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغبة الجنوب تقرب، وقد قدرت بالنموذج الموالي

$$Y=9.306+0.941X_2+0.995X_4+e_i$$

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة و العمر)
1- بالنسبة لمتغير الجنس:

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار T teste لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية لمتغيرة الجنس، عند مستوى معنوية 0.05، نطرح الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرة الجنس؛ H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغير الجنس.

جدول رقم (2-26): اختبار T teste لمتغير الجنس

البيان	معامل R	معامل التحديد R-Deux	مستوى معنوية SIG
الجنس	0.387	0.724	0.034

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23) نستنتج من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات أفراد الدراسة حول تحسين إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية بلغت 0.034 أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05. - وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في مؤسسة رغبة الجنوب محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول واقع جودة الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس
اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس.

2- بالنسبة للمستوى التعليمي والخبرة والعمر

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نطرح الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)؛

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر، الخبرة).

النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-27): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المستوى التعليمي، العمر، الخبرة

البيان	معامل R	معامل التحديد R-Deux	F محسوبة	مستوى معنوية SIG
--------	---------	----------------------	----------	------------------

المستوى التعليمي	0.662	0.387	1.096	0.000
العمر	0.524	0.208	0.920	0.003
الخبرة	0.291	0.000	-0.141	0.428

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (23)

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة للمتغيرات الشخصية: الخبرة، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة عند مستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة)، لكن تبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أقل من 0.05 بالنسبة للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر)، و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية: العمر، المستوى التعليمي.

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر).

استنتاجات الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد بهدف اختبار فروض الدراسة وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن كل متغيرات المستقلة يفسر مايلي:

- 1* كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن قبول فرض الأول الذي يقال أن واقع المعرفة الضمنية وكذا إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب؛
- 2* تشير نتائج التحليل إلى قبول الفرض الثاني القائل أنه يوجد اهتمام بالمعرفة الضمنية إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب؛
- 3* بدراسة العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية باستخدام تحليل التباين الأحادي تبين أن الفرضية الثالثة مقبولة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية؛

- 4* كشفت النتائج يمكن من خلال النتائج السابقة الإجابة على تساؤل الدراسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية وفق المستوى التعليمي فهي تقبل محور المعرفة الضمنية ببعض أبعاده المهارة والحدس والخبرة وترفض بعد التفكير ومحور إدارة الموارد البشرية وتبعا للعمر تقبل محور المعرفة الضمنية ببعض أبعاده المهارة والحدس وترفض بعد التفكير وتقبل المحور إدارة الموارد البشرية؛ وتبعا للخبرة فهي ترفض جميع المحاور ماعدا بعد المهارة تقبلها؛ أما وفق للوظيفة فهي تقبل محور المعرفة الضمنية بأبعاده وترفض بعد واحد فقط ألا هو التفكير وتقبل كذلك محور إدارة الموارد البشرية ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الإجمالية مقبولة تبعا للجنس ومستوى التعليمي والعمر والخبرة والوظيفة؛
- 5* وجدت الدراسة أن المؤسسة "رغوة الجنوب بتفرت" أنها في طريقها لاستخدامها المعرفة الضمنية وتطبيقها في إدارتها، حيث أنها تستخدم عدة أساليب لاستخدامها من استعراض للمواضيع الأساسية في العمل بهدف التعرف على أبعاده ومن ثم تعمل على تعزيز مهارات العمل من خلال عقد دورات تدريبية والعمل على نقل الخبرات لباقي الموظفين وأنها تقوم باستقطاب الكفاءات ومن ثم أنها

تشجع التعلم وفتح باب المبادرة للموظفين لتعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم، وهذه كلها من أهم وسائل استخدام المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والتي يصعب تبادلها أو تحويلها؛

6* وجدت الدراسة أن العلاقة بين جميع المتغيرات الدراسة قوية طردية إيجابية مما يعني أن للمعرفة الضمنية دور في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة رغبة الجنوب تقرت؛

7* وجدت الدراسة أنه من أجل تحسين إدارة الموارد البشرية يجب تنمية المعارف لديه وتطويرها بحيث يعكس على شكل المهارات العمل وإبداعات على شكل منتجات وخدمات جديدة وبحيث تنعكس على شكل حلول لمشاكل يمكن أن تعترض العمل، وهذا لا يتم إلا من خلال استقطاب المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد وليس من السهولة التعبير عنها إما لأنه صعب أن يعبر عنها بالكلام إلا من خلال الممارسة أو أسباب أخرى تتعلق بكون الفرد جديدا في عمله، ليس له خبرة كافية، أو أنه من الأشخاص غير الاجتماعيين وغيرها من الأسباب.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم فيها التطرق بمؤسسة رغبة الجنوب " تقرت " ، اتضح لنا أن المؤسسة تسعى للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة الضمنية كما تعمل جاهدة على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بتطبيق مجموعة من الآليات التي تعبر عن مستوى النضج المعرفي الضمني لدى إدارة المؤسسة. ومن أجل الوصول إلى النتائج المنتظرة تم الاعتماد في هذه الدراسة على برمجية Spss للتجليل الإحصائي للبيانات المجمعّة عن طريق استمارات الاستبيان تم توزيعها على عينة عشوائية تتكون من 61 فرد من العاملين بالمؤسسة، و من خلالها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسة رغبة الجنوب تقرت تعمل على زيادة مستوى تطبيقها لإدارة الموارد البشرية في ظل المعرفة الضمنية ، كما تعمل على تحسين إدارة الموارد البشرية ، إضافة إلى ذلك توصلت دراستنا إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغبة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية ، تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة) ، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي ، العمر).



خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على الإشكالية المتمثلة في "ما مدى مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب" من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين بحيث تمحور الفصل الأول حول مفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والأبحاث السابقة و أما الفصل الثاني فتمحور حول الجانب التطبيقي حيث حاولنا تطبيق دراستنا على عينة في مؤسسة الاقتصادية المدرجة ضمن شركات الجنوب وسنعرض ما يلي أهم النتائج التي تسنى لنا الوصول إليها واختبار مدى صحة فرضيات الدراسات.

يمكن تلخيص أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري كما يلي:

- تعد المعرفة الضمنية واحدة من أهم المفاهيم لاستخدامها الفعال داخل المنظمات.
- تساهم في عملية ابتكار و تطوير المورد البشري.
- تؤثر بالإيجاب على إدارة الموارد البشرية وتحسين مستويات وقدرات الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.
- تعد إدارة الموارد البشرية من أهم العمليات الإدارية.
- للعنصر البشري تأثير جوهري على زيادة الإنتاجية وتنمية وتطوير أفكار الأفراد.
- في مقابل كانت نتائج الجانب التطبيقي في ما يلي:
- الفرضية الأولى: يوجد تطبيق مرتفع لكل من المعرفة الضمنية وكذا إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة،
- كشفت النتائج عن وجود تطبيق مرتفع لكل من المعرفة الضمنية وكذا إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة،
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية؛ كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب تفرقت، وقد قدرت بالنموذج الموالي:
$$Y=9.306+0.941X_2+0.995X_4+ei$$
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر)؛
- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة رغوة الجنوب نحو مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر).

✓ التوصيات:

- بعد كل ما جاء في الدراسة والنتائج المتوصل إليها في مدى مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات:
1. إجراء المزيد من البحوث لنفس المتغيرات محل الدراسة في بيئات اقتصادية أخرى لتحقيق من ثبات النتائج المتوصل إليها.
 2. العمل على توظيف عمال ذوو كفاءة وخبرة من أجل ضمان سيرورة العمل وتحقيق الأهداف القائمة عليها.
 3. السعي لحل مشاكل والنزاعات داخل الشركة.
 4. الحرص على تماثل المعلومات بين الإدارة و العمال .

