



□ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
□ جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي
دراسة حالة تعاونية الحبوب و البقول الجافة
بالأغواط C.C.L.S

إشراف الدكتور:
بن برطال عبد القادر

إعداد الطالبان :
• قني ناصر
• براهيم محمد الأمين

□ أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
يوسف خنيش	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
عبد القادر بن برطال	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
يوسف رحماني	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أشكر الله وأحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
الذي منحنا الصبر و الثبات ووفقنا لإتمام هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم الدكتور: بن برطال عبد
القادر الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل علينا بنصائحه
و توجيهاته ومعاملته الجيدة لنا.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى موظفي تعاونية الحبوب و البقول
الجافة بالأغواط بمختلف رتبهم ووظائفهم على التعاون معنا.

دون أن أنسى أساتذة قسم علوم التسيير الذين أشرفوا على تكويننا
طيلة مسارنا الدراسي وكل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز هذا

العمل



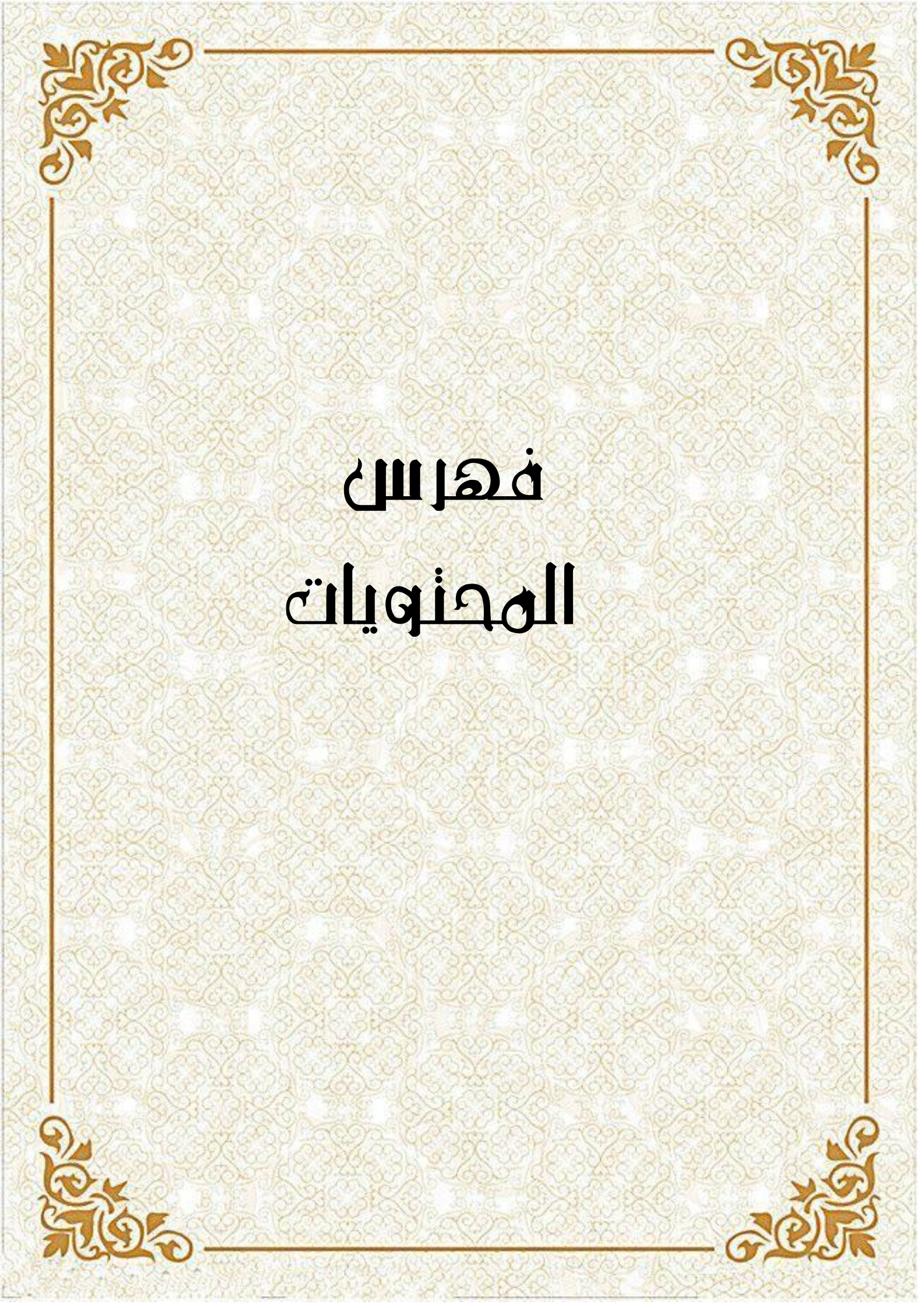
من خلال هذه الدراسة، سعينا جاهدين لفحص دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي للموظفين. لهذا الغرض، قمنا بإجراء البحث في تعاونية الحبوب والبقول الجافة في الأغواط. تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 40 موظفًا لجمع المعلومات الضرورية ، و ذلك باستخدام استبيان مصمم خصيصًا لجمع البيانات، يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف العلاقة بين تنفيذ مبادئ إدارة المعرفة وتقدم الموظفين في مجالاتهم المهنية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، وبناءً على النتائج، تم التوصل إلى استنتاج مهم؛ ألا وهو أن إدارة المعرفة لها تأثير ملحوظ على تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وخصوصاً فيما يتعلق بتطبيقهم للمعرفة المكتسبة، بناءً على هذه النتائج يمكن القول بثقة أن تعزيز ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تقدم وتطوير مسارات الموظفين في تعاونية الحبوب والبقول الجافة في الأغواط.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة – تطوير المسار الوظيفي – تعاونية الحبوب و البقول الجافة

Through this study, we made diligent efforts to examine the role of knowledge management in career development for employees. For this purpose, we conducted research at the Grains and Pulses Cooperative in laghouat A random sample of 40 employees was selected to collect the necessary information. This was done using a specially designed questionnaire to gather data. The aim of this questionnaire was to explore the relationship between the implementation of knowledge management principles and the progress of employees in their professional fields.

Data analysis was carried out using the SPSS software to verify the proposed hypotheses. Based on the results, an important conclusion was reached: that knowledge management has a significant impact on the career development of employees, especially concerning the application of the knowledge they acquire. Based on these findings, it can be confidently stated that enhancing knowledge management practices can have a positive effect on the advancement and development of employees' careers at the Grains and Pulses Cooperative in Laghouat

Keywords: Knowledge Management, Career Development, Grains and Pulses Cooperative, Laghouat.



فہرست المحققیات

فهرس المحتويات		
الصفحة	العنوان	
*	الاهداء الأول	
*	الاهداء الثاني	
*	شكر و تقدير	
*	ملخص البحث	
III-II-I	فهرس المحتويات	
IV	قائمة الجداول	
V	قائمة الاشكال	
VI	قائمة الملاحق	
مقدمة عامة		
أ	تمهيد	
ب	إشكالية البحث	
ج	فرضيات البحث	
ج	متغيرات و نموذج الدراسة	
د	اهداف الدراسة	
د	أهمية الدراسة	
د	أسباب اختيار الموضوع	
هـ	منهج الدراسة	
هـ	حدود الدراسة	
و	هيكل الدراسة	
و	صعوبات الدراسة	
و	مصطلحات الدراسة	
ز	الدراسات السابقة	
الفصل الأول إدارة المعرفة والمسار الوظيفي		
	المعرفة وإدارتها	المبحث الأول :
2	تمهيد	
2	مفهوم المعرفة	المطلب الأول :
3	خصائص المعرفة	المطلب الثاني :
4	أنواع المعرفة	المطلب الثالث :
7	مصادر المعرفة	المطلب الرابع :
7	مفهوم ادارة المعرفة	المطلب الخامس:
9	نماذج إدارة المعرفة	المطلب السادس:
11	عمليات إدارة المعرفة	المطلب السابع :

فهرس المحتويات

المبحث الثاني:	تطوير المسار الوظيفي	
تمهيد		18
المطلب الأول :	مفهوم المسار الوظيفي	18
المطلب الثاني :	ماهية تطوير المسار الوظيفي	19
المطلب الثالث :	أهمية المسار الوظيفي	21
المطلب الرابع :	خصائص المسار الوظيفي	23
المطلب الخامس:	مراحل المسار الوظيفي	24
المطلب السادس:	نماذج المسار الوظيفي	26
	خلاصة الفصل الأول	28
الفصل الثاني : دراسة حالة		
تمهيد		30
المبحث الأول :	بطاقة تعريفية للمؤسسة	
المطلب الأول :	التعريف بالمؤسسة	30
المطلب الثاني :	النشاطات الرئيسية للتعاونية	30
المطلب الثالث :	خصائص التعاونية	31
المطلب الرابع :	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	31
المبحث الثاني:	منهجية الدراسة الميدانية	
المطلب الأول :	الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	32
المطلب الثاني:	الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	34
المبحث الثالث:	النتائج و المناقشة	
المطلب الأول :	تحليل البيانات وعرض خصائص العينة	42
المطلب الثاني :	عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	53
	خلاصة الفصل الثاني	61
	خاتمة	63
	قائمة المراجع	67
	الملاحق	71

قائمة الجداول

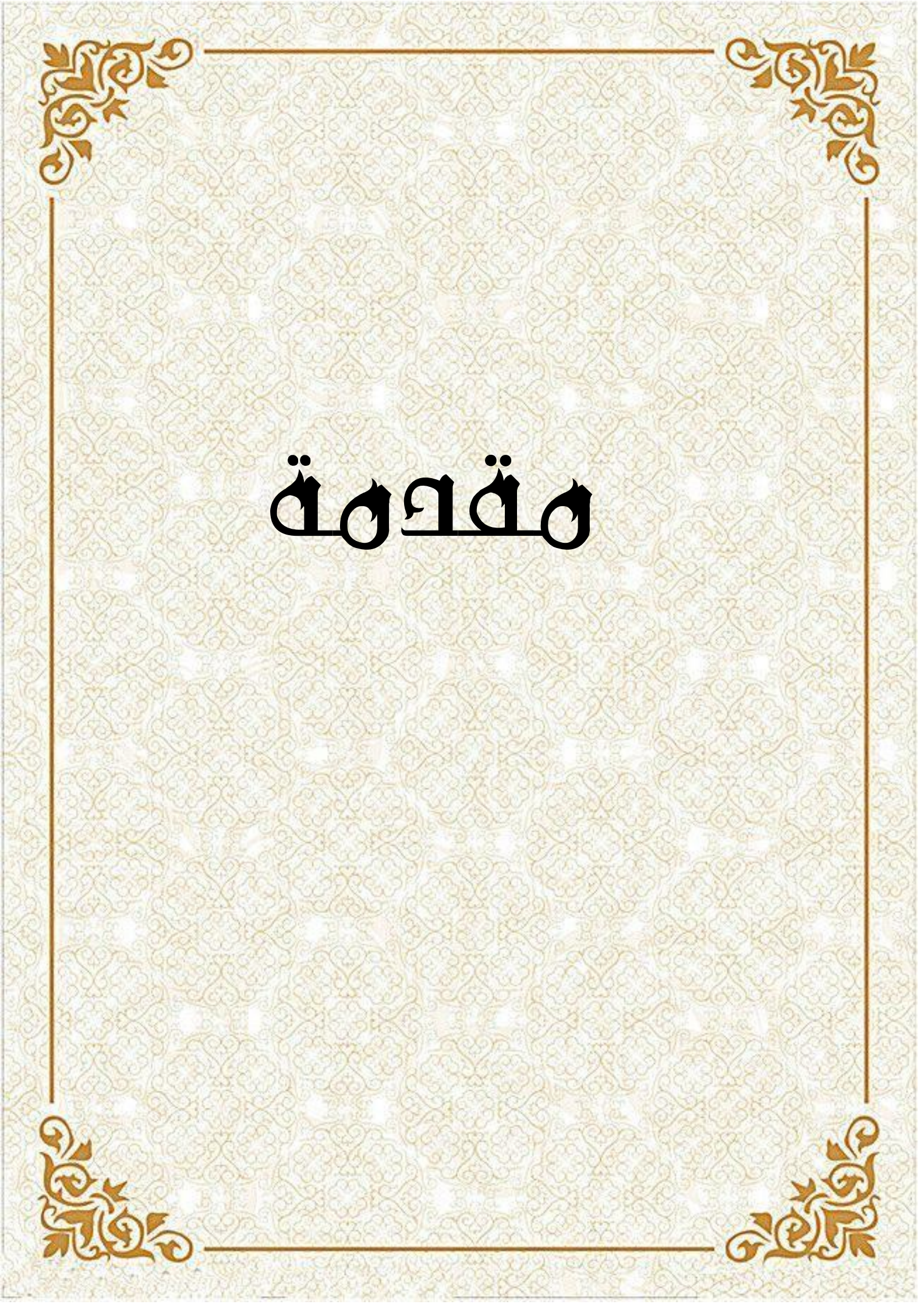
الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة	
(02-01)	يمثل عمليات إدارة المعرفة	
(01-02)	قيم مقياس ليكارت الخماسي	
(02-02)	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات ليكارت الخماسي	
(03-02)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	
(04-02)	معاملات ارتباط سييرمان لعبارات إدارة المعرفة	
(05-02)	معاملات ارتباط سييرمان لعبارات إدارة المعرفة	
(06-02)	معاملات ارتباط سييرمان لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي	
(07-02)	معاملات ارتباط سييرمان لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي	
(08-02)	التكرار والنسب المئوية لمتغير الجنس	
(09-02)	التكرار والنسب المئوية لمتغير العمر	
(10-02)	التكرار والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	
(11-02)	التكرار والنسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة	
(12-02)	إستجابة افراد العينة حول بعد إكتساب وتوليد المعرفة	
(13-02)	إستجابة افراد العينة حول بعد تخزين المعرفة	
(14-02)	إستجابة افراد العينة حول بعد توزيع المعرفة	
(15-02)	إستجابة افراد العينة حول بعد تطبيق المعرفة	
(16-02)	إستجابة افراد العينة حول محور تطوير المسار الوظيفي	
(17-02)	مقياس ليكارت الخماسي	
(18-02)	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	
(19-02)	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	
(20-02)	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	
(21-02)	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	
(22-02)	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
	نموذج الدراسة	(01)
	نموذج نوناكا	(01-01)
	نموذج FRID لإدارة المعرفة	(02-01)
	نموذج نجم عبود نجم (الرصيد -التدفق - الميزة)	(03-01)
	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و البقول الجافة	(01-02)
	تمثيل البياني لتكرارات و النسب المئوية لمتغير الجنس	(02-02)
	تمثيل البياني لتكرارات و النسب المئوية لمتغير العمر	(03-02)
	تمثيل البياني لتكرارات و النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	(04-02)
	تمثيل البياني لتكرارات و النسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة	(05-02)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة البحث	
02	مخرجات برنامج SPSS	



مقدمة

أكثر ما يميز عالم الأعمال العاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الاعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم و ما نشأ عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، مما جعل المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك .

ومن أجل مواجهة تلك التحديات ، فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أفضل السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة (الموارد البشرية)، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تملكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل.

ومن جهة أخرى تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغيرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، وفي ظل هذه الظروف اقتضت الحاجة إلى استحداث برامج تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية والتي تتحكم في باقي الموارد الأخرى.

لذلك حرصت إدارة الموارد البشرية على تحليل المناصب وتصنيفها، وتوسعت في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛ وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين ، حيث يعتبر هذا الأخير من المواضيع الإدارية الحديثة ، أين تشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظى بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية، و قد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات و ذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفا، أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تتفق مع مناصبهم.

و الحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية؛ لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تطوير المسار الوظيفي كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل.

مقدمة عامة

فالمنظمات العربية ومنها الجزائرية تقتقر إلى الجدية والاهتمام أكثر بعملية تطوير المسار الوظيفي؛ بالرغم من الترسانة القانونية المتواجدة التي تهدف الى التطوير و الاهتمام بالمسار الوظيفي ، وذلك لعدم توافر الرؤية التنظيمية المناسبة وعدم وجود تخطيط استراتيجي مناسب لذلك، وعدم تحقيق التوافق بين الأفراد والمنظمة، ويمكننا القول: إن الموارد البشرية هي أكثر أصول المنظمة ارتباطاً بالمعرفة ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التعلم وعن تطبيق ما يكتسب من معارف نتيجة هذا التعلم، ويعتمد هذا إلى حدٍ كبير على طبيعة مزيج الموارد البشرية الذي تمتلكه المنظمة وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار طاقات الأفراد والعمل على تطويرها وتجديدها .

على هذا الأساس سنحاول من خلال هذا البحث المتواضع تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي من خلال دراسة ميدانية على موظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.S.L

-إشكالية البحث:

و من منطلق أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي ، و دراسة مدى علاقتها به وذلك لزيادة تفهم الموظفين لعملهم ودرجاتهم الوظيفية، و زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات وإنجاز العمل في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، ومن منطلق تعقد مهام الوظائف في العصر الحالي وحاجتها إلى عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات مرتفعة للوفاء بمهام العمل في ضوء فرص المسار الوظيفي التي تفرض الاهتمام بتطويره، فقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور عملية توليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟
- ما دور عملية تخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟
- ما دور عملية توزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟
- ما دور عملية تطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟

-فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

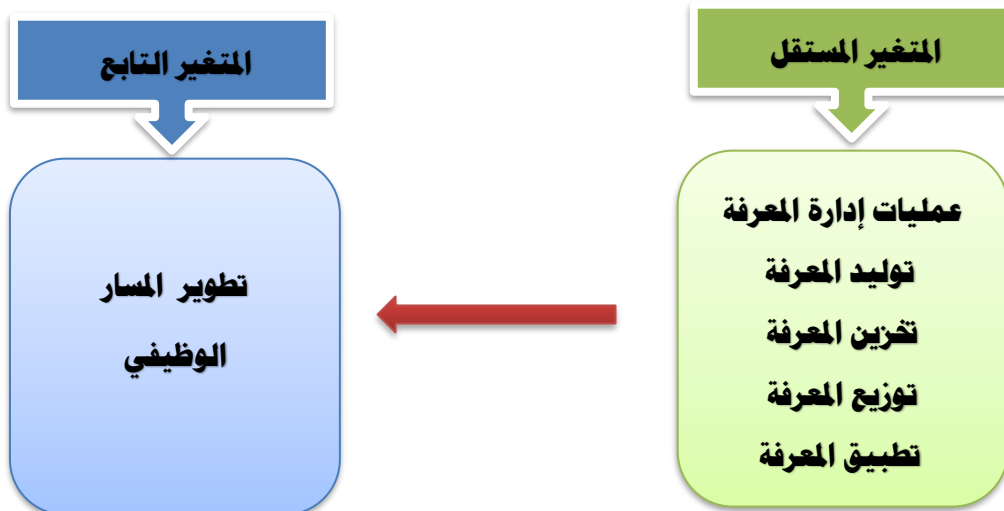
- توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟
- توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟
- توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟
- توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط C.C.L.S ؟

- متغيرات و نموذج الدراسة :

المتغير المستقل: عمليات ادارة المعرفة:

ويتفرع منه (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)

المتغير التابع : تطوير المسار الوظيفي



الشكل رقم 01 نموذج الدراسة

- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة وبشكل أساسي إلى :
- التعرف على مستوى عمليات ادارة المعرفة كما يرها المبحوثين بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط.
- الكشف عن مستوى تطوير المسار الوظيفي بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط.
- اختبار العلاقة بين ادارة المعرفة و تطوير المسار الوظيفي بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط .
- بيان أبعاد ادارة المعرفة واثرها على تطوير المسار بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط .
- تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ادارة المعرفة, و تطوير المسار الوظيفي بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط .
- العمل على تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في تعزيز عمليات ادارة المعرفة تطوير المسار الوظيفي بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط.

- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ثلاث جوانب:

- الأهمية النظرية:** تتسم القضية البحثية التي تثيرها هذه الدراسة بالحدثة والأهمية النسبية ،حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية القليلة (في حدود علم الطالبين)التي تحاول دراسة أبعاد عمليات ادارة المعرفة و علاقتها بتطوير المسار الوظيفي بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط ،حيث نأمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة الجامعية في هذا المجال من خلال تسليط الضوء على ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير المسار الوظيفي.
- الأهمية التطبيقية:** من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد مدراء والمسؤولين بتعاونية الحبوب البقول الجافة بالأغواط ، بمعلومات حول أبعاد ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير المسار الوظيفي، و تقديم النصح والرشاد لمتخذي القرار في الديوان لتطبيق ادارة المعرفة والاهتمام في تطوير المسار الوظيفي .
- الأهمية للباحث** إكساب الطالب الباحث المعرفة حول عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير المسار الوظيفي ،كما أنه يضيف لهم المعرفة والخبرة في مجال البحث العلمي.

- أسباب اختيار الموضوع :

ان اختيار الموضوع من جانب الباحث غالبا يكون لعدة أسباب تعتبر بمثابة مبررات لدراسة هذا الموضوع دون غيره، وهي خطوة أساسية في اعداد البحوث العلمية وبناء على ذلك فقد تخلصت أسباب دراسة هذا الموضوع في أسباب ذاتية ومنها موضوعية.

1-أسباب ذاتية :

- + رغبتنا في دراسة هذا الموضوع ع وتحليل مختلف جوانبه ومعرفة العالقة التي تربط إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي
- + الميل الشخصي للبحث في مجال الدراسة ، حيث أن هذا الموضوع يدخل في اطار تخصص الدراسة و هو إدارة الاعمال .
- + شعورنا بأهمية الموضوع كونه يهم كل فرد عامل ويريد الاستمرار في عمله .
- + الرغبة في إبراز بعض التصورات الفكرية والتوجهات خاصة بيئة العمل والمتطلبات المحققة لعملية إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي .

2-أسباب موضوعية

- + يحتل موضوع إدارة المعرفة و تطوير المسار الوظيفي عامل أساسي لنجاح الجهاز الإداري ونجاح المنظمة واستمرار وجودها على الدوام .
- + محاولة افادة المؤسسات بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة على مستوى إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير المسار الوظيفي .
- + نقص الوعي والاهتمام إدارة المعرفة و تطوير المسار الوظيفي بمؤسساتنا الجزائرية .
- + نقص الاهتمام بالموارد البشري ومهاراته في المؤسسة .
- + يعبر الموضوع إضافة للمكتبة الجامعية .

- منهج الدراسة :

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج الوصفي والتحليلي في الجزء التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من اجل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع بتعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط.

- حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** سيتم تطبيق الدراسة على مستوى تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط .
- **الحد الزمني:** سوف يتم تطبيق الدراسة في العام 2023 م
- **الحد البشري:** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على كافة العاملين داخل تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط .
- **الحد الموضوعي:** سيتم دراسة أبعاد عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير المسار الوظيفي بتعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط .

- هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من مقدمة عامة و فصلين رئيسيين ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول الى الإطار النظري لإدارة المعرفة وكل ما يتعلق به من ماهية وأهداف وابعاد وغيرها، ثم ماهية المسار الوظيفي ما يتعلق به من خصائص ونماذج، اضافة الى علاقة ادارة المعرفة بتطوير المسار الوظيفي.

وفي الفصل الثاني والأخير تم دراسة دور ادارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط حيث قمنا بدراسة حالة التعاونية والتي تتضمن الجانب التطبيقي للدراسة حيث سنقوم بإسقاط دور إدارة المعرفة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط .

- صعوبات الدراسة :

- ✚ نقص المراجع على مستوى مكتبة الجامعة المقدمة .
- ✚ قلة المراجع و الابحاث التي تجمع بين المتغيرين .
- ✚ ضيق الوقت حيث ان الوقت المتاح لا يكفي لدراسة موضوع له تشعباته في الحقول الدراسية.

- مصطلحات الدراسة :

- **المعرفة :** معرفة هي المعلومات التي تمتلكها الأفراد أو المجتمعات حول موضوع معين أو مجال معرفي، وتتضمن الأفكار والمفاهيم والتجارب والمعلومات العلمية والثقافية والتاريخية والفلسفية والدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، وتتكون المعرفة عادة من مجموعة من المفاهيم والنظريات والحقائق التي تم الحصول عليها من خلال البحث والدراسة والتجربة والتجارب الشخصية والثقافية، وتعتبر المعرفة أساسية لتطوير المهارات واتخاذ القرارات والتواصل وتطوير الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية
- **ادارة المعرفة :** هي عملية إدارة المعلومات والخبرات والمعرفة داخل المؤسسات والشركات والمنظمات، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الموارد وتعزيز الابتكار والتطوير وتحسين الأداء والجودة والتنافسية، وتشمل إدارة المعرفة مجموعة من العمليات والأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحويل المعلومات إلى معرفة واستخدامها بشكل فعال ومستدام.
- **المسار الوظيفي** هو المجموعة الحقيقية من الخبرات والوظائف والمسؤوليات والتحديات التي يتبعها الفرد على مدى مسيرته الوظيفية، يهدف المسار الوظيفي إلى تحقيق الأهداف المهنية والشخصية للفرد، وتتنوع هذه الأهداف من شخص لآخر ، تشمل المسارات الوظيفية عادة عدة

مستويات، وتبدأ من مستوى المبتدئين وتنتهي في المستوى الإداري. وتختلف المسارات الوظيفية من شخص لآخر بناءً على الخبرات والمهارات والاهتمامات والأهداف الشخصية، وتضمن المسارات الوظيفية عادة وظائف مختلفة مع تفاصيل محددة بشأن متطلبات الخبرة والمهارات والمؤهلات الأكاديمية.

- **تطوير المسار الوظيفي:** يمكن تعريف تطوير المسار الوظيفي " بأنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو"

– الدراسات السابقة:

1/دراسة (التلاني وآخرون)، بحث منشور بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، دفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تم توزيع (286) استبيان، وتم استرداد (241) منها، بنسبة استرداد (84.26 في المائة).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد ذلك القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية لخزن المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فعالة في الجامعات الفلسطينية¹

2/دراسة (الشريف)، بحث منشور بعنوان: تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الخدمية، ومعرفة العلاقة بين تطبيق عمليات

¹ عبد الهادي التلاني وآخرون، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد، 11 العدد، 2، 2015.



إدارة المعرفة وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في المنظمات الإدارية الخدمية بمحافظة جدة بالسعودية وكان عددهم (286) موظفا من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان.

كشفت الدراسة أن التطبيق لعمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات ليس على أفضل مستوى، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات المستقلة كالعمر، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية.¹

3/دراسة لحبيبة عليي المعنونة " تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا المهني للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية"، تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: كيف يتم تسيير عمليات المسار المهني للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟ وهل تسيير هذه العمليات يؤدي إلى تحقيق الرضا المهني لها ؟ ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي :مدى اهتمام الإطارات بتسيير مساراتهم المهنية في المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى رضاهم عن حياتهم المهنية - إبراز الأهمية الموضوعية في تطبيق عمليات المسار المهني في كسب الرضا المهني - محاولة توضيح العوامل الواقعية التي تتحكم في تسيير المسارات المهنية لفئة الإطارات من خلال الإشكالية المطروحة والأهداف توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :أن عملية التوظيف بالمؤسسة تخضع إلى سياسات غير عقلانية لأنها لا تستجيب لمتطلبات المنصب و إنما تستجيب إلى طرق غير رسمية وفي أولها العالقات الشخصية مما نتج عنها الاستياء و عدم الرضا لفئة الإطارات ، عملية التكوين لا تقوم على الدراسة الفعلية لاحتياجات التكوينية و لا على أساس أفاق مستقبلية إنما هي استجابة لمتطلبات آنية بالنسبة للإطارات التقنية أما الإطارات الإدارية فحصلتهم من الاستفادة من التكوين منخفضة ، عملية الترقية لا تزال تحكمها الطرق الكلاسيكية، حيث لا يزال الشرط الأساسي في الترقية هو الأقدمية عوضا عن الكفاءة.²

4/دراسة فائزة بوراس 2008: بعنوان : " تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي و محاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي، و أيضا اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة و تحقيق التكامل

¹ راشد بن مسلط الشريف، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية

بجدة، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة، 38، العدد، 144. 2012.

² حبيبة عليي، تسيير عمليات المسار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية

بمؤسسة باستيك عين الدفلى ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم والموارد البشرية ، جامعة البليدة 2 2016.

المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية و إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع المتغيرات ، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء و مسؤولين) في مختلف المصالح و الدوائر الوحدة الاسمنت بعين التوتة - باتنة و الذي بلغ عددهم في ديسمبر 2006 (493) عامل و عاملة ، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل العمال، إضافة الى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ، و لا يتم مراعاة مبدأ اختبار الشخص المناسب لملأ الوظائف اليت مت إقرارها من قبل مدراء الإدارات.¹

¹فايزة بوراس: بعنوان ، تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008

الفصل الاول
إدارة المعرفة
والمسار الوظيفي

المبحث الأول: المعرفة وإدارتها

تمهيد

في هذا الفصل، سنقوم بفحص موضوع إدارة المعرفة، والذي يُعتبر حديثاً نسبياً في المجالات العلمية، ولا سيما على مستوى التطبيقات العملية. لم يتم التعرف على مفهوم إدارة المعرفة على نطاق واسع إلا في بداية القرن الحادي والعشرين. وتم تطوير هذا المفهوم لتلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين ومواجهة التغيرات البيئية السريعة، مما دفع إلى ضرورة إعادة النظر في البنية التنظيمية والوظائف والأهداف الاستراتيجية بهدف التكيف مع هذه التحولات. خاصة مع الزيادة الملحوظة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

قد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة وهذا الاختلاف أدى إلى تعدد التعاريف المتداولة والتي نبرز من أهمها ما يلي :

✦ **التعريف الأول (P. DRUKER):** هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية، يشير هذا التعريف إلى الأداء كـمخرج للمعرفة يحقق نتائج محددة، حيث تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء و تحقيق أهداف مرجوة إلا أن هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة.

✦ **التعريف الثاني (POLANY):** تنقسم المعرفة إلى نوعين ظاهرية وباطنية فالظاهرية هي التي يمكن التعبير عنها رسمياً والتي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة وتوجد بصيغة براءات إختراع ومخططات، و الضمنية هي غير مرمزة وصعبة الانتشار لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة في العمل¹. كما قدمت تعريفات كثيرة للمعرفة ويمكن إجمالها في مجموعتين هما :

أولاً : مجموعة تعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات : حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات. لهذا فإنهم يميل إلى تعريف المعرفة : بمايلي

✦ الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط .

✦ المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

ثانياً : التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد : هذه التعريفات تركز على خصائص

¹ محمد خالد ابو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، ط1 ، دار زهدي للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2021، ص 8

المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين ، حيث يعرفون المعرفة بأنها :

المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.

المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.¹

ولا بد من التأكيد على أن المجموعتين من التعاريف تمثلان مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة .
الأول يتمثل في مدخل الترميز القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالإعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً ، و الثاني مدخل الشخصنة الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن إستخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى، و أن كلا الجانبين يمثلان نظام المعرفة في الشركة ، وهما اللذان ينصب عليهما العمل المعرفي ، فالعمل المعرفي هو في جوهره عمل أفراد المعرفة الذين يحتاجون في عملية المعرفة (الجمع والحصول، التقاسم، نشر وتوليد المعرفة) إلى تكنولوجيا المعلومات وآلياتها وقواعد والروتينيات التنظيمية المكونة لمدخل الترميز التي تنظم الوصول إليها و استخدامها.²

المطلب الثاني : خصائص المعرفة

لقد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة وهذا نظراً لاختلاف وجهات نظر هؤلاء، وفي المجلد يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي :

أ- التراكمية: المعرفة تكون صحيحة وتتألفية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.

ب- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

ج- البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.

د- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.

هـ- الثقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.³

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 25

² المرجع السابق، ص 26

³ منذر منصور عبد الله ، الاقتصاد المعرفي ، ط 1، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2016، ص ص 10/9

كما يرى آخرون ان للمعرفة خصائص استثنائية تميزها عن غيرها من المعطيات الاخرى و من اهم هذه الخصائص :

- تتطلب المعرفة تفاعلا مع الواقع.
- يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية.
- المعرفة هي جزء من نظام (أو نسق) المعتقدات، القيم و العقلانية.
- المعرفة كينونة معقدة ومشتقة من التجربة والممارسة و هي جزء من منظمة مفتوحة لا نهاية لها.¹

المطلب الثالث : أنواع المعرفة

إن المعرفة ليست نوعا متجانسا ونمطيا ، ذلك لان ليس لها شكلا محددا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد ومن اجل أن تكون المنظمة فعالة في إدارتها للمعرفة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية عمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في خدمات ومنتجات المنظمة .

قدم الباحثون والمختصون في إدارة المعرفة تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة ومن تلك التصنيفات ما يأتي:²

✦ **معرفة ماذا :** موضوع المعرفة أي إدارة المعرفة، الإنترنت، أنظمة المعلومات، علوم الطبيعة، والاقتصاد... إلخ.

✦ **معرفة من ؟:** العلاقات الشبكات الصلات المؤسسات الأفراد التشارك الجمعيات، والنوادي.

✦ **معرفة كيف ؟:** المهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التفاهم، إعادة البحث التطوير، الاختيار القيام بالعمل عملية الابتكار، والعملية الإدارية.

✦ **معرفة لماذا ؟:** عرض الأساليب السياق، تخطيط الأعمال، الإستراتيجية، الأسباب والتفسيرات.

✦ **معرفة أين ؟:** الموقع، إلى أين من أين المركز الإستراتيجي، التخطيط، والإبحار.

✦ **معرفة متى ؟:** في الوقت المحدد التوقيت، سرعة الأداء، التخطيط، الجدولة الماضي، والمستقبل.

✦ **معرفة فيما لو:** الحالة المحددة، السيناريوهات، تطوير السيناريو، الاستشراف، المستقبليات الموقفية.

وصنف Zack المعرفة على ثلاثة أنواع هي:³

أ- **المعرفة الجوهرية:** وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة التي تقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة ونشر إلى الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة.

ب- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية تنافسية وتشير إلى الحد المقبول من المعرفة التي تضمن بقاء المنظمة في التنافس لأنها تمتلك ما يمتلكه الآخرون نفسه.

¹ سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 ، ص ص 216 / 217

² أبو بكر محمود الهوش ، استراتيجيات إدارة المعرفة ، ط 1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ،مصر، 2016 ، ص 36

³ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 45

ج- المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي يمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم من خلال الإبداع والتغيير.

وعلى الرغم من التصنيفات العديدة للمعرفة إلا أن التصنيف الأقدم للمعرفة والاهم ما قدمه POLANYI في الستينات إذ ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وأيده في هذا التمييز NONAKA إذ صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر إستخداما و هما : ¹

1-المعرفة الظاهرية (الصريحة): يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها، ويمكن تصنيف المعرفة الصريحة إلى منظمة وغير منظمة، أما المنظمة فتشمل الوثائق وقواعد البيانات وجداول البيانات وذلك لأن البيانات والمعلومات فيها منظمة بطريقة معينة يسمح لاسترجاعها في المستقبل، وفي المقابل يعتبر البريد الإلكتروني و الصور و الدورات التدريبية و الصوت و الفيديو أمثلة على المعرفة غير المنظمة ،وذلك لأن المعلومات فيها غير قابلة للاسترجاع بسهولة في المستقبل.

2-المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، الذاتية غير الرسمية، التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية، وغير القابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد، وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسميًا.

و تنتقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر، ومن الأفراد إلى الجماعات والفرق من خلال المحادثات، والحوارات، والاجتماعات. وفي غالبية الأحوال يحدث هذا الانتقال بشكل غير رسمي، وقد تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال، ويمكن القول بأن هناك أفرادًا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

¹ حيدر شاكر نوري و محمود حسن جمعة ، اثر المعرفة على جودة الخدمة، مجلة الادارة و الاقتصاد ، كلية الادارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية،العراق ، العدد 97 ، 2013 ، ص ص 176/177

جدول رقم: (01-01) تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة

الكاتب	نوع المعرفة	الوصف
ميثال زاك	المعرفة الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة
	المعرفة المتقدمة	المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميز
	المعرفة الابتكارية	المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة
نوناك ايكوجيرو	المعرفة الصريحة	معرفة رسمية قياسية ، مرمزة، نظامية ، صلبة ، قابلة للنقل و التعليم .
	المعرفة الضمنية	معرفة غير رسمية ، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل و التعليم
توم باكامن	المعرفة الصريحة	المعرفة الصريحة موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل
	المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة.
	المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	المعرفة غير معروفة	اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانسن	المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	المعرفة المشخصة	ضمنية، حدسية، غير قابلة القياس والتخزين، قابلة للتعلم.
ميكوس سارفاري	المعرفة المركزية	قياسية في الاجراءات والقواعد، فائقة القمة، وروتينية و سطحية.
	المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الافراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كو	المعرفة القواعد	تصريحية، إجرائية قياسية، سجلات.
	المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية، تجريبه، مجسدة في النشاط.
	المعرفة الثقافية	سياقية ، مرتبطة بالرؤى ، الاحاديث، القصص و الاشعارات الخ...

المصدر ، نجم عيود نجم ، ادارة المعرفة ، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان
،الاردن ، 2008 ، ص

المطلب الرابع : مصادر المعرفة

عرف (Saffady) أن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وتجدر الإشارة أن أرسطو قديماً تكلم عن الحس كمصدر للمعرفة، و لتحديد المصادر بصورة دقيقة نقسمها إلى مصدرين:

- **المصادر الخارجية:** وهي التي تظهر في البيئة الخارجية المنظمة، وتتوقف هنا على نوع العلاقة بينها وبين المنظمات الرائدة، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن بين هذه المصادر المكتبات والإنترنت، والجامعات ومراكز البحث العلمي إضافة للبيئة الخارجية للمنظمة (الموردين، المنافسون، الزبائن)، والمنظمة الرائدة، تعمل وفق توقع التهديدات المتعلقة والفرص المتاحة، لذا لا بد أن تكون قادة على أسس المعلومة من البيئة، وهنا تعتمد المنظمة نظم رصد معقدة.
- **المصادر الداخلية:** وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة، والمتمثلة في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف المواضيع، والتي تكتسب من خلال المؤتمرات الداخلية الاستراتيجية، ومن خلال التعلم أثناء العلم أو البحوث¹.

ويشير (VAIL) إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء².

المطلب الخامس : مفهوم ادارة المعرفة

إن التغير السريع في مناخ الأعمال، والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشرسية، وحاجة المؤسسات إلى خفض التكاليف وتقليص أعداد القوى العاملة تسبب بضياح المعارف وكذلك بضالة الوقت المتوفر لإنتاج واكتساب الجديد منها، وقد أدى كل هذا إلى الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها من قبل المختصين في علم الإدارة الذين اعتبروا إدارة المعرفة هي المرحلة النهائية من الفرضيات ذات الصلة بنظم المعلومات، وكذلك تنبؤوا بأن أداء جهات العمل سيرتبط بشكل مباشر بـصُناع المعرفة ممن يساهمون في إضفاء القيمة المضافة عبر معالجة المعلومات المتوفرة لإنتاج معارف جديدة تسهم في تطوير العمل وتوفير منتجات وخدمات مبتكرة يعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة، بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها

¹ محمد خالد أبو العزم ، مرجع سابق ، ص 12

² صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 21

المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.¹

كما تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، فعرفها (MALHOTRA) بأنها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تداونية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للعاملين."

في حين ركز آخرون على الجوانب الثقافية والاجتماعية ، فقد جرى تعريف إدارة المعرفة بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على إستخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة. من خلال ما تقدم يمكن القول بأن إدارة المعرفة تستند على ثلاثة عناصر أساسية هي الموارد والتقنية والعمليات .