✓ آفاق الدراسة:

إن البحث في مجال دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية لا يزال واسعاً لدى ترى أن هذا الموضوع يستحق التعمق والبحث فيه أكثر ومن أجل فتح آفاق جديدة لبحوث أخرى تعالج نقاط لم نتطرق إليها نقترح بعض المواضيع الآتية:

- إعادة الموضوع بتغيير حجم العينة .
- إعادة إجراء الدراسة مع تغيير الفترة المدروسة.
- استخدام نماذج أخرى لقياس مدى مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية.



فائمة المصادر والمراجع



أولا-المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- 1-ابوكشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار جريد للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2006؛
- 2-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 2007، ص31.
- 3-حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الراسمرفية بديلا، الطبعة الأولى 2009، دار الفجر للنشر؛
- 4-زرواتي رشيد ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(أسس علمية وتدريبية)، د. ط ، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 96؛
- 5-سعد غالب ياسين(2007)، إدارة المعرفة ،المفاهيم-النظم-التطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص37.
- 6-صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د.ط،الدار الجامعية،الإسكندرية،1999-2000، ص20؛
- 7-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة01، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص11؛
- 8-قطامي يوسف وقطامي نايفة ، سيكولوجية التدريس ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001. والتوزيع، القاهرة، سنة2009، ص58؛
- 9-لغربي آسيا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص04.
- 10-محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 2005، ص24-25.6.
- 11-نجم عبود نجم(2005)، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص44-45.

• المذكرات:

- 1-أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة"دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات"، جامعة الجنان-طرابلس- لبنان، كلية إدارة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي-عولمة الإدارة في عصر المعرفة-، سنة2012، ص12-13؛
- 2-بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام وتميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، سنة2013/2014، ص03؛
- 3-الحدراوي ، رافع حميد والزهير، 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 الاشرف، جامعة الكوفة،مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، PDF1، المصدر00العدد 29، المجلد 9؛
- 4-الطالب يوسف عبد الحميد، أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، سنة 2019/2020، ص6-7؛

5-نعيمة يحياوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، ص5-6.

● المجلات:

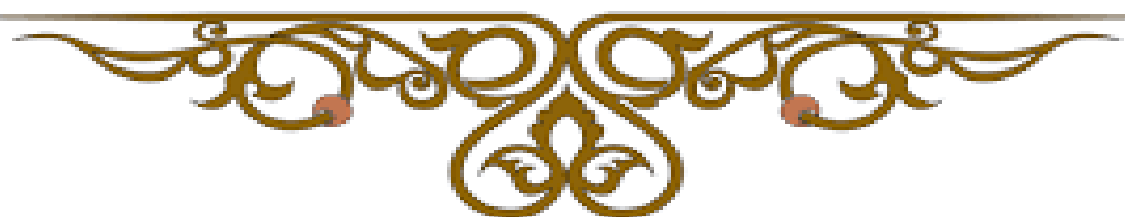
- 1-حسين ،حسين وليد،توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد ، العدد 93 ، المجلد 22، 2016؛
- 2-العازمي، المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية الكويتية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت،الأردن، غير منشورة (2016-2017)؛
- 3-م.م.ياسمين قاسم لخفاجي، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية-بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة وارث الأنبياء(ع)، العدد(59)، المجلد(15)، ص283.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004) ;
- 2-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;
- 3-Patter Gottschalk, " Strategy Knowledge Management Technology", Idea Group Publishing,2005,p60.
- 4-Spender, j.c.(1996)"Making knowledge The basis of dynamic Theory of The firm "Strategic Management journal,17,p45-62.



ملاحق



❖ الملحق (01) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	1
55	استمارة الاستبيان	2
56	الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة	3
57	معلومات عامة حول شركة رغوة الجنوب	4
58	نتائج برنامج التحليل الإحصائي (spss) نسخة 23	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

❖ الملحق (02): استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
 التخصص: ماستر إدارة موارد بشرية
 استـ بيان



أخي الفاضل، أختي الفاضلة...السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة و بعد؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان "دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية" والهدف من الدراسة هو التعرف على واقع المعرفة الضمنية في المؤسسة محل الدراسة، ودورها في إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

لذا نرجو أن تتفضلوا وتشاركوا في إنجاز هذا البحث وذلك بالإجابة على أسئلة الاستبيان، ويكفي فقط لكل إجابة التأشير على الخانة المناسبة. هذا البحث لن يكتمل ولن يكون له أي جدوى دون مشاركتكم الفعالة معنا، مع التأكيد على أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. شاكرين لكم تعاونكم...تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام والتقدير

المحور الأول: المتغيرات الوظيفية والمهنية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

		الجنس	
		ذكر	أنثى
	دراسات عليا	جامعي	ثانوي أو أقل
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالمعرفة الضمنية

أبعاد المعرفة الضمنية	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المهارة	01	لدي القدرة على إنجاز المهام في الوقت المطلوب					
	02	لدي القدرة على إنجاز المهام بطرق وأساليب ذاتية					
	03	نادرا ما أخطئ في أداء مهامي					
	04	أؤدي عملي بكل ثقة في مهاراتي					
	05	أمتلك الخبرة الفنية اللازمة					
	06	لدي القدرة على تحليل المواقف المعقدة					
	07	لدي الخبرة المساعدة على المرونة والتكيف مع المواقف الطارئة					
	85	لدي الخبرة الكافية لمعالجة المشاكل الطارئة في مهامي					

					09	لدي القدرة على إعطاء تصورات، بناء على ما أمتلكه من خبرة ومعلومات
					10	لدي القدرة الذهنية لتحليل المواقف
					11	لدي القدرة على إعطاء تصورات، بناء على ما تملكه من خبرة ومعلومات
					12	أمتلك القدرة على إدراك المواقف وتحليلها
					13	لدي القدرة على إيجاد حلول مميزة لمختلف المواقف
					14	يتم الاهتمام بمسار المؤسسة وذلك بوضع استراتيجيات بديلة
					15	لدي القدرة على التنبؤ
					16	أمتلك قدر كافي من الفراسة والتخيل
					17	لدي القدرة على الشعور بالخطأ والصواب لمختلف الأحداث في المؤسسة

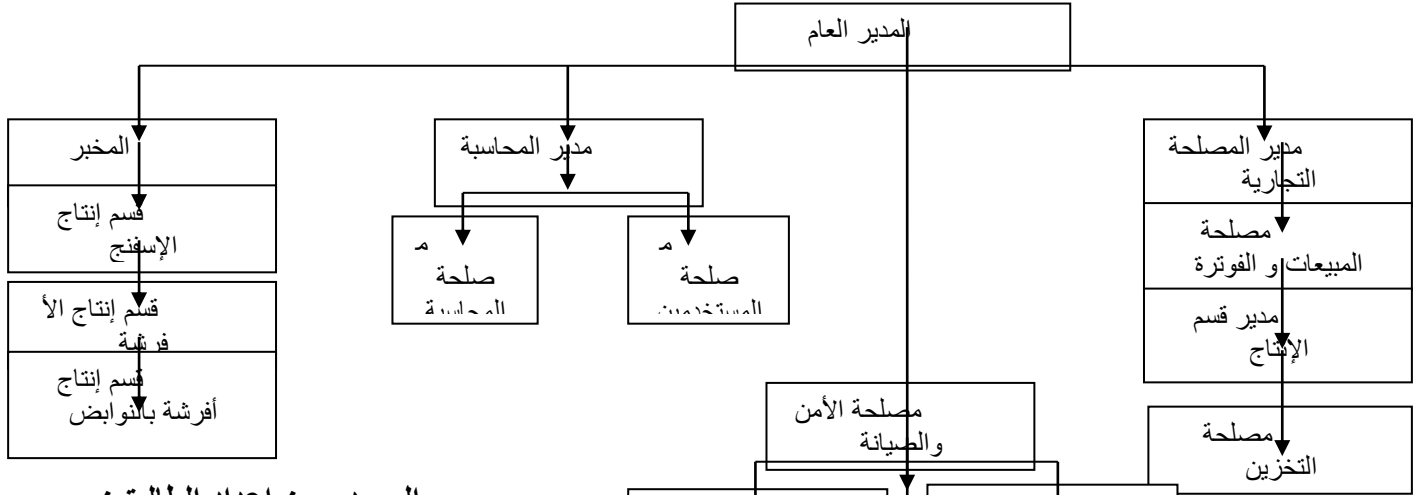
المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

لرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
186	يتم تحديد رؤية مستقبلية لاحتياجات المنظمة من المورد البشري					
19	يتم توضيح السياسات والبرامج اللازمة لمتطلبات المؤسسة					
20	يحدد التخطيط للمورد البشري مطالب المؤسسة كما ونوعا ويعطي لمحة مستقبلية لأهداف المؤسسة					
21	يبين الاستقطاب معرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات					
22	تعتمد عملية الاستقطاب على مصدرين رئيسيين وهما مصادر داخلية وأخرى خارجية					
23	يتم إيصال رسالة المؤسسة للعمال من خلال الاستقطاب					
24	يعمل الاستقطاب على عملية المقارنة بين المؤهلات الفردية وفرق العمل					
25	تمتلك المؤسسة برامج مميزة لتدريب عمالها					
26	توفر المؤسسة برامج تدعم المعرفة التي تملكها من خلال برامج للتبادل الثقافي					
27	تدعم المؤسسة إدارة الموارد البشرية وذلك بتوفير ما يلزمها من أدوات ومعدات وبرامج تحتاجها					
28	يتم تحفيز العاملين عند أداء عملهم للاستمرار على العمل باحترافية وتقديم نتائج مطلوبة					
29	يتم منح امتيازات مادية إضافية كمكافأة للعاملين					
30	يتم منح امتيازات غير مادية إضافية كمكافأة للعاملين					
31	تقدم المؤسسة تعويضات لأداء الجهد يتجاوز ما يتقاضون كأجر أساسي					
32	يتم تقييم الأداء بما ينسجم مع سياسات المؤسسة					
33	يتم تقييم العلاقة بين أداء الموظف وواجبات الوظيفة					

شاكرين لكم حسن التعاون.

❖ الملحق (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الملحق رقم (04): معلومات عامة حول شركة رعوة الجنوب

تقديم معلومات عامة حول شركة رعوة الجنوب

رقم السجل التجاري	عدد الشركاء	سنة انطلاق النشاط الفعلي	سنة النشأة	الع لامطة التجارية	الم قر الاجتماعي	اسم الشركة
012223 B8933	1 7 شريك	/01 1985/01	/01 1983/01		مذ طقة النشاط الاقتصاد ي الجديد ص ب (278	شركة رعوة الجنوب تقرت SA RL La Mousse Du Sud Touggourt
السوق الإفريقية	ا لمنافسة	رقم أعمال الشركة	رأس مال الشركة	عد د العمال	الم لكية	نوع الشركة
دولة تونس	ط عيفة	8188 98800	2212 50000	2 03 عامل	خا صة	شركة ذات المسؤولية المحدودة

							SA RL
--	--	--	--	--	--	--	----------

❖ الملحق (05): نتائج برنامج التحليل الإحصائي (spss23)

Reliability

Notes

Output Created	30-MAY-2023 12:54:52
Comments	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	61	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	61	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نس	25.474	60	.000	1.60656	1.4804	1.7327

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df					
5 Equal variances assumed	.332	.4042	.442	9					
Equal variances not assumed			.214	4.349					

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means			
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t	Df	Sig. (2-tailed)
	F	Sig.			
5 Equal variances assumed	4.332	.042	2.442	59	.019
Equal variances not assumed			2.214	34.3	.033

Group Statistics

	نس	N	M ean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5	كر	24	49 .7083	11.1061 3	2.26703
	نشى	37	44 .1081	6.83042	1.12291

Descriptive Statistics

	N	M ean	Std. Deviation
م1	61	18 .5246	5.5425 8
م2	61	17 .1967	3.2854 2
م3	61	9. 3770	4.3326 8
م4	61	12 .2459	3.2282 9
Valid N (listwise)	61		

One-Sample Test

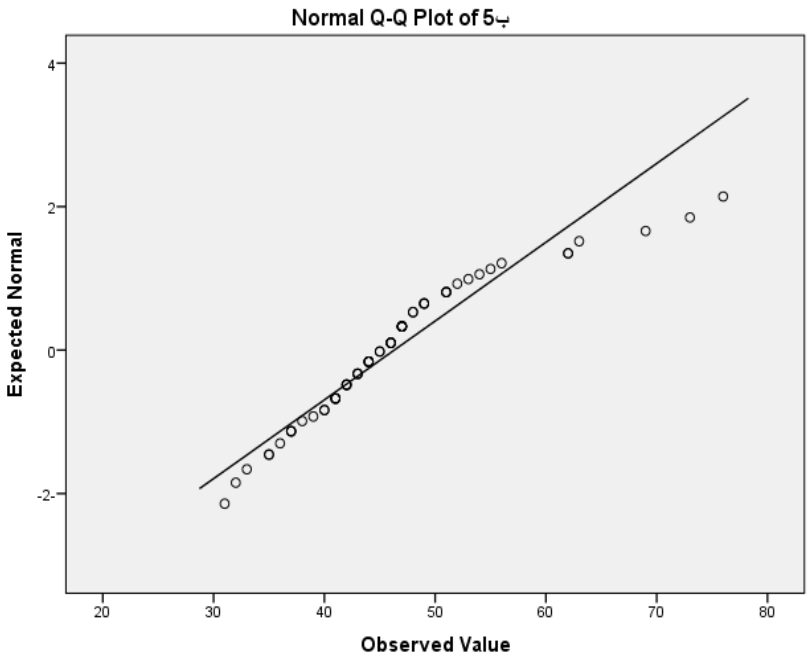
Test Value = 11.508						
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
6	31 .407	60	.000	45.8362 6	42.9169	48.7556

One-Sample Test

Test Value = 2.90						
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

5	37 .242	60	.000	43.4114 8	41.0798	45.7431
---	------------	----	------	--------------	---------	---------

One Sample T test				
قيمة الاختبار = 11.508				
متوسط الفرق	درجة المعنوية Sig	درجة الحرية df	اختبار T	المعرفة الضمنية
45.836	0.000	60	31.407	1



GET

FILE='C:\Users\MOUBI.ZD INFO\Documents\

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

EXAMINE VARIABLES=الجنس BY م1 م2 م3 م4 م5

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Explore

Notes

Output Created		01-JUN-2023 18:55:40
Comments		
Input	Data	C:\Users\MOUBI.ZD INFO\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	61
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

Syntax	<pre> EXAMINE VARIABLES= 1م الجنس BY 2م 3م 4م 5ب /PLOT BOXPLOT STEMLEAF /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL. </pre>
Resources	Processor Time 00:00:03.33
	Elapsed Time 00:00:06.05

[DataSet1] C:\Users\MOUBI.ZD INFO\Documents\1_أميمة.sav

جنس

Case Processing Summary

	Cases
--	-------

نفس	Valid		Missing		Total	
	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent
1 کر	24	10 0.0%	0	0. 0%	24	10 0.0%
	37	10 0.0%	0	0. 0%	37	10 0.0%
2 کر	24	10 0.0%	0	0. 0%	24	10 0.0%
	37	10 0.0%	0	0. 0%	37	10 0.0%
3 کر	24	10 0.0%	0	0. 0%	24	10 0.0%
	37	10 0.0%	0	0. 0%	37	10 0.0%
4 کر	24	10 0.0%	0	0. 0%	24	10 0.0%
	37	10 0.0%	0	0. 0%	37	10 0.0%
5 کر	24	10 0.0%	0	0. 0%	24	10 0.0%
	37	10 0.0%	0	0. 0%	37	10 0.0%

Descriptives

جنس	St atistic	St d. Error
-----	---------------	----------------

1	کر	Mean	19. 3750	1. 79352
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 15. 6648	
			Upper Bound 23. 0852	
		5% Trimmed Mean	17. 7778	
		Median	18. 0000	
		Variance	77. 201	
		Std. Deviation	8.7 8641	
		Minimum	14. 00	
		Maximum	60. 00	
		Range	46. 00	
		Interquartile Range	2.7 5	
		Skewness	4.6 55	.4 72
		Kurtosis	22. 389	.9 18
	نتی	Mean	17. 9730	.1 7105