في ضوء ذلك ورد تعريفاً شمل في ثناياه العناصر المذكورة أعلاه ، وهو أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة وخلقها وخرنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية، وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.²

بتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه، ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

📌 عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة ، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.³

📌 ثمة طرق عديدة لتعريف إدارة المعرفة في الأدبيات الحالية .حيث تُعرف مؤسسة Gartner إدارة المعرفة بأنها نظام يتضمن نهجاً متكاملأ لتحديد وإدارة ومشاركة كافة الاحتياجات المعرفية لأية منظومة عمل، حيث يمكن أن تتضمن تلك الاحتياجات الأصول المعلوماتية، مثل قواعد البيانات والمستندات والسياسات والإجراءات، وأيضاً الخبرات والتجارب الضمنية التي يمتلكها كل عامل في المؤسسة.

📌 تشكل إدارة المعرفة استراتيجية مهمة لتمكين القيادات من تطوير مجموعة من الممارسات التي تستهدف خلق وتجميع ومشاركة واستخدام المعرفة بهدف تحقيق التقدم المنشود ولتبسيط المفهوم أكثر، يُعرف الممارسون إدارة المعرفة بأنها:

¹ عبدالله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2015، ص 21

² ليث عبد الله القهيري، إستراتيجية ادارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، ط 1 ، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص 25

³ السعيد مبروك ابراهيم ،الاتصال الإداري و ادارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات، ط1 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية

، مصر، 2003 ، ص 173

✍ إطار عمل لتبادل ونشر المعلومات، يساعد المؤسسات في تحسين وتعزيز صناعة القرارات، ويشكل ممكناً محورياً للإبداع والابتكار المؤسسي.

وبصفة عامة، يُنظر إلى إدارة المعرفة في عالم الأعمال وبين القياديين على أنها مجموعة من الأنشطة التي تضم العديد من المكونات مثل التحسين والتطوير وإدارة المبادرات وتحليل وإستيعاب الدروس الرئيسية المستفادة وما شابه.¹

المطلب السادس : نماذج إدارة المعرفة

أولاً- نموذج البنك الكندي التجاري (CIBC) : والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة إستخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرين مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الاداة لفحص معرفة المنظمة. وينطلق هذا الأنموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

- ✍ التعلم الفردي : حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد انفسهم.
- ✍ تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
- ✍ تعلم المنظمة : عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .
- ✍ تعلم الزبون : ادرك المصرف ان الزبون بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى ادخال اكثر من (3400) زبون في دورات عامة.²

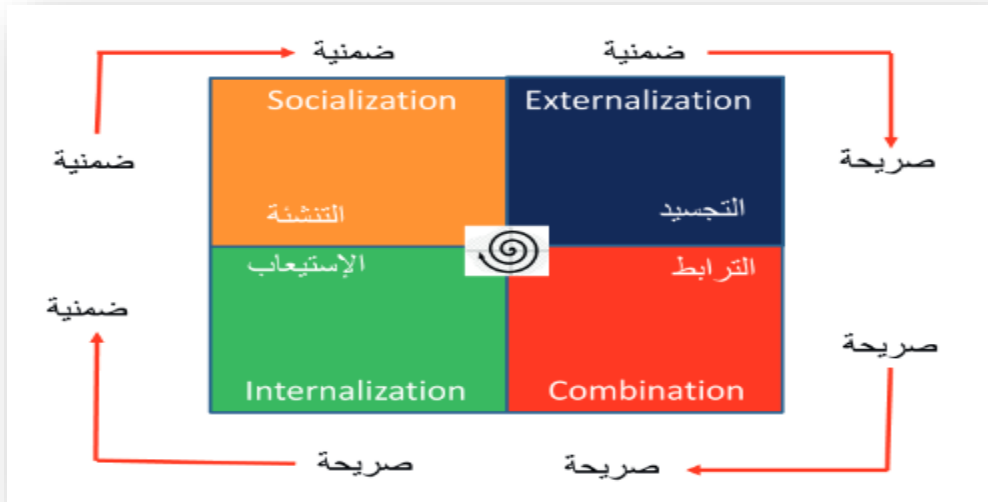
ثانياً- نموذج نوناكا وتاكوشي SECI : دورة المعرفة socialisation, externalisation, combination & internalisation. وتعرف اختصاراً بدورة (SECI) اثبت هذا النموذج أنه أحد أقوى النماذج في مجال إدارة المعرفة. يؤكد هذا النموذج على تحويل المعرفة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. يصف كيف يتم تجميع المعرفة ونقلها في المؤسسات بأربعة أوضاع:

- ❖ التنشئة الاجتماعية: تبادل المعرفة الضمنية من خلال التفاعلات الاجتماعية مثل وجها لوجه .
- ❖ التخرج: عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. إنها طريقة للمؤسسات لجعل المعرفة ملموسة وتخزينها في أدلة وقواعد بيانات لتسهيل مشاركتها، في هذا الوضع ، تكون طرق هندسة المعرفة مفيدة ؛
- ❖ الدمج: العملية التي يتم من خلالها إعادة توحيد العناصر المنفصلة للمعرفة الصريحة لتشكيل عنصر جديد من المعرفة .

¹ علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2015، ص 35

² صلاح الدين الكبسي ، إدارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 163

❖ الاستيعاب: عملية التحويل الأخيرة (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية) حيث يتم تحويل المعرفة إلى نماذج ذهنية فردية يمكن استخدامها بعد ذلك على النحو الأمثل لإنجاز المهام.¹



شكل رقم : (01-01) نموذج نوناكا

ثالثا- نموذج FRID لإدارة المعرفة : وفقا لهذا النموذج فان مستويات تقييم نضج وتنفيذ إدارة المعرفة يمكن أن يقسم إلى خمسة مستويات المستويات الخمس للنضج هي:

❖ المستوى الأول :المعرفة الفوضوية ، المنظمات في هذا المستوى تحدد رؤية إدارة المعرفة، أهداف إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة المعرفة.

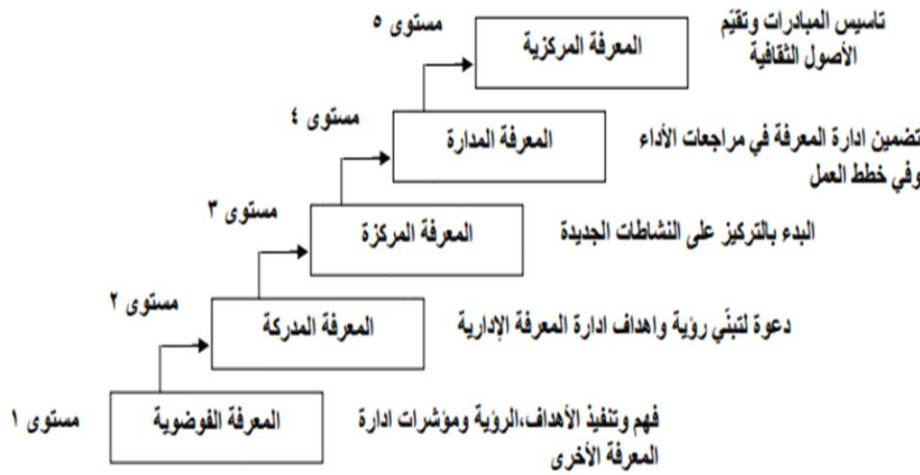
❖ المستوى الثاني : المعرفة المدركة ، المنظمات في هذا المستوى هي في خطوة أعلى من أولئك في المعرفة الفوضوية، في هذا المستوى الدعوة لاعتماد الإدارات رؤية لإدارة المعرفة وأهدافها، ويجب في هذه المرحلة التركيز على تطوير خريطة طريق لإدارة المعرفة والعمل بتعاون مع مكتب إدارة المعرفة.

❖ المستوى الثالث : المعرفة المركزة ، المنظمات بعد أن غطت جوانب ترسيخ إدارة المعرفة تبدأ بالتركيز على خمسة أنشطة جديدة ، وهي تضمين إدارة المعرفة في هندسة العمليات، توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة الأولية والخدمات والتدريب دعم الأوائل ومجتمع المعرفة ،مراقبة وتقديم تقرير عن مؤشرات الإدارة وأخيرا إدارة المعرفة في الميزانيات.

❖ المستوى الرابع : المعرفة المدارة ، التي تتبنى النشاطات الأساسية التي اقترحت في المستوى الاول الثاني والثالث ،ما عدا ان المنظمات يجب أن تحاول تضمين إدارة المعرفة في مراجعات الأداء ،وأيضا في خطط العمل .

¹ Pierre Saulais Jean & Louis Ermine , **Management des connaissances dans les entreprises innovantes**, Série Smart Innovation ,2021 , ISTE Editions Ltd , London, p 16

❖ **المستوى الخامس والأخير : المعرفة المركزية** ،المستوى الأخير الاعلى من كل مستويات نضج تنفيذ إدارة المعرفة المستندة على نموذج Frid ،النشاطات المتميزة والمميزة التي يجب على المنظمات أن تركز عليها لتأسيس المبادرات الناجحة وتقيم الأصول الثقافية، هذه النشاطات تميز المعرفة من مستوى الى آخر، علاوة على ذلك، كل نشاطات إدارة المعرفة يجب أن تعطى اهتمام متساوي في هذا المستوى¹.



شكل رقم : (02-01) نموذج FRID لإدارة المعرفة

رابعا - نموذج نجم عبود نجم (الرصيد - التدفق - الميزة) : يتميز أنه شامل لمصادر المعرفة وأنواعها و لعملياتها و لمجالاتها ، كما أنه منطقي لكونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة التعلم و الابتكار ، يشمل هذا النموذج مجموعة من المراحل المتدرجة تصاعديا بداية من البحث على المعرفة وإنشائها وصولا إلى تحقيق الميزة بتكوين رافعة واستدامة المعرفة، وهي كالتالي:

❖ **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المؤسسة، والنظر في مصادرها سواء داخلية أو خارجية .

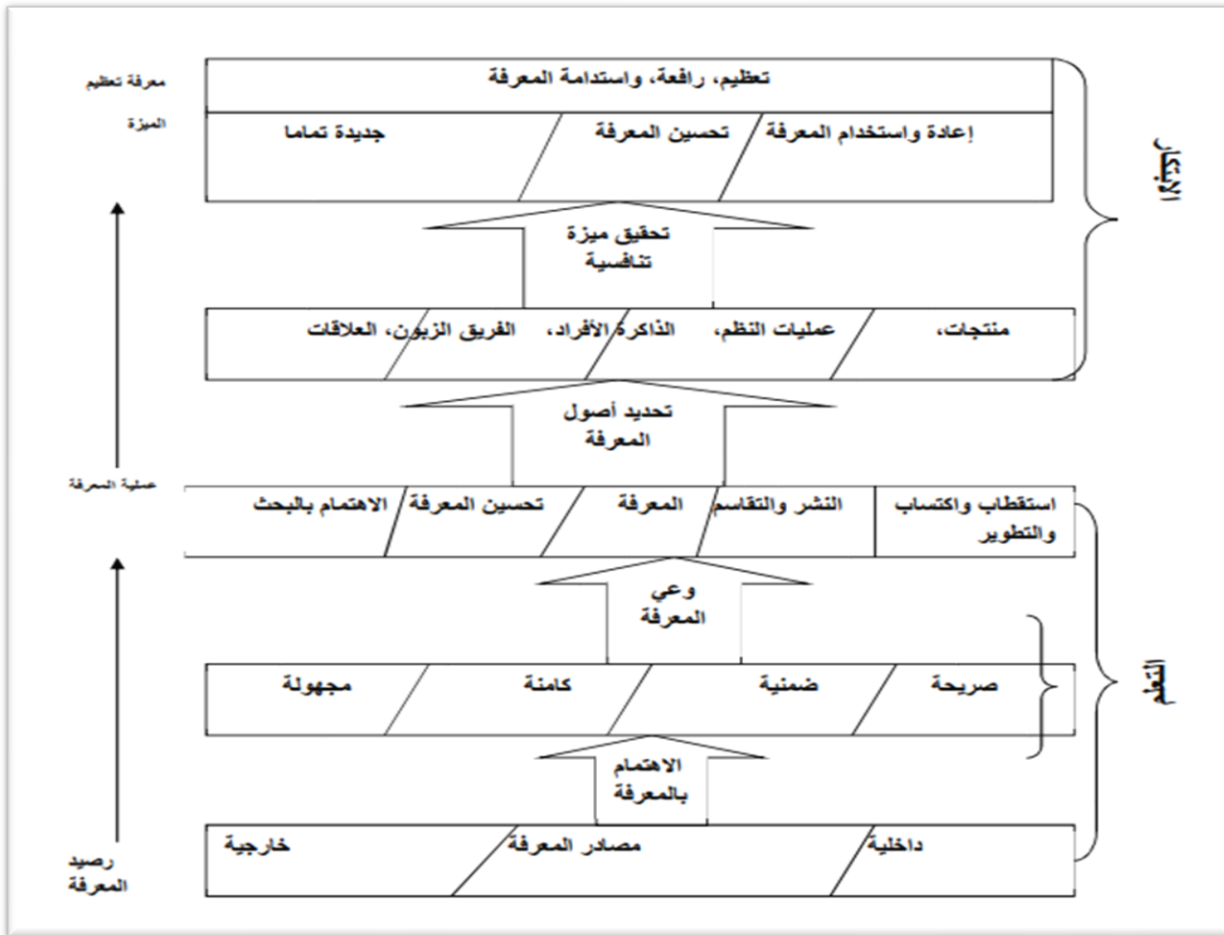
❖ **مرحلة وعي المعرفة :** تتميز هذه المعرفة بقدرة الشركة على التميز بين أنماط المعرفة سواء كانت صريحة ،ضمنية ،كامنة او مجهولة .

¹ Haslinda, A.& Sarinah, A., **A Review of Knowledge Management Models**, The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009

❖ **مرحلة تحديد أصول الشركة:** وفيها يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى الشركة من معارف والنظر إليها كأصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية، وبالتالي لا بد من توظيفها في أعمال الشركة .

❖ **مرحلة تحقيق الميزة التنافسية:** وفي هذه المرحلة تبدأ بؤادر توظيف المعرفة في أعمال الشركة عملياتها منتجاتها، نظمها وذاكرتها و روتيناتها التنظيمية ، كما تلوح فيها بؤادر التحول من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) مما يجعلها المساند الأول لأعمالها وتكسبها صبغة جديدة قائمة على المعرفة.

❖ **مرحلة تعظيم ورافعة وإستدامة المعرفة :** وهي أعلى مستويات نضج إدارة المعرفة تكون خلالها المنظمة قادرة على استخدام أصولها المعرفية في عمليات متزايدة بما يضمن تعظيم استفادتها من معرفتها وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج وفرق عمل متعددة تحقق لها رافعة في منتجاتها وعملياتها، والاهم من ذلك تكون إدارتها المعرفية قادرة على الحد من الروتينيات التنظيمية التي تعيق الأفراد وتحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعارف الجديدة ،التي تحقق استدامة التجديد المعرفي والابتكار.¹



شكل رقم (03-01) نموذج نجم عبود نجم (الرصيد -التدفق - الميزة)

¹ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، مرجع سابق ، ص ص 123 / 124

المطلب السابع: عمليات إدارة المعرفة

اختلف عدد الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة ولكن غالبيتهم أجمعوا على أن هناك عمليات جوهرية تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها على شكل حلقة تعتمد كل عملية على سابقتها كما تدعم التي تليها، و يمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها ومن ثم تطبيق المعرفة وهذا حسب نموذج منظمة (Fraunhofer IPK) والذي اعتمدته (Heisig & Vorbeck) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية، وقد تضمن 6 عمليات جوهرية لإدارة المعرفة¹ وهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة .

لقد اختلف الباحثون في تصميم العمليات الأساسية في إدارة المعرفة كما اختلفوا في نماذجها ، وسنورد أهم هذه العمليات في الجدول الموالي:²

اسم الباحث	عمليات إدارة المعرفة
حسب توربان	إنشاء المعرفة - تنقيح المعرفة - خزن المعرفة إدارة المعرفة - نشر المعرفة
حسب ديفيد سكايرم	إنشاء المعرفة - تحديد المعرفة - جمع المعرفة تنظيم المعرفة - تقاسم المعرفة - تعلم المعرفة تطبيق المعرفة - استغلال المعرفة - حماية المعرفة تقييم المعرفة
حسب مارك دوديسون	تحديد المعرفة - اكتساب المعرفة - توليد المعرفة التحقق من صلاحية المعرفة - نشر المعرفة تجسيد المعرفة - تحقيق المعرفة - استغلال وتطبيق المعرفة
حسب فراينهورف	تشخيص المعرفة - تحديد أهداف المعرفة - توليد المعرفة تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة

جدول رقم (1-2) يمثل عمليات إدارة المعرفة

¹ صلاح الدين الكبيس، إدارة المعرفة، مرجع سابق ، ص 63

² أسماء زودوري ، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ، جامعة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قالمة، الجزائر ،السنة الجامعية 2015/2016،ص 36

وفي مايلي سنتطرق الى اهم العمليات المتعارف عليها في معظم الأبحاث و الدارسات الأكاديمية و الجامعية.

أولاً - تشخيص المعرفة:

إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة لنتمكن من تحديد الفجوة؛ ولأن الهدف هو اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة في أعمالها، فقد أشار (Alvesson) أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث.¹

تعد عملية تشخيص المعرفة من أولى عمليات إدارة المعرفة وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف، ففي ضوء نتائج عملية التشخيص يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى، وتعد عملية التشخيص مهمة جداً لأنه من نتائجها معرفة مواقع المعرفة المتواجدة والأشخاص الحاملين لهذه المعرفة ، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية.

تبرز أهمية عملية تشخيص المعرفة من خلال كونها أداة لحل المشكلات، فمن نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات القائمة من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث و الوصول ، و أن تحديد وتعيين المناطق التي تكون فيها المعرفة ضعيفة او غير موجودة أصلاً ليس سهلاً ، وكذلك فعل أي شيء لمعالجة هذا الوضع مثل تقديم أنظمة وإجراءات لتأكيد بان الأفراد يدركون أهمية ما توفره المعرفة وتقديم تسهيلات دخول لهذه الإدارة.²

ثانياً - توليد او تحصيل المعرف واكتسابها:

ويتحقق ذلك على مستوى الأفراد والجماعات العاملة في الهيئات والمنظمات الحكومية أو للطلبة الدارسين والمتدربين على سبيل التفرغ أو أثناء العمل، ومع أن هناك وزارة أو أكثر مكلفة بتوفير الفرص لإكساب المواطنين مختلف أنواع المعرفة في جميع الأقطار دون استثناء، فإن ذلك لا يلغي مسؤولية الأفراد أنفسهم في تنمية معارفهم واكتساب المهارات ذات العلاقة بوظائفهم سواء عن طريق الخبرة والممارسة العملية أو الالتحاق

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط 1، دار كنوز المعرف، عمان، الأردن، 2010، ص 65

² جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص 68/69

بالدورات أو حضور المحاضرات والندوات أو عن طريق برامج التعلم الذاتي واستخدام الحاسب الشخصي إن كان ذلك متاحاً.

ومعلوم أن المعرفة التي يبحث عنها العاملون بوجه عام وكبار المسؤولين بوجه تكون وثيقة الصلة عادة بمهنتهم وتخصصاتهم ليسهل عليهم توظيفها وقطف خاص تكون وثيقة الصلة عادة بمهنتهم و تخصصاتهم ليسهل عليهم توظيفها و ثمارها .¹

كما أن هؤلاء يكونوا أكثر استجابة وتعاوناً وتفاعلاً مع المادة المعرفية ومع من يقدمها، خلافاً لما كانوا عليه وهم طلبة يافعون يتلقون المعرفة من أساتذتهم ويحفظونها ليعيدوها لهم في كرايس الامتحانات دون زيادة أو نقصان لتعودهم على اجترار الكلمات أكثر من المعاني والمضامين.

ومصادر الحصول على المعرفة اليوم أصبحت متعددة وثرية ومتاحة عبر المواقع الإلكترونية المعرفية والشخصية ناهيك عن مصادرها الورقية التي تنشر في الكتب والبحوث والمجلات العلمية المتخصصة التي تصدرها الجامعات ومراكز البحوث والدراسات. وقد أصبحت لها مكتبات رقمية توفر فرص الاطلاع والتعريف بالعناوين والموضوعات للراغبين لكنها تتطلب الاشتراك أو الشراء محتوياتها .²

ثالثاً - توزيع المعرفة وإيصالها

إن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تكمن في تجميعها وتخزينها، وإنما في توزيعها ونشرها ليستفيد منها الفرد والمؤسسة والمجتمع، كما يؤكد الواقع أن الخبرات والمهارات إنما تزيد وتتمو بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار و المعارف ، و هو الأمر الذي قد يتوقف على مدى توافر ثقافة جامعية تشجع على تبادل المعرفة وتقاسمها بين أطراف العمل الجامعي.

و تعرف هذه العملية بأنها " نقل المعرفة المطلوبة للشخص في الوقت المناسب، ويتم خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مثل شبكات الإنترنت والإنترنت ومن خلال فرق العمل.³

و تتنوع الأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسات بوجه عام في نشر وتوزيع المعرفة المتوافرة لها، إلا أنها لا تخرج عن نمطين اثنين، هما:

1- **النمط الرسمي**، وذلك مثل فرق إدارة ونشر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها، المؤتمرات والندوات المباشرة

¹ عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر ، 2019، ص76

² المرجع السابق، ص 77

³ عبد الستار و اخرون ، مدخل الى إدارة المعرفة ، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2009،ص350

وغير المباشرة، والتقارير المتبادلة بين المستويات الإدارية، واستخدام الشبكات المحلية والشبكة العالمية والشراكة مع المؤسسات المناظرة وغير المناظرة، ودعم التعلم التنظيمي وإدارة براءات الاختراع وأخيراً التدريب.

2- النمط غير الرسمي، وهو يقوم على نشر المعرفة من خلال الأحاديث واللقاءات والاجتماعات غير الرسمية، والتعلم أثناء العمل، والتواصل مع خبراء آخرين عبر تقنيات الاتصال عن بعد، و يفضل الجمع بين الأسلوبين ؛ حيث قد يؤدي إهمال الأسلوب الثاني إلى فقدان جزء من المعرفة الضمنية، ولضمان نقل وتوزيع المعرفة بشكل سليم ¹.

رابعاً- تخزين المعرفة

تشير عملية تخزين المعرفة حسب ما أورده بوثير وشراير بأنها "الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة"، وأضاف أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة؛ إذ تحرص المنظمات على إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغيرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك، والتي أصبحت تُعرف فيما بعد بالتنقيب عن البيانات، كما أنها تشير إلى مستودعات المعرفة التي تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

وأشار دولفي إلى أن تخزين المعرفة يشير إلى أنها تمثل جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها ².

خامساً- تطبيق المعرفة

تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المنظمة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد

¹ شروق جمال طاهر ، مدخل الى إدارة المعرفة ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2018 ، ص 62

² محمد بن عبدالله الثبيتي ، إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء، ط1، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ،الأردن، 2020،ص ص

من المعرفة والتقاط وحفظ هذه المعرفة، وكلما تم تنفيذ عملية اكتشاف والتقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.¹

حيث ان دورة حياة المنظمة تمثل بحركة حلزونية تتحرك نشاطات استقطاب المعرفة، وتكوين المعرفة، والمشاركة بالمعرفة، وأخيراً تطبيق المعرفة، وتبدو المرحلة الأخيرة بداية الحركة جديدة في حياة المعرفة؛ أي بداية لولادة معارف ومهارات جديدة، فتطبيق المعرفة ليس نهاية المطاف وإنما هو مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية.²

وبما أن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

1 خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010 ، ص105

2 سعد غالب ياسين ، نظم إدارة المعرفة و راس المال الفكري العربي دراسات استراتيجية ، ط1، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي ، الامارات العربية المتحدة ص ص 47/48

المبحث الثاني : تطوير المسار الوظيفي

تمهيد :

إن موضوع المسار الوظيفي له أهمية خاصة لدى جميع الطبقات العاملة، نظرا للتطورات الحديثة في محيط العمل والتي شملت التغيرات في النمط المعيشي والقيم وتركيبه العمال والتطورات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق¹.

المطلب الأول : مفهوم المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إحدى المسائل التي تشغل الفرد لغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ويعرف المسار الوظيفي على أنه: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر"².

يعبر هذا التعريف عن التغيرات الوظيفية التي يعرفها الفرد في عمله والمتمثلة في الترقية من منصب إلى منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في المناصب التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته العملية.

ويرى DouglasHall أن المسار الوظيفي "هو تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر الفرد خلال حياته العملية"³.

كما يعرف المسار الوظيفي كذلك أنه "هو تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، وكذلك هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياته العملية قد تكون هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى"⁴.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 373.

² يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 485.

³ موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2010، ص 106.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 200.

كما أنه "عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه".¹

حيث أن المسار الوظيفي هنا هو مجموعة من الخطوات والأنشطة للوصول إلى مناصب عليا من خلال التعاقب في المناصب.

إضافة إلى ذلك فهو: "الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد".² حيث أن الخبرات الوظيفية تشمل كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعية المهام، وتتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد.

إذن يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه.³

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن المراكز الوظيفية تتضمن كل الأعمال التي يقوم الفرد بما فيها الأعمال التطوعية أو الخاصة أو العامة على حد سواء.

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المسيرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي، و الاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياة العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.⁴ مما سبق يمكن القول إن المسار الوظيفي عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا من خلال الترقية أو أفقيا من خلال النقل الوظيفي. أي أن الفرد ينتقل خلال حياته العملية عبر عدة مناصب من الأدنى إلى الأعلى أو عبر هيكل المنظمة.

المطلب الثاني : ماهية تطوير المسار الوظيفي.

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المستقبل الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال الفرد من منصب إلى آخر أو من موقع إلى آخر من أجل تحقيق مكانة أفضل.

أين يعرف تطوير المسار الوظيفي على أنه: "عملية مصممة لتساعد الأفراد في إدارة مسارهم

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2010، ص 165.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 375.

³ وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، ع2، غزة، فلسطين، 2007، ص 10.

⁴ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 276.

الوظيفي"، يشير هذا التعريف إلى أن تطوير المسار الوظيفي يركز على المدى الطويل للمسار الوظيفي¹. ويعرف أيضا على أنه: "النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى²."

وقد ربط هذا التعريف تطوير المسار الوظيفي بالنتائج الناجمة عن تفاعل كل من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي.

ويعرف كذلك على أنه: "كل ما يقوم به الفرد من تحسينات شخصية من حيث تطوير مهاراته وقدراته، وبما يمكنه من تحقيق خطة المسار الوظيفي الخاصة به"³.

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن عملية تطوير المسار الوظيفي لا يمكن لها الاعتماد على الأنشطة الفردية فقط، بل إن ذلك النجاح يتطلب أيضا المساعدة والدعم من جانب الميسرين المباشرين إلى جانب دعم إدارة الموارد البشرية.

ويشير بعض الباحثين إلى وجوب زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي، وبشكل خاص عمليات التطوير التي يتم الإعداد المسبق لها أن هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي من بينها⁴.

1. يستعمل التطوير كجزء من إستراتيجية المنظمة الخاصة بالموارد لبشرية لتعزيز المهارات والمعرفة، وقدرات التعلم.
2. يؤدي برنامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية.
3. يساعد برنامج التطوير الوظيفي في توفير فرص العمل الواسعة والتطوير في الأعمال المختلفة.
4. تساعد برامج التطوير الوظيفي على تقوية المهارات والكفاءات للأفراد الذين يرغبون بالتطور الوظيفي في المناصب عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات والكفاءات.

¹ محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 16.

² صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 20، ع 21، دمشق، سوريا، 2004، ص 34.

³ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، ط 1، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 209.

⁴ يوسف حبيب الطائي، مرجع سابق، ص 486.

5. مساعدة الأفراد العاملين في تقليل مشاعر الإحباط والملل إزاء العمل الذي يزاولونه.¹

المطلب الثالث : أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أولاً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

1. إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجه ما الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

2. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل المجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.³

3. توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات أن كما وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين.

4. الرضا الوظيفي ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتاج من النمو والتعليم.

5. بناء المهارات ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.⁴

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 154.

² رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 337.

³ المراجع السابق، ص 339.

⁴ Bernard Martory. Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines*, Nathan, 1998, p65.

ثانيا : أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة.

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

1. اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل في فرد العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

2. تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية¹. وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسس للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية .

3. توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية .

4. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة: كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياته²

5. الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

6. توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

1 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 340.

² Alain chauvet, methods de management, op cit, p102.

7. **تقييم الأداء** : يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد¹.

8. **إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي**: في حالة وجود عدد بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد كبير من المرشحين لمراكز معينة راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد المنظم².

9. **الدافعية**: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم³.

المطلب الرابع : خصائص المسار الوظيفي

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:⁴

- 1- على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.
- 2- على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- 3- المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- 4- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار

¹ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص16

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 342.

³ المرجع السابق، ص 558.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق لميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 212.

- والتعيين والتأهيل و الإدخال إلى العمل والتدريب و الترقية و النقل وإنهاء الخدمة ،و كذلك قرارات الإشراف و الانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته ¹.
- 5- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، ووقعاته و إحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- 6- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة .
- 7- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال .
- 8- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار.
- 9- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر، أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- 10- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة ²

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي ³، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته.

المطلب الخامس : مراحل المسار الوظيفي

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي ⁴ :

¹ المرجع السابق، 213.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق لميزة التنافسية، مرجع سابق، 214.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص558.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص380

الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار الوظيفي .

أولا - مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فان عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة¹ ، وأخيرا فانه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته² .

ثانيا - مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى³ ، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

ثالثا - مرحلة الحفاظ الوظيفي: ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد،

¹ المرجع السابق ، ص382.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص229.

³ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص297.

وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه¹ ، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي : الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا².

رابعا- مرحلة الانفصال الوظيفي: وتمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق³

المطلب السادس : نماذج المسار الوظيفي

أولا- نموذج ليفنسن: يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيره⁴، وأهم المراحل وفقا لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الشخصي العمري و الوظيفي وفقا للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.

ثانيا- نموذج اريكسون: يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار الوظيفي يتألف من ثلاث مراحل كبرى هي التأسيس والتقدم والصيانة، وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده للحياة العملية، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع

¹ plain mitrani; Murray M.dalziel; Annick Bernard, **des compétences et des hommes**, paris; les édition d'organisation, 1993, p44.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص231.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص384

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص ص.211/213

متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العلمية للفر د، وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية ¹.

ثالثاً- نموذج شاين وكرايتر: يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة ، وحدد هذا النموذج عشرة مراحل للمسار الوظيفي تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها أي أن المراحل اللاحقة في المسار الوظيفي تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود الفئة السابقة لكل منه ، ويمكن تلخيص المراحل العشرة لتشمل النمو الجسمي والفكري، والاستكشاف ، والدخول إلى الحياة العملية وتتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة وفقاً لدرجة التقدم الوظيفي، ومراحل متقدمة عديدة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد ، وتتطلب كل من هذه المراحل مجموعة من النشاطات والاستعدادات الفردية والقدرة على التكيف والتطوير والحفز المستمر وغيرها. ²

رابعاً- نموذج ايفانسفيتش وآخرون: يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية ، حيث يتطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الإعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية ، ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة ، كما يقابل كل ذلك أيضاً تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها ³.

¹ فوزية بنت عمي خضر الغامدي، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعميم

العالي السعودية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كمية التربية، جامعة أ. القرى ، 2012، ص.25

² بوقرة نور الهدى ، محاضرات في تسيير المسار المهني ، موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، جامعة غرداية ، كلية

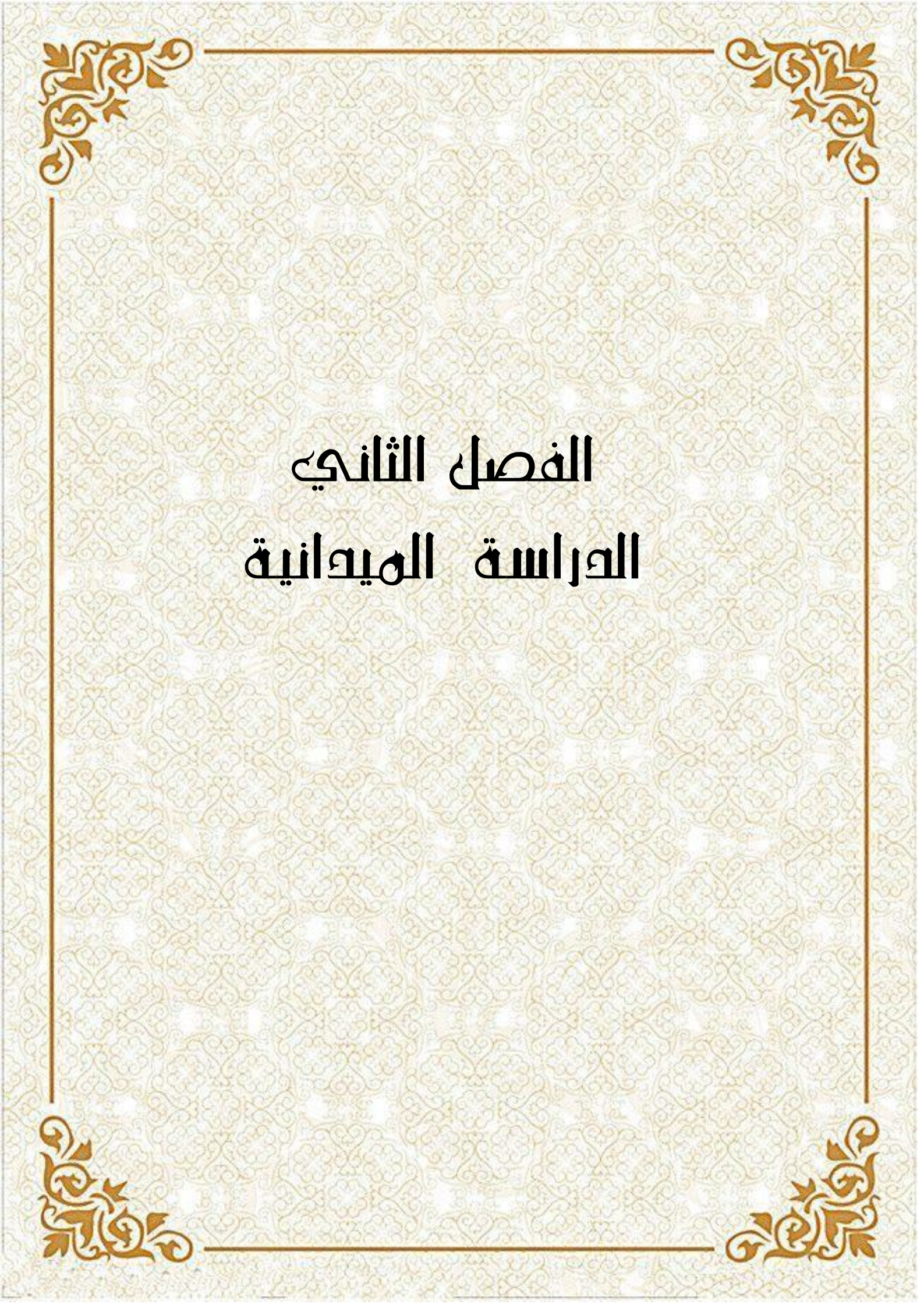
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غرداية ، الجزائر ، السنة الدراسية 2020-2021 ، ص 24

³ فوزية بنت عمي خضر الغامدي، مرجع سابق، ص.26

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات ، و الذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، تتميز هذه المعارف و استغلالها في تطوير المسار الوظيفي للموظفين، و هذا يتعكس بالإيجاب على الموظف و المؤسسة على حد سواء.



الفصل الثاني

الدراسة الهيكلية

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير المسار الوظيفي ، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ، و من خلال وصف الطريقة و الاجراءات التي استخدمت في الدراسة و استخلاص النتائج.

المبحث الأول : بطاقة تعريفية عن تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط

المطلب الاول: التعريف بالتعاونية

تعاونية الحبوب والبقول الجافة هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي فلاحي تجاري، يقع مقر المديرية بالمنطقة الصناعية بوشاكر بالأغواط وهي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب، يكمن نشاطها الأساسي في تخزين الحبوب التي يتم استقبالها من منتج الفلاحين خلال الحصاد والدرس والحبوب المستوردة والمحولة من مختلف التعاونيات عبر التراب الوطني، بالإضافة الى تكييف البذور، توفير الأسمدة ومبيدات الأعشاب وتقوم بتوزيعها على المزارعين، كما تقدم التعاونية خدمات تتمثل في عمليات الحرث والبذر، الحصاد والدرس، بالإضافة الى مرافقة الفلاحين من خلال تقديم إرشادات فلاحية لهم.

وقد تم تأسيسها من طرف وزير الفلاحة بتاريخ 01 جوان 1975 ،تتكون تعاونية الحبوب والبقول الجافة من 12 وحدة تخزين و محطة واحدة لتكييف البذور بالإضافة إلى حظيرة للعتاد الفلاحي، حيث يتوزع نشاط التعاونية على 24 بلدية على مستوى ولاية الاغواط و 10 بلديات بولاية غرداية ، تبلغ مساحتها 5,2 هكتار ، تحتوي على خزان رئيسي ذو طاقة تقر ب300.000 قنطار و يتكون من 20 خلية سعة كل خلية 15.000 قنطار .

المطلب الثاني: النشاطات الرئيسية للتعاونية

✍ تخزين الحبوب والبقول الجافة

✍ تمويل المطاحن (محولي الحبوب) بالحبوب الموجهة للاستهلاك.

✍ تكييف البذور وبيعها للفلاحين .

✍ تغليف وبيع البقول الجافة للمستهلكين.

✍ بيع البذور والمدخلات الزراعية (الأسمدة ومبيدات الاعشاب).

✍ تقديم خدمات في الآلات الزراعية اعمال الحرث والبذر وخدمة الحصاد والدرس).

✍ مرافقة المزارعين (منتجي الحبوب) من خلال وضع طاقم من موظفي التعاونية و الفنيين للإرشاد الفلاحي.

المطلب الثالث: خصائص التعاونية .

✚ القدرة على البقاء والإنتاج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة وسائل وآليات وأجهزة مادية ومالية وبشرية تساعد على الاستمرار بنشاطها وعلى إنتاج المنتجات الفلاحية بشكل مستمر من خلال نشاطها الرئيسي المتمثل في تخزين الحبوب والبقول الجافة بالإضافة إلى تكييف البذور وتوزيع الأسمدة ومبيدات الأعشاب بالإضافة إلى خدمات فرع العتاد الفلاحي المتمثل في أعمال الحرث والبذر وخدمات الحصاد والدرس.

✚ ذات شخصية قانونية مستقلة: تتمتع التعاونية بالاستقلالية المعنوية من حيث الصلاحيات والحقوق والواجبات بحيث أن المؤسسات والهيئات يعطيها المشرع الحق في ممارسة أنواع القانونية وفي حقوق وتحمل الالتزامات، وان يكون لها ذمة مالية مستقلة وذلك تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب.

✚ تلبية حاجات الفلاحين : توفر تعاونية الحبوب والبقول الجافة كل ما يحتاجه الفلاح من أدوات وأجهزة عتاد فلاحي وبيع البذور والأعلاف قمح لين، صلب، شعير، خرطال).