	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	17.6261	
		Upper Bound	18.3199	
	5% Trimmed Mean		18.0856	
	Median		18.0000	
	Variance		1.083	
	Std. Deviation		1.04047	
	Minimum		14.00	
	Maximum		19.00	
	Range		5.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-1.977	.388
	Kurtosis		5.320	.759
2	Mean		18.2083	.85334
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	16.4431	

	Upper Bound	19.9736	
	5% Trimmed Mean	18.1667	
	Median	17.0000	
	Variance	17.476	
	Std. Deviation	4.18048	
	Minimum	12.00	
	Maximum	25.00	
	Range	13.00	
	Interquartile Range	5.50	
	Skewness	.541	.472
	Kurtosis	-.722	.918
نتی	Mean	16.5405	.39249
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound: 15.7445	Upper Bound: 17.3365

	5% Trimmed Mean	16. 6006	
	Median	17. 0000	
	Variance	5.7 00	
	Std. Deviation	2.3 8740	
	Minimum	11. 00	
	Maximum	21. 00	
	Range	10. 00	
	Interquartile Range	2.0 0	
	Skewness	- .493-	.3 88
	Kurtosis	.10 2	.7 59
3	Mean	10. 1667	.7 0881
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 8.7 004	Upper Bound 11. 6330
	5% Trimmed Mean	10. 1759	

Median	9.0 000	
Variance	12. 058	
Std. Deviation	3.4 7246	
Minimum	5.0 0	
Maximum	15. 00	
Range	10. 00	
Interquartile Range	7.7 5	
Skewness	.37 7	.4 72
Kurtosis	- 1.446-	.9 18
Mean	8.8 649	.7 8668
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 7.2 694	Upper Bound 10. 4603
5% Trimmed Mean	8.2 147	
Median	8.0 000	

	Variance	22. 898	
	Std. Deviation	4.7 8517	
	Minimum	5.0 0	
	Maximum	35. 00	
	Range	30. 00	
	Interquartile Range	2.5 0	
	Skewness	4.7 37	.3 88
	Kurtosis	26. 011	.7 59
4	Mean	13. 7500	.7 3042
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12. 2390
		Upper Bound	15. 2610
	5% Trimmed Mean	13. 6667	
	Median	13. 0000	
	Variance	12. 804	

Std. Deviation	3.5 7832	
Minimum	9.0 0	
Maximum	20. 00	
Range	11. 00	
Interquartile Range	5.5 0	
Skewness	.45 3	.4 72
Kurtosis	- .712-	.9 18
Mean	11. 2703	.4 2562
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 10. 4071	Upper Bound 12. 1335
5% Trimmed Mean	11. 2447	
Median	11. 0000	
Variance	6.7 03	
Std. Deviation	2.5 8896	

	Minimum	5.0 0	
	Maximum	18. 00	
	Range	13. 00	
	Interquartile Range	3.0 0	
	Skewness	.19 2	.3 88
	Kurtosis	.84 7	.7 59
5	Mean	49. 7083	2. 26703
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 45. 0186	Upper Bound 54. 3980
	5% Trimmed Mean	49. 2315	
	Median	47. 0000	
	Variance	12 3.346	
	Std. Deviation	11. 10613	
	Minimum	32. 00	

	Maximum		76. 00	
	Range		44. 00	
	Interquartile Range		11. 25	
	Skewness		.93 3	.4 72
	Kurtosis		.76 0	.9 18
نتی	Mean		44. 1081	1. 12291
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	41. 8307	
		Upper Bound	46. 3855	
	5% Trimmed Mean		43. 7613	
	Median		44. 0000	
	Variance		46. 655	
	Std. Deviation		6.8 3042	
	Minimum		31. 00	
	Maximum		63. 00	

Range	32. 00	
Interquartile Range	7.0 0	
Skewness	.82 5	.3 88
Kurtosis	1.4 71	.7 59

1م

Stem-and-Leaf Plots

1م Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = ذكر

Frequency Stem & Leaf

1.00 14 . 0

2.00 15 . 00

3.00 16 . 000
 1.00 17 . 0
 9.00 18 . 000000000
 6.00 19 . 000000
 1.00 20 . 0
 1.00 Extremes (>=60.0)

Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)

1م Stem-and-Leaf Plot for

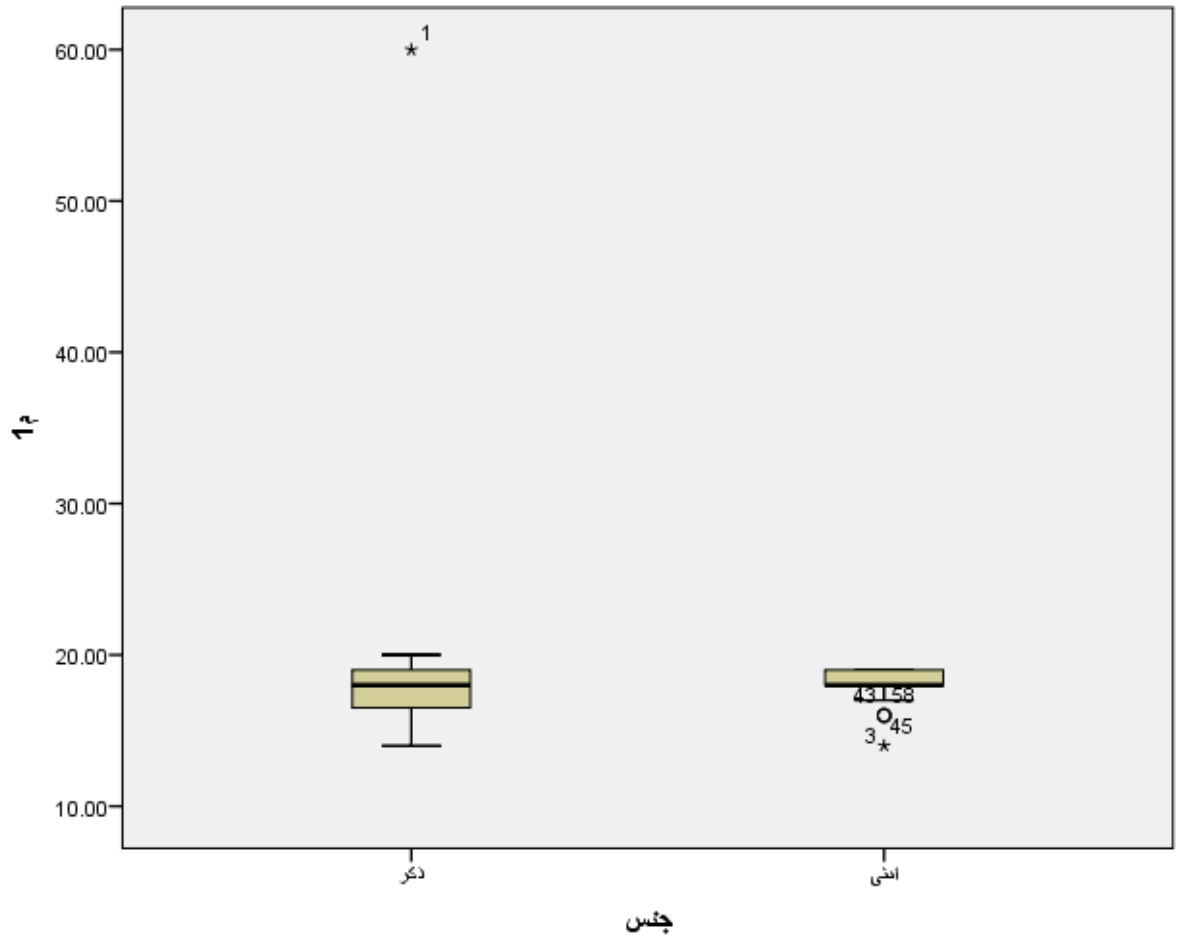
الجنس = انثى

Frequency Stem & Leaf

4.00 Extremes (=<16.0)
 1.00 17 . 0
 .00 17 .
 22.00 18 . 000000000000000000000000
 .00 18 .
 10.00 19 . 0000000000

Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)



2م

Stem-and-Leaf Plots

2م Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = ذكر

Frequency Stem & Leaf

4.00 1 . 2333

13.00 1 . 556677777899

2.00 2 . 01

5.00 2 . 55555

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)

2م Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = انثى

Frequency Stem & Leaf

3.00 Extremes (= <12.0)

3.00 13 . 000

1.00 14 . 0

1.00 15 . 0

6.00 16 . 000000

13.00 17 . 00000000000000

4.00 18 . 0000

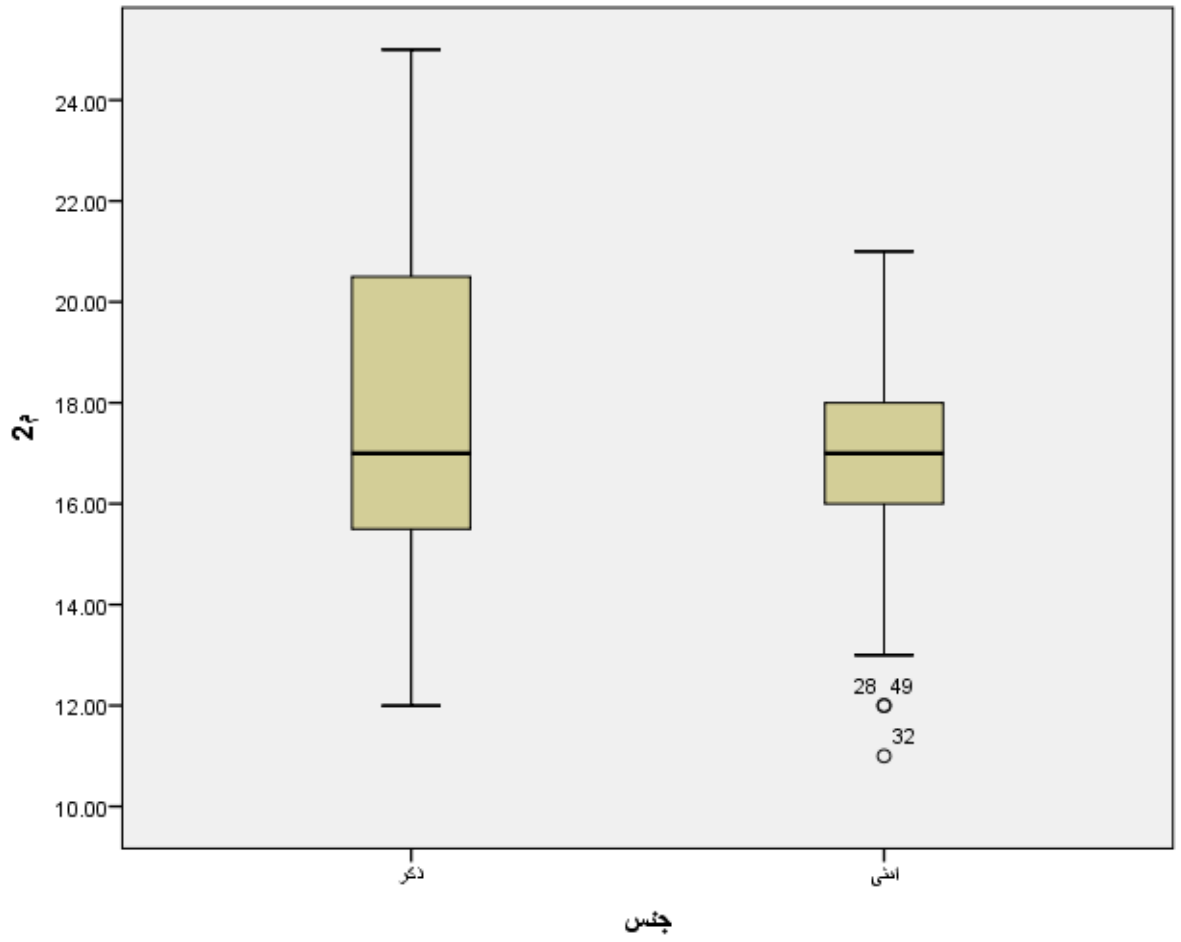
1.00 19 . 0

4.00 20 . 0000

1.00 21 . 0

Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)



3م

Stem-and-Leaf Plots

3م Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = ذكر

Frequency Stem & Leaf

.00	0 .
13.00	0 . 5677777888899
5.00	1 . 00224
6.00	1 . 555555

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)

3م Stem-and-Leaf Plot for

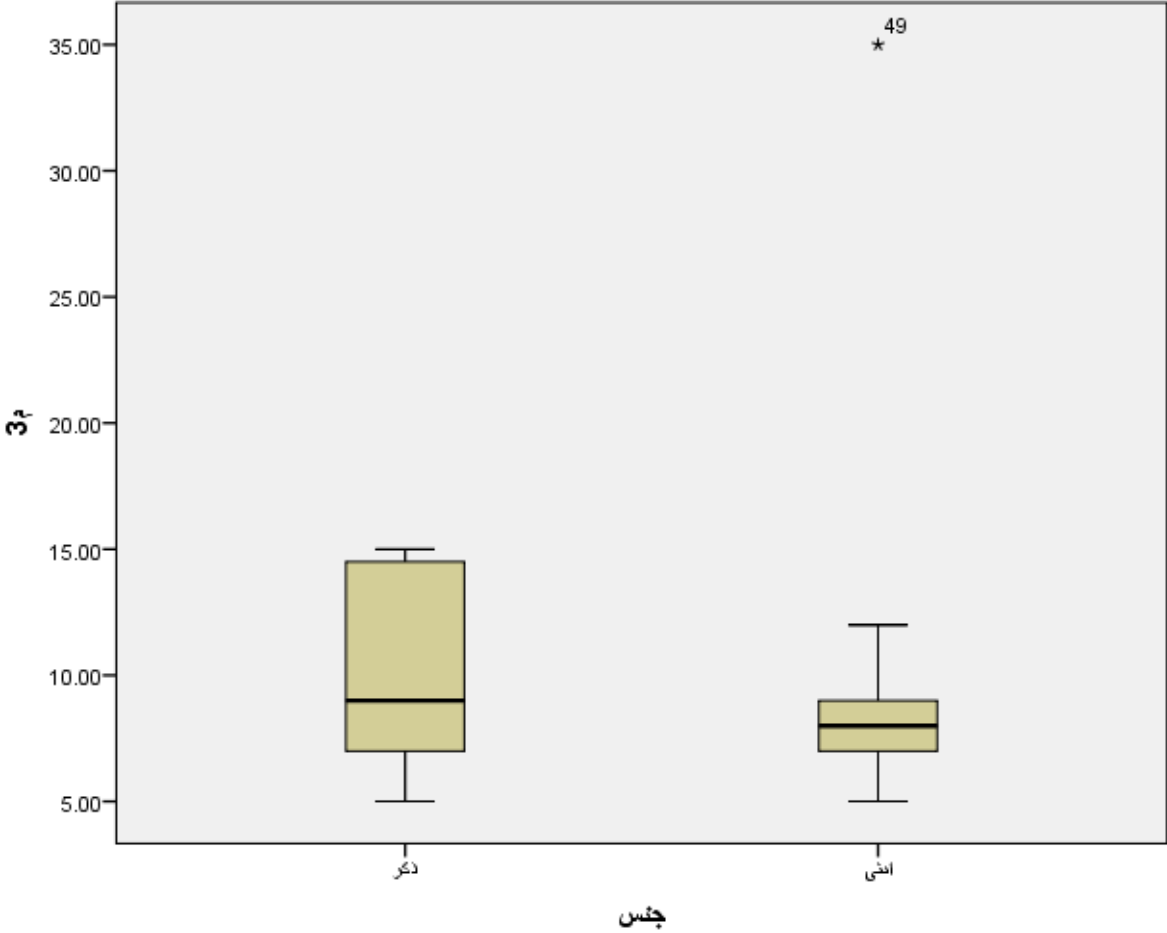
الجنس = انثى

Frequency Stem & Leaf

2.00	5 . 00
5.00	6 . 00000
7.00	7 . 0000000
9.00	8 . 000000000

5.00 9 . 00000
 4.00 10 . 0000
 1.00 11 . 0
 3.00 12 . 000
 1.00 Extremes (>=35.0)