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للتعاونية :

أولاً- المدير: وهو المسؤول الأول الذي يدير التعاونية سواء في الميدان الداخلي او الخارجي و هو المكلف بالشؤون المالية تحت إشراف المديرية العامة و يساعده في تسيير التعاونية ثلاث نواب هم على التوالي:

ثانيا- نائب مدير الإدارة: يهتك بالأمر الإدارية و يشرف بالمصالح الآتية :

مصلحة الإعلام الالي - مصلحة المستخدمين - مصلحة الأجور - الوسائل العامة

ثالثا- نائب مدير المالية : يهتم بالأمر المالية للتعاونية و هو مكلف بمتابعة المصالح التالية :

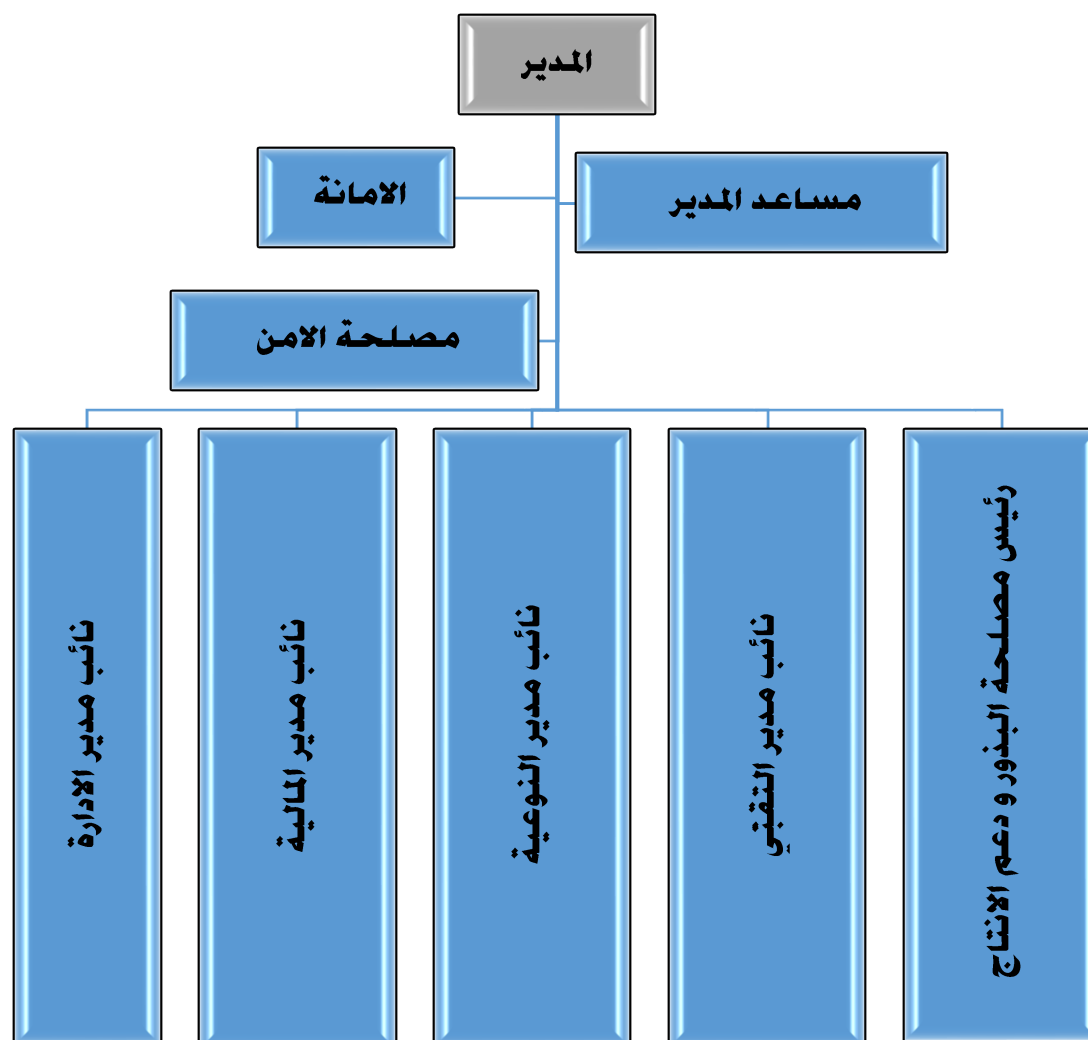
مصلحة التجارة - قسم المشتريات - قسم المبيعات - قسم الفوترة - قسم الموارد وتسيير المخزون -

المحاسبة العامة - الخزينة

رابعا- نائب مدير تقني: يهتم بالأمر التقنية للتعاونية مثل الصيانة والإصلاح ويشرف على المصالح التالية:

مصلحة الاستثمار - التموين - امين المخزن - الصيانة - المفرز - مصلحة الوقاية - مصلحة النقل

مخزن قطع الغيار - المخازن الفرعية



شكل رقم (01-02) الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و البقول الجافة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق مسار الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع البحث دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي ومن أجل تحليل بياناتها استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات.

المطلب الأول-الأدوات المستخدمة في الجمع :

أولاً-مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية : تم الحصول عليها من خلال الدراسات السابقة، الكتب التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والبحث في المواقع الإلكترونية المتنوعة.

المصادر الأولية: من خلال المسح لعينة الدراسة المتمثلة في عمال و كوظيفي تعاونية الحبوب الجافة بالأغواط وذلك باستخدام استبيان مخصص لهذا الغرض، حيث تم تقييم أداة الدراسة إلى جزئين هما؛

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: يتعلق بالإستبيان الذي تضمن محورين:

المحور الأول: إدارة المعرفة كمتغير مستقل، ويتكون من اثنتي عشرة عبارة (16) ، مقسمة على أربعة (04) فقرات متمثلة في عمليات إدارة المعرفة و هي كالآتي:

- **الفقرة الأولى:** تتعلق ببعد توليد المعرفة ويشتمل على أربعة (04) عبارات
- **الفقرة الثانية :** تتعلق ببعد تخزين المعرفة ويشتمل على أربعة (04) عبارات
- **الفقرة الثالثة:** تتعلق ببعد توزيع المعرفة ويشتمل على أربعة (04) عبارات
- **الفقرة الرابعة:** تتعلق ببعد تطبيق المعرفة ويشتمل على أربعة (04) عبارات

المحور الثاني : تطوير المسار الوظيفي كمتغير تابع ، ويتكون من أربعة عشر (14) عبارة

ثانياً- مقياس أداة الدراسة :

لقياس متغيرات الدراسة استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي، وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة والاعتراض على صيغة ما، كما هو مبين في الجدول التالي :

5	4	3	2	1	درجة الموافقة
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	العبارة

الجدول رقم (02-01) قيم مقياس ليكارت الخماسي

و يقسم مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

قيمة المتوسط الحسابي	التفسير
1.80 إلى 1.00	غير موافق بشدة
2.60 إلى 1.81	غير موافق
3.40 إلى 2.61	محايد
4.20 إلى 3.41	موافق
5.00 إلى 4.21	موافق بشدة

الجدول رقم (02-02) مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات ليكارت الخماسي

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: أدوات المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، ت استخدام برنامج الحزم إحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences الذي يرمز له اختصاراً بالرمز، SPSS وهو برنامج يحتوي على كميات كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **المدى:** يستخدم لتحديد طول الفئات لمقياس ليكارت المستخدم في المحور الثاني والثالث من الاستبيان، حيث ت حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، فالانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات الأفراد لكل عبارة، حيث كلما اقتربت قيمته إلى الصفر دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات الأفراد.

- **معامل الارتباط بيرسون Pearson** : استخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار وجود أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما استخدم أيضا لاختبار الفرضيات
- **معامل الثبات Alpha cronbakh** : تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- **الإنحدار البسيط**: يحدد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ثانيا - إختبار ثبات و صدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان، أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة عند إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير عند إعادة توزيعه مرة أخرى على أفراد عينة الدراسة خلال فترة زمنية معينة.

1- ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات الدراسة استخدمنا معامل "ألفا-كرونباخ" وهو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة لقياس ثبات الاستبيان لكل متغير من متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

المحاور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ	معامل الصدق
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	04	0.777	0.881
	تخزين المعرفة	04	0.819	0.905
	توزيع المعرفة	04	0.793	0.891
	تطبيق المعرفة	04	0.883	0.940
مجموع المحور الأول		16	0.932	0.965
تطوير المسار الوظيفي	/	14	0.942	0.971
مجموع المحور الثاني		14	0.942	0.971
مجموع الاستبيان		30	0.964	0.982

الجدول رقم (02-03) معامل ألفا - كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل (ألفا-كرونباخ)

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية بلغت قيمة مرتفعة وتقدر بـ (0.964) وكذا القيمة المتعلقة بمحوري الدراسة مقبولة جداً، فنجد أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بمحور إدارة المعرفة بلغ (0.932) ، أما فيما يخص محور تطوير المسار الوظيفي فجاء معامل ألفا كرونباخ مساوياً (0.942). وتعد معاملات ألفا-كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون قيم المعاملات مساوية أو أكبر من (0.60) وبذلك تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) لتحليل النتائج والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

2-صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق أداة الدراسة، شمولية الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويمكن التأكد من صدق الإستبيان من خلال طريقتين:

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويقصد به صدق المحكمين أي أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة لضمان صدق الاستبيان وإجراء ما يلزم من التعديلات ، على ضوء المقترحات والملاحظات المقدمة و بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية أنظر للملاحق الدراسة .

ج- الصدق التطبيقي لأداة الدراسة : و ذلك من خلال:

- التأكد من الصدق البنائي وذلك إستخدام الجذر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ والذي بلغت قيمته الإجمالية (0.982) وهذا ما يؤكد على صدق الإستبيان.

- حساب معامل الارتباط لعبارات الاستبيان (معامل ارتباط سبيرمان) :كما هو موضح في الجداول التالية:

محو إدارة المعرفة

Rho de Spearman		01	02	03	04	05	06	07	08
العبارة 01	Coefficient de corrélation	1.000	.367*	.289	.531**	.494**	.489**	.828**	.997**
	Sig. (Bilatéral)		.024	.079	.001	.002	.002	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 02	Coefficient de corrélation	.367*	1.000	.497**	.339*	.227	.372*	.465**	.380*
	Sig. (Bilatéral)	.024		.001	.037	.171	.021	.003	.019
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 03	Coefficient de corrélation	.289	.497**	1.000	.355*	.258	.108	.206	.280
	Sig. (Bilatéral)	.079	.001		.029	.117	.518	.215	.088
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 04	Coefficient de corrélation	.531**	.339*	.355*	1.000	.439**	.384*	.402*	.542**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.037	.029		.006	.017	.012	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

العبارة 05	Coefficient de corrélation	.494**	.227	.258	.439**	1.000	.388*	.483**	.500**
	Sig. (Bilatéral)	.002	.171	.117	.006		.016	.002	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 06	Coefficient de corrélation	.489**	.372*	.108	.384*	.388*	1.000	.357*	.503**
	Sig. (Bilatéral)	.002	.021	.518	.017	.016		.028	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 07	Coefficient de corrélation	.828**	.465**	.206	.402*	.483**	.357*	1.000	.833**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.003	.215	.012	.002	.028		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 08	Coefficient de corrélation	.997**	.380*	.280	.542**	.500**	.503**	.833**	1.000
	Sig. (Bilatéral)	.000	.019	.088	.000	.001	.001	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 09	Coefficient de corrélation	.508**	.476**	.402*	.511**	.262	.308	.449**	.516**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.003	.012	.001	.113	.060	.005	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 10	Coefficient de corrélation	.374*	.998**	.485**	.348*	.239	.383*	.476**	.391*
	Sig. (Bilatéral)	.021	.000	.002	.032	.148	.018	.003	.015
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 11	Coefficient de corrélation	.317	.536**	.984**	.399*	.301	.156	.251	.321*
	Sig. (Bilatéral)	.052	.001	.000	.013	.066	.351	.128	.049
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 12	Coefficient de corrélation	.531**	.339*	.355*	1.000*	.439**	.384*	.402*	.542**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.037	.029	*	.006	.017	.012	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 13	Coefficient de corrélation	.430**	.394*	.236	.438**	.210	.529**	.372*	.442**
	Sig. (Bilatéral)	.007	.014	.153	.006	.206	.001	.021	.005
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 14	Coefficient de corrélation	.362*	.411*	.210	.318	.336*	.360*	.353*	.373*
	Sig. (Bilatéral)	.026	.010	.207	.051	.039	.027	.030	.021
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 15	Coefficient de corrélation	.605**	.543**	.394*	.434**	.247	.514**	.510**	.609**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000	.014	.006	.136	.001	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 16	Coefficient de corrélation	.566**	.419**	.239	.342*	.193	.440**	.519**	.567**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.009	.148	.036	.245	.006	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

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

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

الجدول رقم (02-04) معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

Rho de Spearman		09	10	11	12	13	14	15	16
العبارة 01	Coefficient de corrélation	.508**	.374*	.317	.531**	.430**	.362*	.605**	.566**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.021	.052	.001	.007	.026	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 02	Coefficient de corrélation	.476**	.998**	.536**	.339*	.394*	.411*	.543**	.419**
	Sig. (Bilatéral)	.003	.000	.001	.037	.014	.010	.000	.009
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 03	Coefficient de corrélation	.402*	.485**	.984**	.355*	.236	.210	.394*	.239
	Sig. (Bilatéral)	.012	.002	.000	.029	.153	.207	.014	.148
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 04	Coefficient de corrélation	.511**	.348*	.399*	1.000*	.438**	.318	.434**	.342*
	Sig. (Bilatéral)	.001	.032	.013		.006	.051	.006	.036
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 05	Coefficient de corrélation	.262	.239	.301	.439**	.210	.336*	.247	.193
	Sig. (Bilatéral)	.113	.148	.066	.006	.206	.039	.136	.245
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 06	Coefficient de corrélation	.308	.383*	.156	.384*	.529**	.360*	.514**	.440**
	Sig. (Bilatéral)	.060	.018	.351	.017	.001	.027	.001	.006
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 07	Coefficient de corrélation	.449**	.476**	.251	.402*	.372*	.353*	.510**	.519**
	Sig. (Bilatéral)	.005	.003	.128	.012	.021	.030	.001	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 08	Coefficient de corrélation	.516**	.391*	.321*	.542**	.442**	.373*	.609**	.567**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.015	.049	.000	.005	.021	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 09	Coefficient de corrélation	1.000	.480**	.436**	.511**	.401*	.346*	.243	.289
	Sig. (Bilatéral)		.002	.006	.001	.013	.033	.142	.078
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 10	Coefficient de corrélation	.480**	1.000	.533**	.348*	.404*	.421**	.548**	.424**
	Sig. (Bilatéral)	.002		.001	.032	.012	.009	.000	.008
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 11	Coefficient de corrélation	.436**	.533**	1.000	.399*	.275	.254	.426**	.262
	Sig. (Bilatéral)	.006	.001		.013	.094	.123	.008	.112
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 12	Coefficient de corrélation	.511**	.348*	.399*	1.000	.438**	.318	.434**	.342*
	Sig. (Bilatéral)	.001	.032	.013		.006	.051	.006	.036
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 13	Coefficient de corrélation	.401*	.404*	.275	.438**	1.000	.772**	.673**	.638**
	Sig. (Bilatéral)	.013	.012	.094	.006		.000	.000	.000

	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 14	Coefficient de corrélation	.346*	.421**	.254	.318	.772**	1.000	.597**	.454**
	Sig. (Bilatéral)	.033	.009	.123	.051	.000		.000	.004
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 15	Coefficient de corrélation	.243	.548**	.426**	.434**	.673**	.597**	1.000	.790**
	Sig. (Bilatéral)	.142	.000	.008	.006	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 16	Coefficient de corrélation	.289	.424**	.262	.342*	.638**	.454**	.790**	1.000
	Sig. (Bilatéral)	.078	.008	.112	.036	.000	.004	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

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

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

الجدول رقم (02-05) معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات إدارة المعرفة حيث بلغت أعلى قيمة معامل الارتباط (1.000) عند العبارة رقم 04 "استعمل أدوات مثل (الأبحاث والتجارب والابتكار والتعلم المتبادل) لخلق معارف جديدة." و في العبارة رقم 02 "اقوم بجلوسات للعصف الذهني مع زملائي." اين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.998) و في العبارة رقم 08 "تسعى المؤسسة للتأكد من ان أفرادها ما زالوا يمتلكون المعرفة." اين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.997).

أما أدنى قيمة معامل الارتباط بلغت (0.321) عند العبارة رقم 11 "ألتقى التحفيز عند مشاركة معارفي" وفي العبارة رقم 14 شارك في توظيف المعارف المتاحة لحل المشكلات. بمعامل ارتباط قدره: (0.336) وعليه يمكن القول إن قيم معامل الارتباط لمتغير إدارة المعرفة جاءت موجبة مما يدل على صدق اتساقها مع محاور الاستبيان

محور تطوير المسار الوظيفي

Rho de Spearman		17	18	19	20	21	22	23
العبارة 17	Coefficient de corrélation	1.000	.681**	.545**	.570**	.362*	.395*	.608**
	Sig. (Bilatéral)		.000	.000	.000	.025	.014	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 18	Coefficient de corrélation	.681**	1.000	.497**	.550**	.337*	.374*	.561**
	Sig. (Bilatéral)	.000		.001	.000	.038	.021	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 19	Coefficient de corrélation	.545**	.497**	1.000	.407*	.557**	.623**	.672**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.001		.011	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 20	Coefficient de corrélation	.570**	.550**	.407*	1.000	.456**	.401*	.613**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000	.011		.004	.013	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38

العبارة 21	Coefficient de corrélation	.362*	.337*	.557**	.456**	1.000	.657**	.662**
	Sig. (Bilatéral)	.025	.038	.000	.004		.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 22	Coefficient de corrélation	.395*	.374*	.623**	.401*	.657**	1.000	.633**
	Sig. (Bilatéral)	.014	.021	.000	.013	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 23	Coefficient de corrélation	.608**	.561**	.672**	.613**	.662**	.633**	1.000
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 24	Coefficient de corrélation	.661**	.763**	.636**	.636**	.554**	.511**	.737**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 25	Coefficient de corrélation	.499**	.510**	.734**	.319	.388*	.444**	.571**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.001	.000	.051	.016	.005	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 26	Coefficient de corrélation	.574**	.456**	.762**	.436**	.591**	.617**	.765**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.004	.000	.006	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 27	Coefficient de corrélation	.517**	.549**	.628**	.497**	.595**	.576**	.798**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 28	Coefficient de corrélation	.409*	.302	.536**	.155	.443**	.611**	.512**
	Sig. (Bilatéral)	.011	.065	.001	.351	.005	.000	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 29	Coefficient de corrélation	.340*	.383*	.511**	.251	.370*	.394*	.390*
	Sig. (Bilatéral)	.036	.018	.001	.128	.022	.014	.015
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 30	Coefficient de corrélation	.604**	.534**	.477**	.408*	.527**	.644**	.520**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.001	.002	.011	.001	.000	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38

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

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

الجدول رقم (02-06) معاملات ارتباط سييرمان لعبارة محور تطوير المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

Rho de Spearman		24	25	26	27	28	29	30
العبارة 17	Coefficient de corrélation	.661**	.499**	.574**	.517**	.409*	.340*	.604**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.001	.000	.001	.011	.036	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 18	Coefficient de corrélation	.763**	.510**	.456**	.549**	.302	.383*	.534**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.001	.004	.000	.065	.018	.001

	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 19	Coefficient de corrélation	.636**	.734**	.762**	.628**	.536**	.511**	.477**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.002
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 20	Coefficient de corrélation	.636**	.319	.436**	.497**	.155	.251	.408*
	Sig. (Bilatéral)	.000	.051	.006	.002	.351	.128	.011
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 21	Coefficient de corrélation	.554**	.388*	.591**	.595**	.443**	.370*	.527**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.016	.000	.000	.005	.022	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 22	Coefficient de corrélation	.511**	.444**	.617**	.576**	.611**	.394*	.644**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.005	.000	.000	.000	.014	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 23	Coefficient de corrélation	.737**	.571**	.765**	.798**	.512**	.390*	.520**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.001	.015	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 24	Coefficient de corrélation	1.000	.594**	.667**	.706**	.501**	.487**	.539**
	Sig. (Bilatéral)		.000	.000	.000	.001	.002	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 25	Coefficient de corrélation	.594**	1.000	.649**	.649**	.541**	.384*	.329*
	Sig. (Bilatéral)	.000		.000	.000	.000	.017	.044
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 26	Coefficient de corrélation	.667**	.649**	1.000	.739**	.547**	.368*	.454**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000		.000	.000	.023	.004
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 27	Coefficient de corrélation	.706**	.649**	.739**	1.000	.613**	.315	.564**
	Sig. (Bilatéral)	.000	.000	.000		.000	.054	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 28	Coefficient de corrélation	.501**	.541**	.547**	.613**	1.000	.512**	.583**
	Sig. (Bilatéral)	.001	.000	.000	.000		.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 29	Coefficient de corrélation	.487**	.384*	.368*	.315	.512**	1.000	.489**
	Sig. (Bilatéral)	.002	.017	.023	.054	.001		.002
	N	38	38	38	38	38	38	38
العبارة 30	Coefficient de corrélation	.539**	.329*	.454**	.564**	.583**	.489**	1.000
	Sig. (Bilatéral)	.000	.044	.004	.000	.000	.002	
	N	38	38	38	38	38	38	38

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

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

الجدول رقم (02-07) معاملات ارتباط سييرمان لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط قوي بين عبارات محور تطوير المسار الوظيفي حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.798) أما أدنى قيمة بلغت (0.329) وعليه يمكن القول إن قيم معامل الارتباط لمتغير تطوير المسار الوظيفي جاءت موجبة مما يدل على صدق اتساقها مع محاور الاستبيان.