Stem width: 1.00
 Each leaf: 1 case(s)



4م

Stem-and-Leaf Plots

4م Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = ذكر

Frequency Stem & Leaf

4.00 0 . 9999

13.00 1 . 0122233334444

4.00 1 . 6779

3.00 2 . 000

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)

4م Stem-and-Leaf Plot for

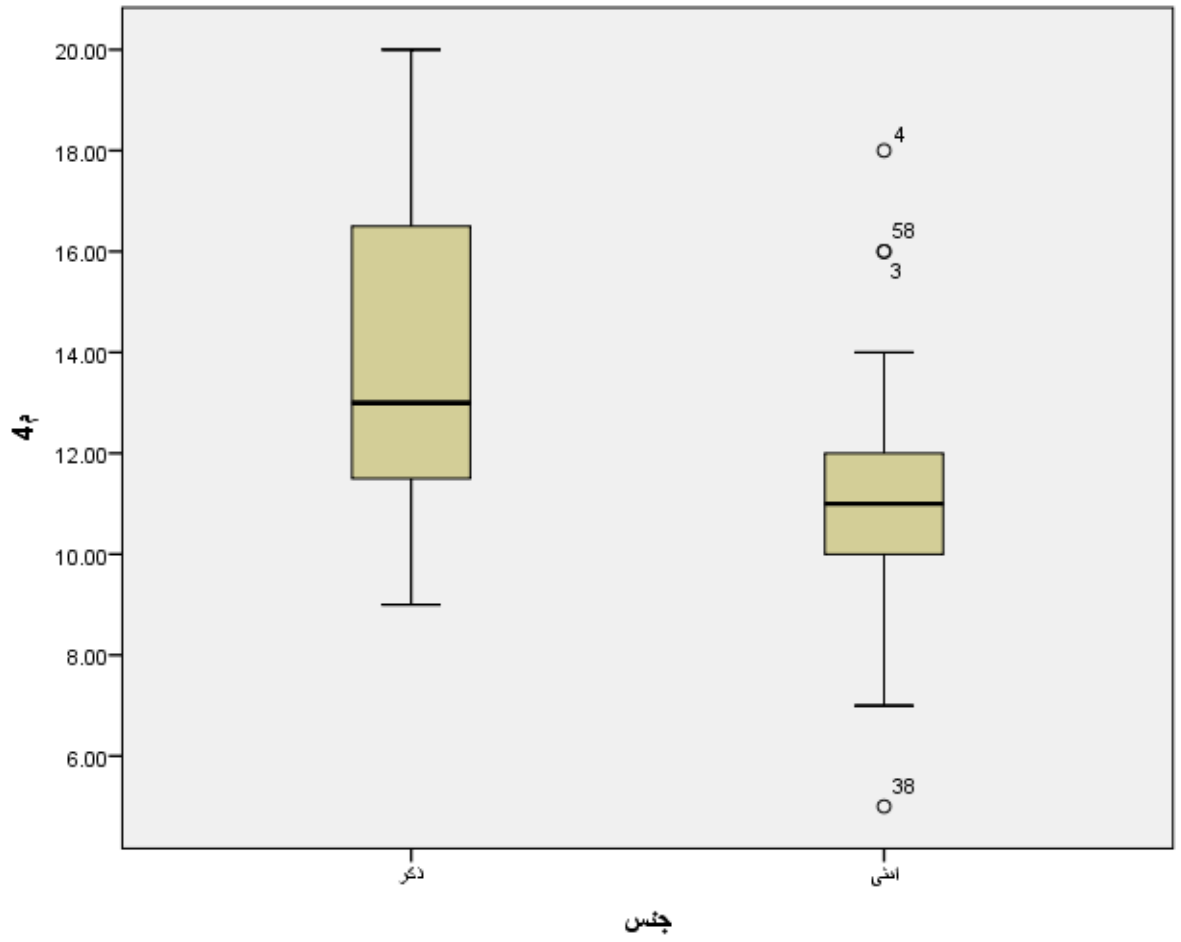
الجنس = انثى

Frequency Stem & Leaf

1.00 Extremes (<=5.0)
2.00 7 . 00
.00 8 .
6.00 9 . 000000
5.00 10 . 00000
5.00 11 . 00000
9.00 12 . 000000000
3.00 13 . 000
3.00 14 . 000
3.00 Extremes (>=16.0)

Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)



ب 5

Stem-and-Leaf Plots

5ب Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = ذكر

Frequency Stem & Leaf

1.00	3 . 2
2.00	3 . 56
4.00	4 . 1224
8.00	4 . 66777788
4.00	5 . 1134
1.00	5 . 6
1.00	6 . 2
1.00	6 . 9
2.00	Extremes (>=73)

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)

5ب Stem-and-Leaf Plot for

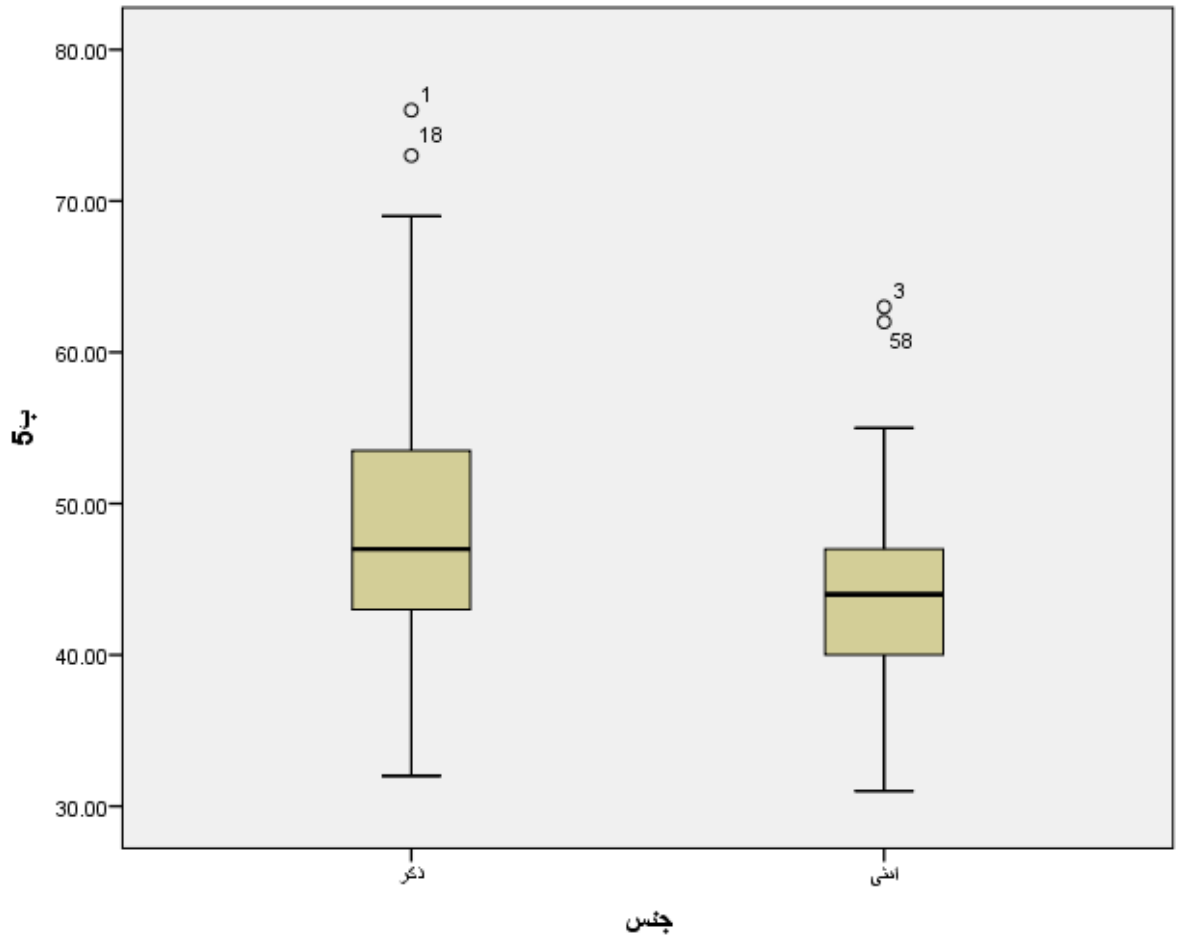
الجنس = انثى

Frequency Stem & Leaf

2.00 3 . 13
6.00 3 . 577789
14.00 4 . 00111223334444
10.00 4 . 5566777999
2.00 5 . 12
1.00 5 . 5
2.00 Extremes (>=62)