المبحث الثالث: النتائج و المناقشة

يعرض هذا المبحث النتائج المتوصل إليها باستخدام أدوات الدراسة وتحليلها، حيث يتضمن وصف عينة ومتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها، والتوصل إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي .

المطلب الأول: تحليل البيانات وعرض خصائص العينة.

أولاً- التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

1- حسب الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وهو مبين كما يلي

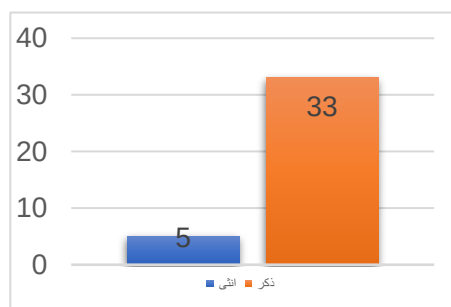
الجنس	العدد	النسبة
ذكر	33	87%
انثى	5	13%
المجموع	38	100%

الجدول رقم (02-08) التكرار و النسب المئوية لمتغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول:

نلاحظ أن عدد الذكور أعلى من بكثير من عدد الاناث ، حيث بلغت 33 فرد اي حوالي 87 % من إجمالي حجم العينة المدروسة، في حين بلغت عدد الاناث 05 افراد بنسبة مئوية قدرها 13 % كما هو موضح في الشكلين الآتين:



شكل رقم (02-02): تمثيل البيانات لتكرارات

و النسب المئوية لمتغير الجنس

2- حسب العمر :الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل ، وهو مبين كما يلي

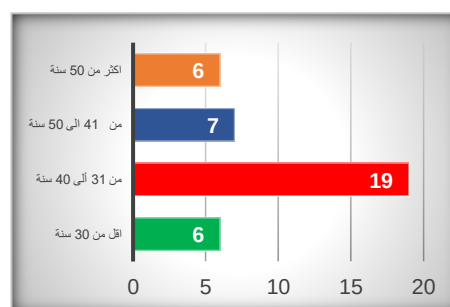
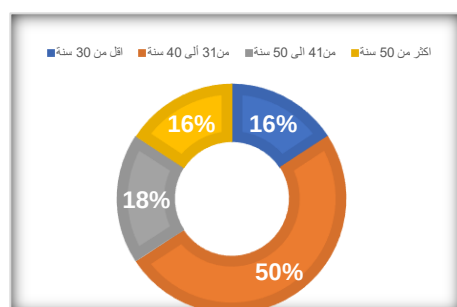
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	6	15,8%
من 31 إلى 40 سنة	19	50%
من 41 إلى 50 سنة	7	18,4%
اكثر من 50 سنة	6	15,8%
المجموع	38	100%

الجدول رقم(02-09) التكرار و النسب المئوية لمتغير العمر

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول:

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 و 40 سنة بنسبة 50 % بعدد قدره 19 فرد ، وهذا راجع لأن أغلبهم من فئة الشباب، وتليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة 18.4% و عدد قدره 7 أفراد ثم تليها الفئتين اقل من 30 سنة و اكثر من 50 سنة بعدد قدره 6 أفراد لكل فئة و نسبة مئوية قدرها 15.8 % كما هو مبين في الشكلين الآتيين :



شكل رقم (02-03): تمثيل البياني لتكرارات

و النسب المئوية لمتغير العمر

3- حسب المستوى التعليمي :الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ، وهو مبين كما يلي

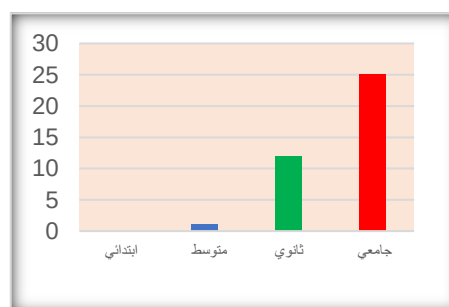
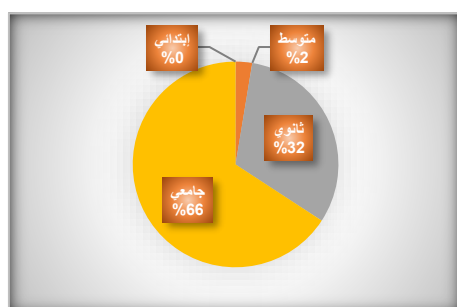
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
2,6%	01	متوسط
31,6%	12	ثانوي
65,8%	25	جامعي
100%	38	المجموع

الجدول رقم(02-10) التكرار و النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول :

نلاحظ أن أكبر فئة من أفراد عينة الدراسة، هم فئة الجامعيين بنسبة 65.8 %، و بعدد قدره 25 فرد ثم تليها فئة مستوى الثانوي بنسبة 31.6 % ، و بعدد قدره 12 فرد ، في حين بلغت نسبة المستوى التعليمي المتوسط 2.6 % ، أما المستوى الابتدائي فهو منعدم ، وهذا يعني أن أفراد العينة يتميزن بمستوى تعليمي مرتفع ، كما توضحه الاشكال التالية :



شكل رقم(02-04):. تمثيل البياني لتكرارات

و النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

4/حسب سنوات العمل :الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل ، وهو مبين كما يلي

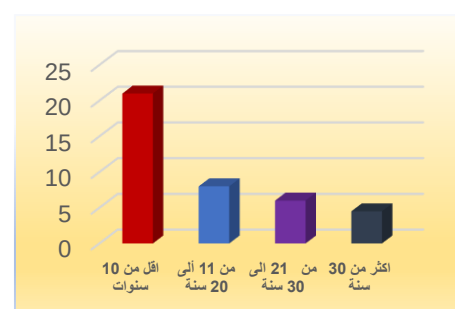
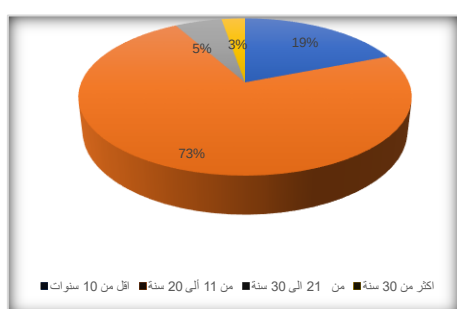
سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 10 سنوات	21	55,3%
من 11 إلى 20 سنة	8	21,1%
من 21 إلى 30 سنة	6	15,8%
اكثر من 30 سنة	3	7,9%
المجموع	38	100%

الجدول رقم(02-11) التكرار و النسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول:

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 55.3 % والذين لهم سنوات عمل أقل من 10 سنوات بعدد قدره 21 فرد ، تليها فئة من 11 إلى 20 سنة عمل بنسبة 21.1 % بعدد قدره 8 افراد ، اما فئة 21 الى 30 سنة عمل فبلغ عددها 6 افراد بنسبة مئوية قدرها 15.8 % وفي الأخير فئة الأكثر من 30 سنة عمل بنسبة تقدر 7.9 % و عدد قدره 03 افراد كما يوضحه الشكلين الآتيين :



شكل رقم (02-05) تمثيل البياني لتكرارات

و النسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة

ثانيا - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

سنتناول التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومستوى درجة التبني، لكل عبارة كما يلي:

1- المحور الأول إدارة المعرفة : يتكون من عشرة 16 عبارة مقسمة على أربعة (4) أبعاد كما هو مبين في

الجدول التالية :

بعد توليد المعرفة :

العبارة	الاختبار	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1-أشارك في اجتماعات لتبادل المعارف والخبرات وحل المشاكل	ت	7.9	3	1	23.7	21.1	44.7
2-أقوم بجلسات للعصف الذهني مع زملائي	ت	2.6	1	1	18.4	26.3	50
3-استفيد من نظام للحوافز عند اكتسابي لمهارات جديدة .	ت	7.6	3	5	26.3	38.8	15.8
4-استعمل أدوات مثل(الأبحاث والتجارب والابتكار والتعلم المتبادل) لخلق معارف جديدة .	ت	5.3	2	5	28.9	31.6	21.1
المتوسط الحسابي المرجح							3.75

الجدول رقم (02-12) إستجابة افراد العينة حول بعد إكتساب و توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد توليد المعرفة فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 02 أقوم بجلسات للعصف الذهني مع زملائي " بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.75) وانحراف معياري قدره 1,00، مما يدل على أن المؤسسة تستعمل و تستعين بجلسات للعصف الذهني .

المرتبة الثانية: العبارة رقم 01 أشارك في اجتماعات لتبادل المعارف والخبرات وحل المشاكل بمتوسط حسابي قدره 3,92 وانحراف معياري قدره 1,24، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على إشراك موظفيها في اجتماعات لتبادل المعارف حل المشاكل المرتبة الثالثة: العبارة رقم 04 استعمل أدوات مثل(الأبحاث والتجارب

والابتكار والتعلم المتبادل) لخلق معارف جديدة. بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 1.13، مما يدل على موظفي المؤسسة يستعملون أدوات مثل (الأبحاث والتجارب والابتكار والتعلم المتبادل) لخلق معارف جديدة المرتبة الرابعة: **العبارة رقم 03 رقم استفيد من نظام للحوافز عند اكتسابي لمهارات جديدة.** بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري قدره 1.15، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

بعد تخزين المعرفة

العبارة	الاختبار	و النسب المئوية	تكرارات	ن	ن	ن	ن	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التباين	الترتيب
1-تعتمد المؤسسة على طرق حديثة لتوزيع المعرفة مثل (مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات)	ت	3	3	3	5	12	15	39.5	3.87	1.26	مرتفعة	4
2-أقوم بتوثيق المعارف التي أكتسبها و المتعلقة بالعمل اليومي للرجوع اليها وقت الحاجة.	ت	3	1	9	10	15	39.5	7.9	3.87	1.21	مرتفعة	3
3-تسعى المؤسسة للمحافظة على الافراد ذوي الخبرة و المهارة .	ت	2	4	3	12	17	44.7	5.3	4.00	1.20	مرتفعة	1
4-تسعى المؤسسة للتأكد من ان أفرادها ما زالوا يمتلكون المعرفة	ت	3	2	3	3	17	44.7	7.9	3.89	1.26	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي المرجح										2.49	منخفض	

الجدول رقم (02-13) إستجابة افراد العينة حول بعد تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بـ بعد تخزين المعرفة فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 03 تسعى المؤسسة للمحافظة على الافراد ذوي الخبرة و المهارة. بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (2.75) وانحراف معياري قدره 1.20، مما يدل على أن المؤسسة تحافظ على افرادها ذوي المهارة و الخبرة

المرتبة الثانية: العبارة رقم 04 تسعى المؤسسة للتأكد من ان أفرادها ما زالوا يمتلكون المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 1.26، مما يدل على أن المؤسسة تسعى الى امتلاك افرادها للمعرفة

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 02 أقوم بتوثيق المعارف التي أكتسبها و المتعلقة بالعمل اليومي للرجوع اليها وقت الحاجة، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.21، مما يدل على موظفي المؤسسة يوثقون المعرفة اليومية المكتسبة .

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 01 تعتمد المؤسسة على طرق حديثة لتوزيع المعرفة مثل (مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات....). بمتوسط حسابي قدره 3,87 وانحراف معياري قدره 1,26 مما يدل استعمال المؤسسة على طرق حديثة لتوزيع المعرفة

بعد توزيع المعرفة

العبارة	الاختبار	النسب المئوية	نعم	لا	لا أعلم	لا	نعم	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التنبؤ	الترتيب
1- يتم اشراكي في دورات تدريبية لنقل المعرفة التي اكتسبها الى الغير	ت	0	3	9	18	8	21.1	3.82	0.88	مرتفعة	2
2- اعتمد على الوسائل الحديثة لتبادل المعرفة مع الغير.	ت	1	2	6	10	19	50	4.16	1.05	مرتفعة	1
3- ألتقى التحفيز عند مشاركة معارفي .	ت	3	5	11	13	6	15.8	3.37	1.15	منخفض	4
4- المعلومة تصلني و الى بقية الزملاء في وقتها.	ت	2	5	11	12	8	21.1	3.50	1.13	مرتفعة	3
المتوسط الحسابي المرجح											مرتفعة
3.71											

الجدول رقم (02-14) إستجابة افراد العينة حول بعد توزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد توزيع المعرفة فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 02 اعتمد على الوسائل الحديثة لتبادل المعرفة مع الغير. بمتوسط حسابي قدره (4.16) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.71) وانحراف معياري قدره 1,05، مما يدل على أن موظفي المؤسسة يعتمدون على وسائل حديثة في تبادل و توزيع المعرفة .

المرتبة الثانية: العبارة رقم 01 يتم اشراكي في دورات تدريبية لنقل المعرفة التي اكتسبها الى الغير بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0,88، مما يدل على أن المؤسسة تسعى الى امتلاك افرادها للمعرفة

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 02 أقوم بتوثيق المعارف التي أكتسبها و المتعلقة بالعمل اليومي للرجوع اليها وقت الحاجة ، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.21، مما يدل على موظفي المؤسسة يوثقون المعارف اليومية المكتسبة .

دراسة حالة

بعد تطبيق المعرفة

الترتيب		درجة التقييم	الأحرف المعيارية	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	بدا	التكرارات	و النسب المئوية	الاختبار
العبارة												
3	مرتفعة	1.28	3.76	16	6	9	5	2	ت	1-تعطى لي الحرية لتطبيق المعرفة المكتسبة.		
				42.1	15.8	23.7	13.2	5.3	%			
4	مرتفعة	1.12	3.66	10	13	8	6	1	ت	2-أشارك في توظيف المعارف المتاحة لحل المشكلات .		
				26.3	34.2	21.1	15.8	2.6	%			
1	مرتفعة	1.10	3.97	16	10	8	3	1	ت	3-أشارك في توظيف المعارف المتاحة لتحسين عمليات الإنتاج و الخدمة .		
				42.1	26.3	21.1	7.9	2.6	%			
2	مرتفعة	1.18	3.82	15	8	9	5	1	ت	4-تعطى لي كل التسهيلات و الامكانيات لتطبيق المعرفة .		
				39.5	21.1	23.7	13.2	2.6	%			
	مرتفعة		3.80	المتوسط الحسابي المرجح								

الجدول رقم (02-15) إستجابة افراد العينة حول بعد تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد تطبيق المعرفة فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 03-أشارك في توظيف المعارف المتاحة لتحسين عمليات الإنتاج و الخدمة، بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قدره 1,10، مما يدل على أن موظفي المؤسسة يشاركون في توظيف المعارف المتاحة لتحسين عمليات الإنتاج و الخدمة

المرتبة الثانية: العبارة رقم 04-تعطى لي كل التسهيلات و الامكانيات لتطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 1,18، مما يدل على أن المؤسسة تعطي كل التسهيلات و الامكانيات لتطبيق المعرفة لموظفيها .

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 01 تعطي لي الحرية لتطبيق المعرفة المكتسبة، بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 1.28، مما يدل على ان المؤسسة تعطي الحرية لموظفيها لتطبيق ما اكتسب من معارف .

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 02 أشارك في توظيف المعارف المتاحة لحل المشكلات ، بمتوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 1,12 مما يدل على ان المؤسسة تشارك موظفيها في توظيف المعارف المتاحة لحل المشكلات.

محور تطوير المسار الوظيفي

العبارة		الإختيار		و النسب المئوية التكرارات		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الترتيب
1-عمليات الترقية تتم وفق المعارف المكتسبة (خبرة، شهادة) .		ت	4	2	6	14	12	31.6	36.8	15.8	5.3	10.5	مرتفعة	3
		%												
2-يتم تقييم احتياجاتي من التدريب و المعارف بصفة دورية .		ت	7	5	13	9	4	10.5	23.7	34.2	13.2	18.4	متوس	12
		%												
3-استطيع الحصول على معلومات دقيقة عن مساري الوظيفي .		ت	2	0	11	14	11	28.9	36.8	28.9	0	5.3	مرتفعة	1
		%												
4-أشارك في عمليات التخطيط المتعلقة بالمسار الوظيفي		ت	5	8	13	8	4	10.5	21.1	34.2	21.1	13.2	متوس	13
		%												
5-أشغل وظائف وفق ما أكتسبه من معارف		ت	6	1	7	10	14	36.8	26.3	18.4	2.6	15.8	مرتفعة	7
		%												
6-تتاح لي المعلومات الكافية لتطوير حياتي الوظيفية.		ت	2	6	6	13	11	28.9	34.2	15.8	15.8	5.3	مرتفعة	5
		%												
7-توفر المؤسسة الدعم الكافي لتحسين وتطوير مهاراتي.		ت	4	3	8	10	13	34.2	26.3	21.1	7.9	10.5	مرتفعة	6
		%												
8-أتلقي تقييماً دورياً لأدائي في العمل وتوجيهات لتحسينه.		ت	4	8	9	6	11	28.9	15.8	23.7	21.1	10.5	متوس	10
		%												
9-أستطيع تحديد أهداف واضحة لتطوير مساري الوظيفي.		ت	2	5	9	8	14	36.8	21.1	23.7	13.2	53	مرتفعة	4
		%												
10-يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي .		ت	3	4	8	12	11	28.9	31.6	21.1	10.5	7.9	مرتفعة	8
		%												
11-يوجد ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي.		ت	4	9	9	8	8	21.1	21.1	23.7	23.7	10.5	متوس	11
		%												
12-يمثل تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من استراتيجية تسيير المورد البشري .		ت	3	3	6	12	14	36.8	31.6	15.8	7.9	7.9	مرتفعة	2
		%												
13-استفيد من عمليات التدوير الوظيفي من موقع لأخر .		ت	6	7	14	6	5	13.2	15.8	36.8	18.4	15.8	متوس	14
		%												
14-يوجد تحديد واضح للحصول على منصب وظيفي أعلى.		ت	5	4	7	12	10	26.3	31.6	18.4	10.5	13.2	مرتفعة	9
		%												
المتوسط الحسابي المرجح												3.47	مرتفعة	

الجدول رقم (02-16) إستجابة افراد العينة حول محور تطوير المسار الوظيفي

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بمحور تطوير المسار الوظيفي فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 3-استطيع الحصول على معلومات دقيقة عن مساري الوظيفي، بمتوسط حسابي قدره (3.84) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.47) وانحراف معياري قدره 1,02، مما يدل على أن موظفي المؤسسة يستطيعون الحصول على معلومات دقيقة عن مسارهم الوظيفي.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 11 يوجد ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي، بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 1,24، مما يدل أن هناك ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 01 عمليات الترقية تتم وفق المعارف المكتسبة (خبرة، شهادة) ، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 1.26، مما يدل على أن عمليات الترقية تتم وفق المعارف المكتسبة اما خبرة مهنية أو عن طريق الشهادة .

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 09 أستطيع تحديد أهداف واضحة لتطوير مساري الوظيفي، بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري قدره 1,25 مما يدل على موظفي المؤسسة باستطاعتهم تحديد أهداف واضحة لتطوير مسارهم الوظيفي.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 06 تتاح لي المعلومات الكافية لتطوير حياتي الوظيفية، بمتوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 1,32 مما يدل على موظفي المؤسسة متاحة لهم المعلومات الكافية لتطوير حياتهم الوظيفية.

المرتبة السادسة: العبارة رقم 07 توفر المؤسسة الدعم الكافي لتحسين وتطوير مهاراتي ، بمتوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 1,41 مما يدل على المؤسسة توفر الدعم الكافي لتحسين وتطوير مهارات موظفيها .

المرتبة الثامنة: العبارة رقم 10 يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي ، بمتوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري قدره 1,23 مما يدل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي للموظفين

المرتبة التاسعة : العبارة رقم 14 يوجد تحديد واضح للحصول على منصب وظيفي أعلى ، بمتوسط حسابي قدره 3,47 وانحراف معياري قدره 1,35 مما يعني وجود تحديد واضح للحصول على منصب وظيفي أعلى.

المرتبة العاشرة : العبارة رقم 08 أتلقي تقييماً دورياً لأدائي في العمل وتوجيهات لتحسينه، بمتوسط حسابي قدره 3,32 وانحراف معياري قدره 1,37 مما يعني وجود تقييم دوري للموظفين حول الأداء اليومي في العمل و إعطاء توجيهات لتحسينه.

المرتبة 11 : العبارة رقم 11 يوجد ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي، بمتوسط حسابي قدره 3,18 وانحراف معياري قدره 1,31 مما يعني وجود ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي.

المرتبة 12 : العبارة رقم 02 يتم تقييم احتياجاتي من التدريب و المعارف بصفة دورية ، بمتوسط حسابي قدره 2,95 وانحراف معياري قدره 1,25 و هذا معناه هناك تقييم لمعرفة الاحتياجات التدريبية و المعارف اللازمة بصفة دورية.

المرتبة 13 : العبارة رقم 04 اشارك في عمليات التخطيط المتعلقة بالمسار الوظيفي، بمتوسط حسابي قدره 2,95 وانحراف معياري قدره 1,18 وهذا معناه هناك مشاركة للموظفين في عمليات التخطيط المتعلقة بمسارهم الوظيفي .

المرتبة 14 : العبارة رقم 13 استفيد من عمليات التدوير الوظيفي من موقع لآخر، بمتوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري قدره 1,23 و هذا معناه وجود عمليات التدوير الوظيفي من وظيفة الى أخرى.

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة التبني
1.00	1.80	منخفض جدا
1.81	2.60	منخفضة
2.61	3.40	متوسطة
3.41	4.20	مرتفعة
4.21	5.00	مرتفعة جدا

الجدول رقم (02-17) : مقياس ليكارت الخماسي

مصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على على المرجع :إيهاب عبيد السلام محمود ، تحليل

البرنامج الإحصائي SPSS الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث إختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

إن أغلب البحوث ذات الجانب الميداني يحتاج فيها الباحث إلى وضع فرضيات للدراسة، ويحاول إثباتها أو نفيها من خلال عملية الإختبارات الإحصائية، وسيتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة 5 % تمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض الفرضيات في:

❖ **قبول الفرضية الصفرية (H_0)** : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (**Sig**) لأي إختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05) و التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

❖ **رفض الفرضية الصفرية (H_0)** : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (**Sig**) لأي إختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05) وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

نص الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول لجافة بالأغواط C.L.S.L ؟

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

- 1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟
- 2) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟
- 3) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟
- 4) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

الفرضية البديلة (H_1) : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

المتغير التابع تطوير المسار الوظيفي					
البيان	قيمة F	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
توليد المعرفة	27.754	0.325	0.784	0.771	0.380

الجدول رقم (02-18) تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين توليد المعرفة و تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

☞ قيمة قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.784) بين متغير تخزين المعرفة و تطوير المسار الوظيفي ذلك عند مستوى (0.05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين المتغيرين.

☞ قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.771) هذا ما يدل على أن متغير توليد المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (77%) الحاصلة في مستويات توليد المعرفة ،ونسبة (23%) ترجع إلى عوامل أخرى .

☞ بلغت قيمة معامل الانحدار (B) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.325) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة بمقدار (1 %) يؤدي إلى زيادة مستوى تطوير المسار الوظيفي بمقدار (32%).

☞ قيمة F المحسوبة ودرجة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (27.754) بمستوى دلالة محسوبة يقدر ب: (0.380) و هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد عدم

معنوية تأثير توليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 و التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) ونرفض الفرضية البديلة، H_1 و التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

المتغير التابع تطوير المسار الوظيفي					
البيان	قيمة F	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
تخزين المعرفة	27.754	0.091	0.683	0.771	0.505

الجدول رقم (02-19) تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة و تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.683) بين متغير تخزين المعرفة و تطوير المسار الوظيفي ذلك عند مستوى (0.05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة إرتباط طردية جيدة بين المتغيرين.

قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.771) هذا ما يدل على أن متغير تخزين المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (77%) الحاصلة في مستويات تخزين المعرفة، ونسبة (23%) ترجع إلى عوامل أخرى .

بلغت قيمة معامل الانحدار (B) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.091) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتخزين المعرفة بمقدار (1 %) يؤدي إلى زيادة مستوى تطوير المسار الوظيفي بمقدار (9%)

قيمة F المحسوبة ودرجة العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (27.754) بمستوى دلالة محسوبة يقدر ب: (0.505) و هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير تخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه لا توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) ونرفض الفرضية البديلة، H_1 والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05)

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد دور ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

المتغير التابع تطوير المسار الوظيفي					
البيان	قيمة F	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
توزيع المعرفة	27.754	0.144	0.743	0.771	0.667

الجدول رقم (02-20) تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين **توزيع المعرفة** و تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

✓ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.743) بين متغير **توزيع المعرفة** و تطوير المسار الوظيفي ذلك عند مستوى (0.05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين المتغيرين.

✓ قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.771) هذا ما يدل على أن متغير **توزيع المعرفة** يمكنه تفسير ما قيمته (77%) الحاصلة في مستويات **توزيع المعرفة**، ونسبة (23%) ترجع إلى عوامل أخرى .

✓ بلغت قيمة معامل الانحدار (B) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.144) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام ب**توزيع المعرفة** بمقدار (1 %) يؤدي إلى زيادة مستوى تطوير المسار الوظيفي بمقدار (14%)

✓ قيمة F المحسوبة ودرجة العلاقة بين **توزيع المعرفة** والأداء الوظيفي بلغت (27.754) بمستوى دلالة محسوبة يقدر ب: (0.667) و هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير **توزيع المعرفة** في تطوير المسار الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة. وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H₀ و التي تنص على أنه لا توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) ونرفض الفرضية البديلة، H₁ و التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد دور ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

الفرضية البديلة (H₁): يوجد دور ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط ؟

المتغير التابع تطوير المسار الوظيفي					
البيان	قيمة F	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
تطبيق المعرفة	27.754	0.459	0.784	0.771	0.000

الجدول رقم (02-21) تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة و تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- ✍ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.784) بين متغير تطبيق المعرفة و تطوير المسار الوظيفي ذلك عند مستوى (0.05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين المتغيرين.
- ✍ قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.771) هذا ما يدل على أن متغير تطبيق المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (77%) الحاصلة في مستويات تطبيق المعرفة، ونسبة (23%) ترجع إلى عوامل أخرى .
- ✍ بلغت قيمة معامل الانحدار (B) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.459) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتطبيق المعرفة بمقدار (1 %) يؤدي إلى زيادة مستوى تطوير المسار الوظيفي بمقدار (46%).
- ✍ قيمة F المحسوبة ودرجة العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (27.754) بمستوى دلالة محسوبة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير تطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و التي تنص على أنه لا توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) و نقبل الفرضية البديلة، H_1 و التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05).

5. اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول لجافة بالأغواط ؟

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب والبقول لجافة بالأغواط ؟

الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول لجافة بالأغواط ؟

المتغير التابع تطوير المسار الوظيفي					
البيان	قيمة F	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المعرفة	99.513	1.014	0.857	0.734	0.000

الجدول رقم (02-22) تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة المعرفية و تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- ☞ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.857) بين متغير إدارة المعرفة و تطوير المسار الوظيفي ذلك عند مستوى (0.05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين المتغيرين.
- ☞ قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.734) هذا ما يدل على أن متغير إدارة المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (73%) الحاصلة في مستويات إدارة المعرفة، ونسبة (27%) ترجع إلى عوامل أخرى .
- ☞ بلغت قيمة معامل الانحدار (B) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (1.014) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة بمقدار (1 %) يؤدي إلى زيادة مستوى تطوير المسار الوظيفي بمقدار (100%).

قيمة F المحسوبة ودرجة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (99.513) بمستوى دلالة محسوبة يقدر ب: (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و التي تنص على أنه لا توجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) و نقبل الفرضية البديلة، H_1 و التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي لموظفي تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05)

خلاصة الفصل

لتقييم تأثير دور إدارة المعرفة على تطوير المسار الوظيفي، تم اختيار تعاونية الحبوب والبقول الجافة في ولاية الأغواط كمجال للدراسة الميدانية. تم توزيع الاستبيان، والذي يُعتبر أداة أساسية للدراسة الميدانية، على عينة عشوائية مكونة من 40 فردًا، شملت أداة الدراسة 30 عبارة، وتم تصميم مقياس القياس المستخدم في الأداة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي.

من أجل ضمان صحة أداة الدراسة وثباتها، تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بالإضافة إلى أساليب إحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، هذه الإجراءات هدفت إلى قياس آراء العينة بشأن متغيرات الدراسة، أظهرت النتائج مستوى عالي لجميع عمليات إدارة المعرفة (إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) داخل المؤسسة المدروسة.

المتوسطات الحسابية العامة لعمليات إدارة المعرفة سقطت ضمن نطاق [1.61-5.00]. أما بالنسبة للمتغير التابع، الذي يمثل تطوير المسار الوظيفي، فقد أكدت النتائج وجود مستوى عالي بمتوسط حسابي قدره (3.740)، فيما يتعلق باختبار الفرضيات على مستوى دلالة (0.05)، تبين أن الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة قبلت، في حين تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة. بالإضافة إلى ذلك، تم رفض الفرضية الرئيسية، وهذا يشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير مسار الموظفين المهنيين في تعاونية الحبوب والبقول الجافة في ولاية الأغواط على مستوى دلالة (0.05).

خانہ

إدارة المعرفة والمسار الوظيفي هما مفهومان مترابطان، حيث يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي للموظفين من خلال توفير الوصول إلى المعلومات والأدوات التي يحتاجونها للنمو والتطور، حيث يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي للموظفين من خلال:

- ✚ توفير الوصول إلى المعلومات والأدوات التي يحتاجونها للنمو والتطور: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة الموظفين على الوصول إلى المعلومات والأدوات التي يحتاجونها لتعلم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم، يمكن أن يشمل ذلك الوصول إلى قواعد البيانات وأدوات التدريب والتقييم.
- ✚ تعزيز التعاون والمشاركة: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة الموظفين على التعاون ومشاركة المعرفة فيما بينهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى فرص جديدة للتعلم والنمو.
- ✚ دعم التخطيط الوظيفي: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة الموظفين على التخطيط لمسارهم الوظيفي من خلال توفير المعلومات والأدوات التي يحتاجونها لفهم خياراتهم المهنية.

و من خلال الدراسة اتي قمنا يمكن استخلاص مايلي:

اشارت نتائج الدراسة في بعد توليد المعرفة إلى أن المؤسسة تهتم بعملية توليد المعرفة، حيث تستعمل مجموعة من الأدوات والممارسات المختلفة لتعزيز هذه العملية ، و إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين توليد المعرفة وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أن زيادة اهتمام المؤسسة بتوليد المعرفة يؤدي إلى زيادة فرص تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وهناك مجموعة من التفسيرات المحتملة لهذه العلاقة، منها:

- ❖ أن توليد المعرفة يسمح للموظفين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم، وبالتالي أكثر قدرة على التقدم في حياتهم المهنية.
- ❖ أن توليد المعرفة يسمح للموظفين بتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وبالتالي زيادة فرص الترقية للموظفين.
- ❖ أن توليد المعرفة يخلق بيئة عمل أكثر إبداعًا وابتكارًا، مما يعزز الرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي زيادة فرصهم في التطور والتقدم.

اشارت نتائج الدراسة في بعد تخزين إلى أن المؤسسة تهتم بعملية تخزين المعرفة، حيث تسعى إلى الحفاظ على المعرفة المكتسبة من خلال الاحتفاظ بموظفيها ذوي الخبرة والمهارة، وضمان امتلاك موظفيها للمهارات والمعارف اللازمة، وتوثيق المعارف التي يكتسبونها، واستخدام طرق حديثة لتوزيعها ،و إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين تخزين المعرفة وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أن زيادة اهتمام المؤسسة بتخزين المعرفة يؤدي إلى زيادة فرص تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وهناك مجموعة من التفسيرات المحتملة لهذه العلاقة، منها:

- ❖ أن تخزين المعرفة يسمح للموظفين بالاحتفاظ بمعارفهم وخبراتهم، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم، وبالتالي أكثر قدرة على التقدم في حياتهم المهنية.

- ❖ أن تخزين المعرفة يسمح للمؤسسة من الوصول إلى المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وبالتالي زيادة فرص الترقية للموظفين.
- ❖ أن تخزين المعرفة يخلق بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية، مما يعزز الرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي زيادة فرصهم في التطور والتقدم.

أشارت نتائج الدراسة في بعد توزيع إلى أن المؤسسة تهتم بعملية توزيع المعرفة، حيث تسعى إلى مشاركة موظفيها في دورات تدريبية لنقل المعرفة التي اكتسبوها إلى الآخرين، كما أنها تدعم استخدام وسائل حديثة لتبادل وتوزيع المعرفة ، و إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين تخزين المعرفة وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا يعني أن زيادة اهتمام المؤسسة بتخزين المعرفة يؤدي إلى زيادة فرص تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وهناك مجموعة من التفسيرات المحتملة لهذه العلاقة، منها:

- ❖ أن تخزين المعرفة يسمح للموظفين بالاحتفاظ بمعارفهم وخبراتهم، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم، وبالتالي أكثر قدرة على التقدم في حياتهم المهنية.
- ❖ أن تخزين المعرفة يسمح للمؤسسة من الوصول إلى المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وبالتالي زيادة فرص الترقية للموظفين.
- ❖ أن تخزين المعرفة يخلق بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية، مما يعزز الرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي زيادة فرصهم في التطور والتقدم.

أشارت نتائج الدراسة في بعد تطبيق إلى أن المؤسسة تدعم عملية تطبيق المعرفة، حيث تمنح موظفيها الحرية والإمكانيات اللازمة لتطبيق ما اكتسبوه من معارف، و إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق المعرفة وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أن زيادة اهتمام المؤسسة بتطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة فرص تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وهناك مجموعة من التفسيرات المحتملة لهذه العلاقة، منها:

- ❖ أن تطبيق المعرفة يسمح للموظفين بتحويل معرفتهم إلى مهارات وقدرات عملية، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم، وبالتالي أكثر قدرة على التقدم في حياتهم المهنية.
- ❖ أن تطبيق المعرفة يسمح للمؤسسة من الاستفادة من المعرفة المكتسبة من قبل الموظفين، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وبالتالي زيادة فرص الترقية للموظفين.
- ❖ أن تطبيق المعرفة يخلق بيئة عمل أكثر إبداعًا وابتكارًا، مما يعزز الرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي زيادة فرصهم في التطور والتقدم.

في محور تطوير المسار الوظيفي تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك أنظمة وإجراءات جيدة لتطوير المسار الوظيفي لموظفيها، حيث توفر المؤسسة المعلومات الكافية للموظفين حول مساراتهم الوظيفية، كما أن هناك ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي، كما تتم عمليات الترقية وفق المعارف المكتسبة، ويستطيع الموظفون تحديد أهداف واضحة لتطوير مساراتهم الوظيفية.

خاتمة

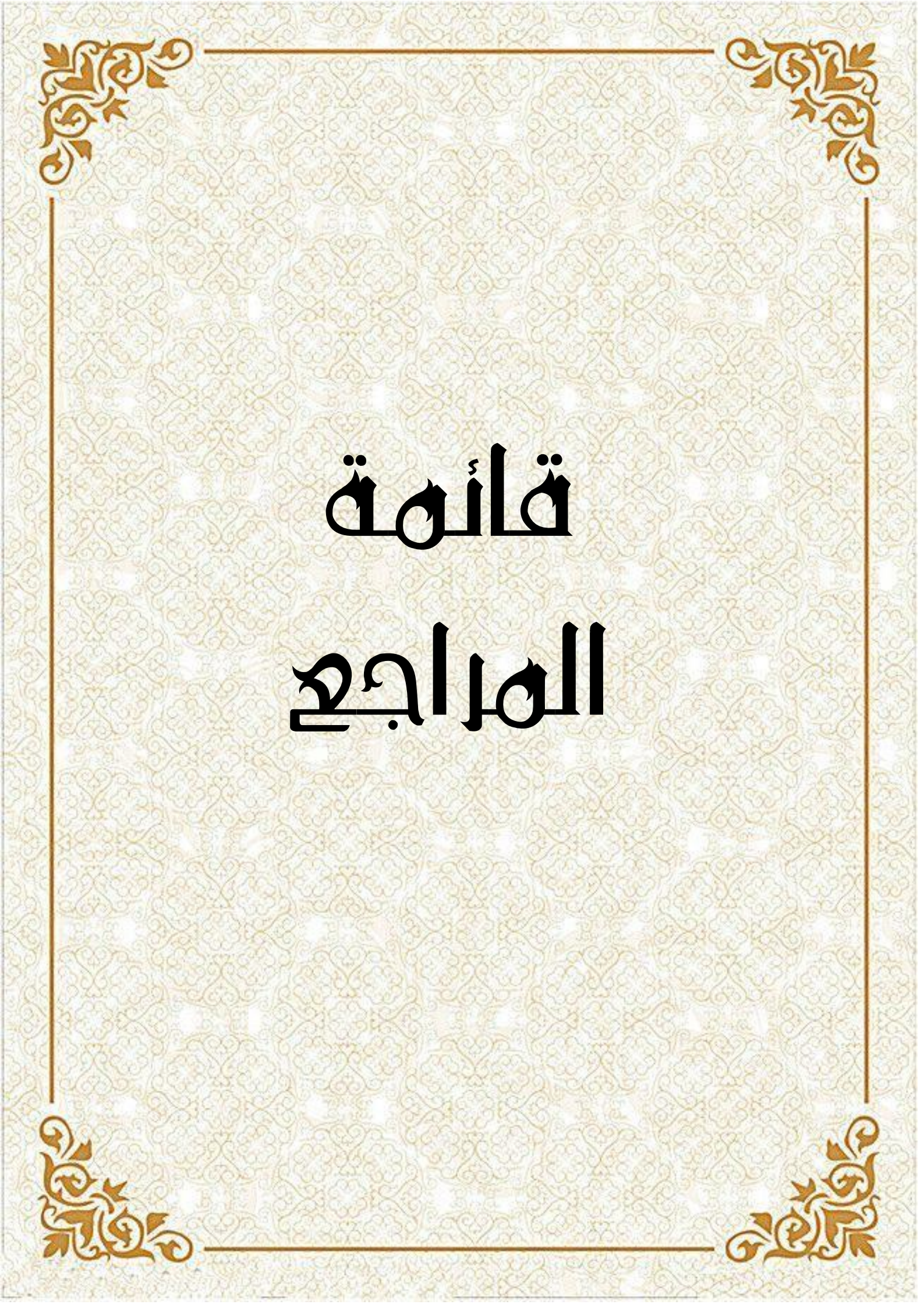
و معناه وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وهذا يعني أن زيادة اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة فرص تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وهناك مجموعة من التفسيرات المحتملة لهذه العلاقة، منها:

- ❖ أن إدارة المعرفة تسمح للمؤسسة من جمع وتنظيم ونشر المعرفة، مما يوفر للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.
- ❖ أن إدارة المعرفة تسمح للمؤسسة من قياس وتقييم المعرفة، مما يساعد الموظفين على تقييم نقاط القوة والضعف لديهم وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تطويرها.
- ❖ أن إدارة المعرفة تخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية، مما يعزز الرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي زيادة فرصهم في التقدم في حياتهم المهنية.