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)



EXAMINE VARIABLES=الجنس BY 5ب

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Explore

Notes

Output Created		01-JUN-2023 18:57:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\MOUBI.ZD INFO\Documents\1_أميمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	61
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

Syntax		EXAMINE VARIABLES=ب5 BY الجنس /PLOT BOXPLOT STEMLEAF /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.91
	Elapsed Time	00:00:01.13

جنس

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent
نس						

5	کر	24	10 0.0%	0	0. 0%	24	10 0.0%
	نشی	37	10 0.0%	0	0. 0%	37	10 0.0%

Descriptives

جنس		St atistic	St d. Error	
5	کر	Mean	49. 7083	2. 26703
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	45. 0186
			Upper Bound	54. 3980
		5% Trimmed Mean	49. 2315	
		Median	47. 0000	
		Variance	12 3.346	
		Std. Deviation	11. 10613	
		Minimum	32. 00	
		Maximum	76. 00	

	Range		44. 00	
	Interquartile Range		11. 25	
	Skewness		.93 3	.4 72
	Kurtosis		.76 0	.9 18
نتي	Mean		44. 1081	1. 12291
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	41. 8307	
		Upper Bound	46. 3855	
	5% Trimmed Mean		43. 7613	
	Median		44. 0000	
	Variance		46. 655	
	Std. Deviation		6.8 3042	
	Minimum		31. 00	
	Maximum		63. 00	
	Range		32. 00	

Interquartile Range	7.0 0	
Skewness	.82 5	.3 88
Kurtosis	1.4 71	.7 59

ب5

Stem-and-Leaf Plots

ب5 Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = ذكر

Frequency Stem & Leaf

1.00 3 . 2

2.00 3 . 56

4.00 4 . 1224

8.00 4 . 66777788

4.00 5 . 1134
 1.00 5 . 6
 1.00 6 . 2
 1.00 6 . 9
 2.00 Extremes (≥ 73)

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)

5ب Stem-and-Leaf Plot for

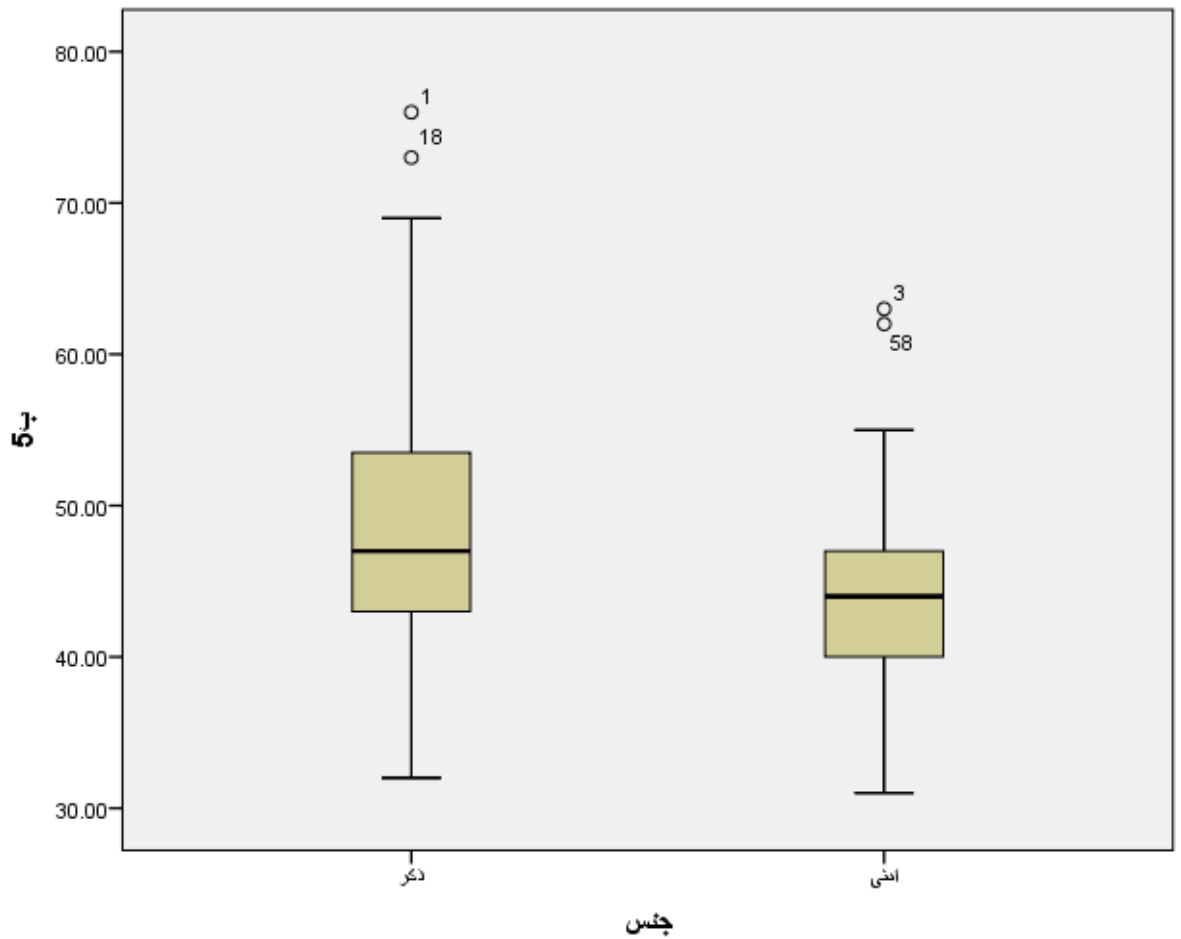
الجنس = انثى

Frequency Stem & Leaf

2.00 3 . 13
 6.00 3 . 577789
 14.00 4 . 00111223334444
 10.00 4 . 5566777999
 2.00 5 . 12
 1.00 5 . 5
 2.00 Extremes (≥ 62)

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)



EXAMINE VARIABLES=الجنس BY 6م

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Explore

Notes

Output Created		01-JUN-2023 18:58:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\MOUBI.ZD INFO\Documents\1_أميمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	61
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=6 BY الجنس /PLOT BOXPLOT STEMLEAF /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:01.16
	Elapsed Time	00:00:01.53

جنس

Case Processing Summary

	Cases		
نس	Valid	Missing	Total

	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent
6 کر	24	10 0.0%	0	0. 0%	24	10 0.0%
نئی	37	10 0.0%	0	0. 0%	37	10 0.0%

Descriptives

جنس	St atistic	St d. Error
6 کر	Mean	61. 5000
	95% Confidence Interval for Mean	3. 26820
	Lower Bound	54. 7392
	Upper Bound	68. 2608
	5% Trimmed Mean	59. 4907
	Median	57. 0000
	Variance	25 6.348
	Std. Deviation	16. 01087
	Minimum	46. 00

	Maximum	12 0.00	
	Range	74. 00	
	Interquartile Range	21. 25	
	Skewness	2.2 99	.4 72
	Kurtosis	6.9 94	.9 18
نشی	Mean	54. 6486	.9 5563
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 52. 7105	
		Upper Bound 56. 5868	
	5% Trimmed Mean	54. 1261	
	Median	53. 0000	
	Variance	33. 790	
	Std. Deviation	5.8 1290	
	Minimum	47. 00	
	Maximum	74. 00	

Range	27.00	
Interquartile Range	6.00	
Skewness	1.456	.388
Kurtosis	2.892	.759

6م

Stem-and-Leaf Plots

6م Stem-and-Leaf Plot for

الجنس = ذكر

Frequency Stem & Leaf

2.00 4 . 66

8.00 5 . 00112233

6.00 5 . 677778
 1.00 6 . 4
 1.00 6 . 8
 2.00 7 . 44
 3.00 7 . 569
 1.00 Extremes (>=120)

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)

6م Stem-and-Leaf Plot for

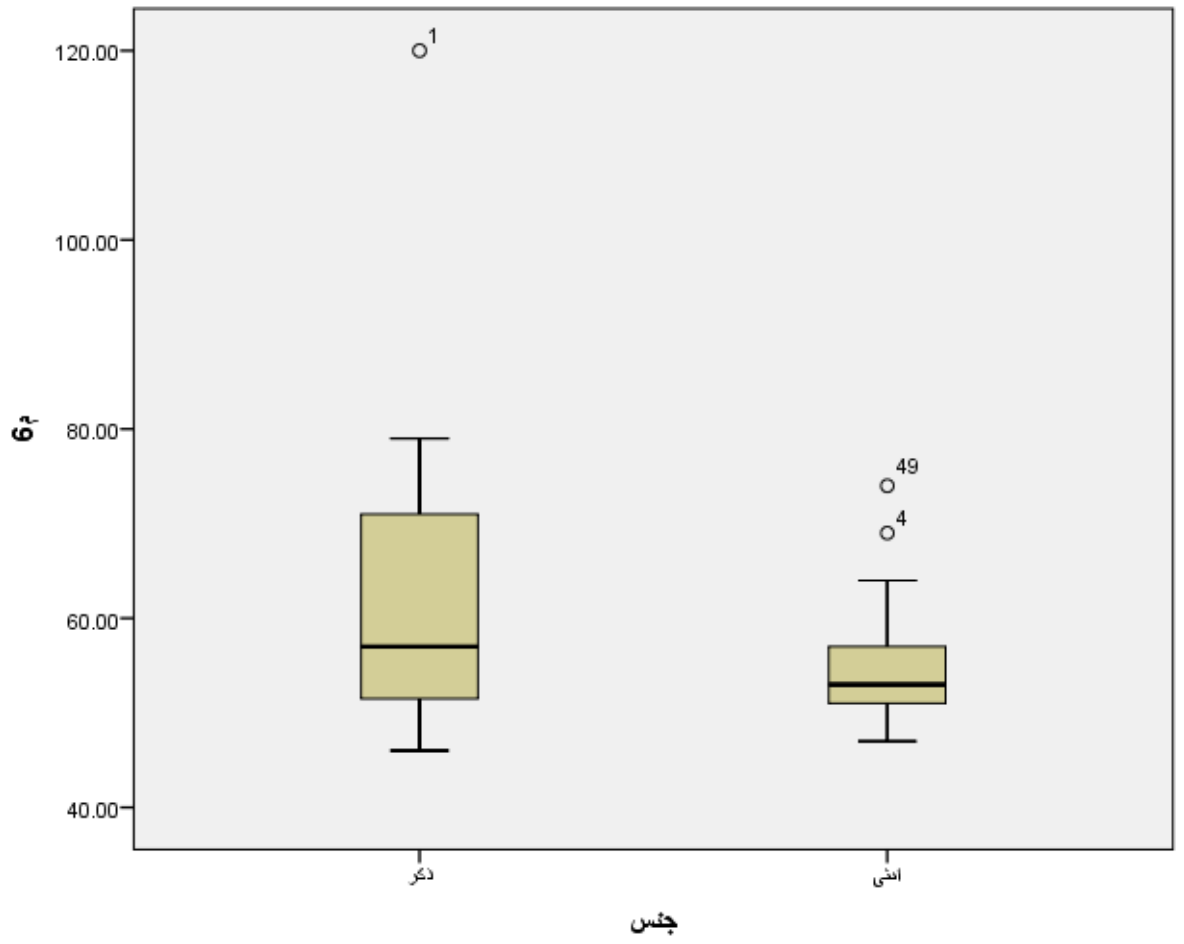
الجنس = انثى

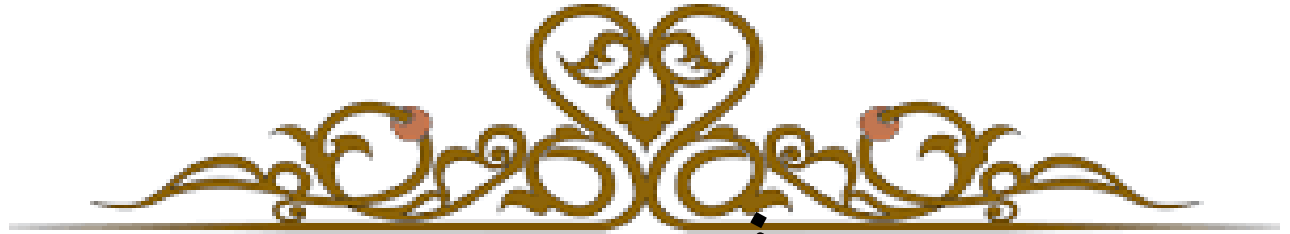
Frequency Stem & Leaf

6.00 4 . 777899
 16.00 5 . 011122223333444
 11.00 5 . 55667778889
 2.00 6 . 44
 2.00 Extremes (>=69)

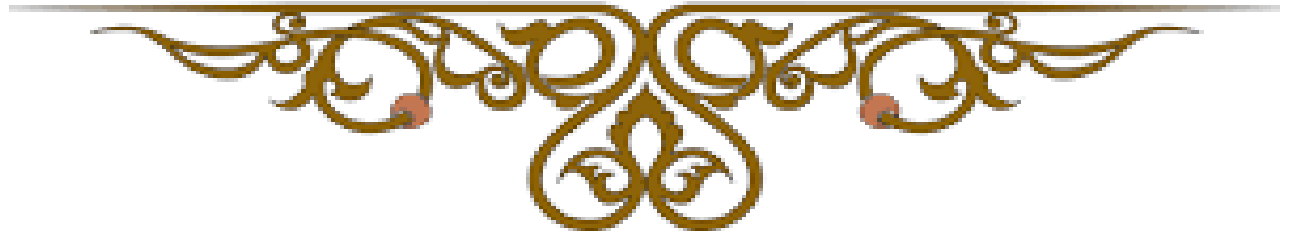
Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)





فہرس



III	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
V	ملخص
3	قائمة المحتويات
3 I	قائمة الجداول
3 II	قائمة الأشكال البيانية
3 III	قائمة الملاحق
i	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وإدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية
4	المطلب الأول: مفهوم المعرفة والمعرفة الضمنية
4	المطلب الثاني: خصائص المعرفة الضمنية
5	المطلب الثالث: أبعاد المعرفة الضمنية
7	المطلب الرابع: عقبات استخدام المعرفة الضمنية
8	المطلب الخامس: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية
10	المبحث الثاني: الأدبيات لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات الأحدث
18	المطلب الثاني: الدراسات الأقدم
19	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور المعرفة الضمنية في تحسين إدارة الموارد البشرية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة
23	المطلب الأول: عموميات شركة رغوة الجنوب بتقريت
24	المطلب الثاني: إمكانيات ووظائف شركة رغوة الجنوب بتقريت
26	المبحث الثاني: مجتمع عينة وأدوات الدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
30	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
32	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختيار الفرضيات
32	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
38	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور المعرفة الضمنية و إدارة الموارد
39	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
43	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
50	خلاصة الفصل
51	الخاتمة
54	قائمة المصادر والمراجع
57	الملاحق
60	فهرس المحتويات