و فيما يلي بعض التوصيات عن كيفية استخدام إدارة المعرفة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين .

- **توفير قاعدة بيانات للمهارات والقدرات:** يمكن أن تساعد هذه القاعدة البيانات الموظفين على فهم نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تطويرها.
- **توفير أدوات التقييم والتدريب:** يمكن أن تساعد هذه الأدوات الموظفين على تعلم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم.
- **توفير فرص التعاون والمشاركة:** يمكن أن تساعد هذه الفرص الموظفين على اكتساب الخبرة والتعلم من بعضهم البعض.
- **توفير التوجيه والدعم:** يمكن أن يساعد التوجيه والدعم الموظفين على تحديد أهدافهم المهنية وتطوير خطة لتحقيقها.

بشكل عام، يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي للموظفين من خلال توفير الوصول إلى المعلومات والأدوات التي يحتاجونها للنمو والتطور، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي وإنتاجية الموظفين.



قائمة المراجع

قائمة المراجع
المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أبو بكر محمود الهوش ، استراتيجيات إدارة المعرفة ، ط 1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر، 2016 .
2. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،1995.
3. أسماء زودوري ، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ، جامعة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قالمة، الجزائر ،السنة الجامعية 2015/2016.
4. عبد الستار و اخرون ، مدخل الى إدارة المعرفة ،ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2009.
5. جعفر خانو الزبياري ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط 1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2020 .
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط 1، دار كنوز المعرف، عمان، الأردن، 2010 .
8. حيدر شاكر نوري و محمود حسن جمعة ، اثر المعرفة على جودة الخدمة، مجلة الادارة و الاقتصاد ، كلية الادارة و الاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، العراق ،العدد 97 ، 2013
9. خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
10. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر،2001.
11. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1 ،دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن ،2010،
12. سعد غالب ياسين ، نظم إدارة المعرفة و راس المال الفكري العربي دراسات استراتيجية ،ط1، مركز الامرات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي ، الامارات العربية المتحدة .
13. سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 .
14. السعيد مبروك ابراهيم ،الاتصال الإداري و ادارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات،ط1 ،دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية ، مصر، 2003 .
15. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية،ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2003،
16. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء،ط1، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر ،2008.
17. شروق جمال طاهر ، مدخل الى إدارة المعرفة ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2018 .
18. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، مصر، 2005 .
19. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

قائمة المراجع

20. عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر ، 2019.
21. عبدالله حسن مسلم، ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعنز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
22. علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2015.
23. ليث عبد الله القهيري، إستراتيجية ادارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، ط 1 ، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
24. محمد بن عبدالله الشبيتي ، إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء، ط1، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ،الأردن، 2020.
25. محمد خالد ابو العزم ،ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، ط، دار زهدي للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن، 2021 .
26. محمد خالد ابو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، ط1 ، دار زهدي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2021
27. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق لميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2004 .
28. منذر منصور عبد الله ، الاقتصاد المعرفي ، ط 1، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2016
29. موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن ، 2010.
30. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
31. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل. ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006، .

مطبوعات

1. أسماء زودوري ، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة ، جامعة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قالمة، الجزائر ،السنة الجامعية 2015/2016.
2. بوقرة نور الهدى ، محاضرات في تسيير المسار المهني ، موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غرداية ، الجزائر ،،السنة الدراسية 2020-2021 .

مجلات

1. صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 20، ع 21، دمشق سوريا، 2004.
2. عبد الهادي التلاني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد، 11 العدد، 2. 2015.

قائمة المراجع

3. راشد بن مسلط الشريف، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة، 38 العدد، 144. 2012.
4. وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، ع2، غزة، فلسطين، 2007.

مذكرات تخرج

1. محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
2. حبيبة عليلي، تسيير عمليات المسار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة باستيك عين الدفلى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2، 2016.
3. فايزة بوراس: بعنوان، تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
4. فوزية بنت عمي خضر الغامدي، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعميم العالي السعودية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أ. القرى، 2012.

مصادر أجنبية

1. plain mitrani; Murray M.dalziel; Annick Bernard, **des compétences et des hommes**, paris; les édition d'organisation, 1993, .
2. Alain chauvet, methods de management, op cit, .
3. Bernard Martory. Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, Nathan, 1998, .
4. Haslinda, A.& Sarinah, A., **A Review of Knowledge Management Models**, The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009
5. Pierre Saulais Jean & Louis Ermine , **Management des connaissances dans les entreprises innovantes**, Série Smart Innovation ,2021 , ISTE Editions Ltd , London, .

الملاحق



جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر إدارة الأعمال



إهتمامة البحث

سيدي الفاضل سيدي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يندرج هذا الإستبيان ضمن التحضير للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ،
حيث يدور موضوع البحث حول "دور إدارة المعرفة في تطوير المسار الوظيفي" حيث اخترنا تعاونية الحبوب و
البقول الجافة بالأغواط لإجراء هذا البحث.
لذلك يرجى التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة المدرجة في هذا الإستبيان ، مع العلم ان هذه الإجابات تستخدم
لأغراض علمية بحثية ولا تأخذ منكم الوقت الكثير
نشكركم على التعاون والمشاركة القيمة في هذا البحث

معلومات عامة

الهدف من هذا القسم هو التعرف على المعلومات الشخصية للأفراد الباحثين وعليه يرجى التكرم بوضع علامة (x) امام الإجابة المختارة .

الجنس			
☐	ذكر	☐	انثى
العمر			
☐	أقل من 30 سنة	☐	من 31 الى 40 سنة
☐	من 41 الى 50 سنة	☐	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي			
☐	إبتدائي	☐	متوسط
☐	ثانوي	☐	جامعي
سنوات العمل			
☐	أقل من 10 سنوات	☐	من 11 الى 20 سنة
☐	من 21-30 سنة	☐	أكثر من 30 سنة

المحور الأول عمليات إدارة المعرفة

الرقم	السؤال المطروح	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
اكتساب و توليد المعرفة						
01	أشارك في اجتماعات لتبادل المعارف والخبرات وحل المشاكل.					
02	أقوم بجلسات للعصف الذهني مع زملائي .					
03	استفيد من نظام للحوافز عند اكتسابي لمهارات جديدة .					
04	استعمل أدوات مثل (الأبحاث والتجارب والابتكار والتعلم المتبادل) لخلق معارف جديدة .					
تخزين المعرفة						
05	تعتمد المؤسسة على طرق حديثة لتوزيع المعرفة مثل (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني ، اجتماعات).					
06	أقوم بتوثيق المعارف التي أكتسبها والمتعلقة بالعمل اليومي للرجوع اليها وقت الحاجة.					
07	تسعى المؤسسة للمحافظة على الافراد ذوي الخبرة والمهارة .					
08	تسعى المؤسسة للتأكد من ان أفرادها ما زالوا يمتلكون المعرفة .					
توزيع المعرفة						
09	يتم اشراكي في دورات تدريبية لنقل المعرفة التي اكتسبها الى الغير .					
10	اعتمد على الوسائل الحديثة لتبادل المعرفة مع الغير.					
11	أتلقي التحفيز عند مشاركة معارفي .					
12	المعلومة تصلني والى بقية الزملاء في وقتها .					
تطبيق المعرفة						
13	تعطى لي الحرية لتطبيق المعرفة المكتسبة.					
14	أشارك في توظيف المعارف المتاحة لحل المشكلات .					
15	أشارك في توظيف المعارف المتاحة لتحسين عمليات الإنتاج والخدمة .					
16	تعطى لي كل التسهيلات و الامكانيات لتطبيق المعرفة .					

المحور الثاني تطوير المسار الوظيفي

الرقم	السؤال المطروح	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17	عمليات الترقية تتم وفق المعارف المكتسبة (خبرة، شهادة) .					
18	يتم تقييم احتياجاتي من التدريب و المعارف بصفة دورية .					
19	استطيع الحصول على معلومات دقيقة عن مساري الوظيفي .					
20	أشارك في عمليات التخطيط المتعلقة بالمسار الوظيفي .					
21	أشغل وظائف وفق ما أكتسبه من معارف .					
22	تتاح لي المعلومات الكافية لتطوير حياتي الوظيفية					
23	توفر المؤسسة الدعم الكافي لتحسين وتطوير مهاراتي.					
24	أتلقي تقييماً دورياً لأدائي في العمل وتوجيهات لتحسينه.					
25	أستطيع تحديد أهداف واضحة لتطوير مساري الوظيفي.					
26	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي .					
27	يوجد ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي.					
28	يمثل تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من استراتيجية تسيير المورد البشري .					
29	استفيد من عمليات التدوير الوظيفي من موقع لآخر .					
30	يوجد تحديد واضح للحصول على منصب وظيفي أعلى.					

شكراً على تعاونكم

إعداد الطالبان :

- قنّي ناصر
- براهيم محمد الأمين

Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.964	30

Reliability
[Ensemble_de_données1] I:\تحميل الاستبيان.sav
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.777	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.793	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.883	4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.942	14

orrelations						
		X11	X12	X13	X14	X1
أشارك في اجتماعات لتبادل المعارف والخبرات وحل المشاكل.	Pearson Correlation	1	.487**	.382*	.549**	.794**
	Sig. (2-tailed)		.002	.018	.000	.000
	N	38	38	38	38	38
أقوم بجلوسات للعصف الذهني مع زملائي.	Pearson Correlation	.487**	1	.517**	.413**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.002		.001	.010	.000
	N	38	38	38	38	38
استفيد من نظام للحوافز عند اكتسابي لمهارات جديدة.	Pearson Correlation	.382*	.517**	1	.466**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.018	.001		.003	.000

	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.549**	.413**	.466**	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.003		.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.794**	.761**	.760**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
X1	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Correlations		X25	X26	X27	X28	X2
	Pearson Correlation	1	.450**	.534**	.449**	.757**
	Sig. (2-tailed)		.005	.001	.005	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.450**	1	.406*	.483**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.005		.011	.002	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.534**	.406*	1	.864**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.001	.011		.000	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.449**	.483**	.864**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.005	.002	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.757**	.723**	.871**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
X2	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Correlations		X311	X312	X313	W314	X3
	Pearson Correlation	1	.531**	.430**	.537**	.789**
	Sig. (2-tailed)		.001	.007	.001	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.531**	1	.498**	.478**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.002	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.430**	.498**	1	.510**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.007	.001		.001	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.537**	.478**	.510**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001		.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.789**	.810**	.784**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
X3	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Correlations		X411	X412	X413	X415	X4
	Pearson Correlation	1	.788**	.684**	.612**	.901**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.788**	1	.626**	.461**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.684**	.626**	1	.763**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.612**	.461**	.763**	1	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
	Pearson Correlation	.901**	.833**	.887**	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
X4	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

relations

		Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y
عمليات الترقية تتم وفق المعارف المكتسبة (خبرة ، شهادة)	Pearson Correlation	1	.707**	.528*	.585**	.369*	.309	.623*	.668*	.480*	.608*	.550*	.430**	.348*	.580*	.735*
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.022	.059	.000	.000	.002	.000	.000	.007	.032	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
يتم تقييم احتياجاتي من التدريب و المعارف بصفة دورية .	Pearson Correlation	.707*	1	.540*	.545**	.370*	.379*	.561*	.763*	.543*	.493*	.549*	.357*	.381*	.575*	.733*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.022	.019	.000	.000	.000	.002	.000	.028	.018	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
استطيع الحصول على معلومات دقيقة عن مسار . ي الوظيفي	Pearson Correlation	.528*	.540**	1	.415**	.499*	.605*	.596*	.590*	.616*	.696*	.523*	.524**	.542*	.523*	.765*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.010	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
اشترك في عمليات التخطيط المتعلقة بالمسار . الوظيفي	Pearson Correlation	.585*	.545**	.415*	1	.423*	.382*	.593*	.623*	.318	.465*	.476*	.194	.218	.422*	.627*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010		.008	.018	.000	.000	.052	.003	.003	.243	.188	.008	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
اشغل وظائف وفق ما . أكتسبه من معارف	Pearson Correlation	.369*	.370*	.499*	.423**	1	.683*	.729*	.568*	.384*	.664*	.659*	.512**	.399*	.594*	.748*
	Sig. (2-tailed)	.022	.022	.001	.008		.000	.000	.000	.017	.000	.000	.001	.013	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
تتاح لي المعلومات الكافية لتطوير حياتي الوظيفية	Pearson Correlation	.309	.379*	.605*	.382*	.683*	1	.633*	.503*	.449*	.614*	.600*	.670**	.395*	.629*	.741*
	Sig. (2-tailed)	.059	.019	.000	.018	.000		.000	.001	.005	.000	.000	.000	.014	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
توفر المؤسسة الدعم الكافي لتحسين وتطوير مهاراتي	Pearson Correlation	.623*	.561**	.596*	.593**	.729*	.633*	1	.744*	.544*	.829*	.817*	.633**	.429*	.593*	.884*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ألتقي تقييماً دورياً لأدائي في العمل وتوجهيات لتحسينه	Pearson Correlation	.668*	.763**	.590*	.623**	.568*	.503*	.744*	1	.604*	.687*	.715*	.553**	.459*	.571*	.857*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
أستطيع تحديد أهداف واضحة لتطوير مساري الوظيفي	Pearson Correlation	.480*	.543**	.616*	.318	.384*	.449*	.544*	.604*	1	.592*	.643*	.554**	.351*	.356*	.698*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.052	.017	.005	.000	.000		.000	.000	.000	.031	.028	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار . الوظيفي	Pearson Correlation	.608*	.493**	.696*	.465**	.664*	.614*	.829*	.687*	.592*	1	.757*	.653**	.403*	.543*	.850*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.012	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
يوجد ارتباط بين تقييم الأداء وبين التقدم الوظيفي	Pearson Correlation	.550*	.549**	.523*	.476**	.659*	.600*	.817*	.715*	.643*	.757*	1	.648**	.325*	.605*	.842*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.046	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
يمثل تطوير المسار الوظيفي جزء أساسي من استراتيجية تسير المورد البشري .	Pearson Correlation	.430*	.357*	.524*	.194	.512*	.670*	.633*	.553*	.554*	.653*	.648*	1	.515*	.614*	.743*
	Sig. (2-tailed)	.007	.028	.001	.243	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
استفيد من عمليات التدوير . الوظيفي من موقع لأخر	Pearson Correlation	.348*	.381*	.542*	.218	.399*	.395*	.429*	.459*	.351*	.403*	.325*	.515**	1	.540*	.593*
	Sig. (2-tailed)	.032	.018	.000	.188	.013	.014	.007	.004	.031	.012	.046	.001		.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
يوجد تحديد واضح للحصول على منصب وظيفي أعلى	Pearson Correlation	.580*	.575**	.523*	.422**	.594*	.629*	.593*	.571*	.356*	.543*	.605*	.614**	.540*	1	.773*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.008	.000	.000	.000	.000	.028	.000	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y	Pearson Correlation	.735*	.733**	.765*	.627**	.748*	.741*	.884*	.857*	.698*	.850*	.842*	.743**	.593*	.773*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4
/ORDER=ANALYSIS.

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات العمل
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	86.8	86.8	86.8
Valid أنثى	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	6	15.8	15.8	15.8
Valid من 31 إلى 40 سنة	19	50.0	50.0	65.8
Valid من 41 إلى 50 سنة	7	18.4	18.4	84.2
Valid أكثر من 50 سنة	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	1	2.6	2.6	2.6
Valid ثانوي	12	31.6	31.6	34.2
Valid جامعي	25	65.8	65.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 سنوات	21	55.3	55.3	55.3
Valid من 11 إلى 20 سنة	8	21.1	21.1	76.3
Valid من 21 إلى 30 سنة	6	15.8	15.8	92.1
Valid أكثر من 30 سنة	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X11 X12 X13 X14
/ORDER=ANALYSIS.
[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Statistics

		أشارك في اجتماعات لتبادل المعارف و الخبرات و حل المشاكل.	اقوم بجلسات للعصف الذهني مع زملائي	استفيد من نظام للحوافز عند اكتسابي لمهارات جديدة	استعمل أدوات مثل الأبحاث والتجارب والابتكار والتعلم المتبادل) لخلق . معارف جديدة
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Statistics

		X25	X26	X27	X28
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Statistics

		X11	X12	X13	Xx14
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Statistics

		X311	X312	X314	X315
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0

[Ensemble_de_données1] I:\تحليل الاستبيان.sav

Statistics

		X11	X12	X13	X14
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.92	4.18	3.39	3.50
Std. Deviation		1.239	1.010	1.152	1.133

[Ensemble_de_données1] I:\تَحْلِيل الاستبيان.sav

Statistics

		X25	X26	X27	X29
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.87	3.87	4.00	3.89
Std. Deviation		1.256	1.212	1.208	1.269

FREQUENCIES VARIABLES=X310 X311 X312 X309
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

[Ensemble_de_données1] I:\تَحْلِيل الاستبيان.sav

Statistics

		X311	X312	X313	X314
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.16	3.37	3.50	3.82
Std. Deviation		1.053	1.149	1.133	.865

Frequency Table

FREQUENCIES VARIABLES=X413 X414 X415 X416
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

[Ensemble_de_données1] I:\تَحْلِيل الاستبيان.sav

Statistics

		X413	X414	X415	X416
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.76	3.66	3.97	3.82
Std. Deviation		1.283	1.122	1.102	1.182

FREQUENCIES VARIABLES=Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

[Ensemble_de_données1] I:\تَحْلِيل الاستبيان.sav

Statistics

		Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y27	Y29	y30
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.74	2.95	3.84	2.95	3.66	3.66	3.66	3.32	3.71	3.63	3.18	3.82	2.92	3.47
Std. Deviation		1.267	1.251	1.027	1.184	1.419	1.214	1.321	1.378	1.250	1.239	1.312	1.249	1.239	1.350

[Ensemble_de_données1] I:\تَحْلِيل الاستبيان.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.4643	.95857	38
x	3.7928	.81037	38

Correlations

		Y	x
Pearson	Y	1.000	.857
Correlation	x	.857	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	x	.000	.
N	Y	38	38
	x	38	38

Variables Entered/Removed^a

Mod el	Variables Entered	Variables Removed	Metho d
1	x ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Y
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.857 ^a	.734	.727	.50088	.734	99.513	1	36	.000

- a. Predictors: (Constant), x
b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.966	1	24.966	99.513	.000 ^b
	Residual	9.032	36	.251		
	Total	33.997	37			

- a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.380	.394		-.965	.341	-1.179	.419		
	x	1.014	.102	.857	9.976	.000	.808	1.220	1.000	1.000

- a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	x
1	1	1.978	1.000	.01	.01
	2	.022	9.591	.99	.99

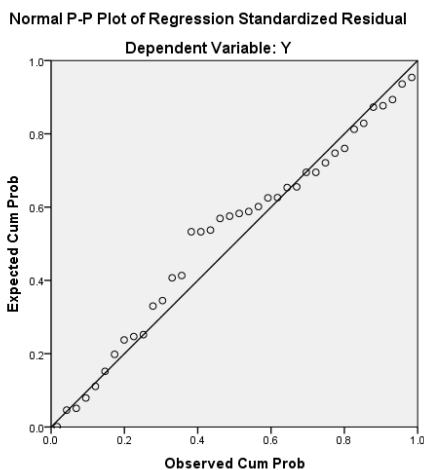
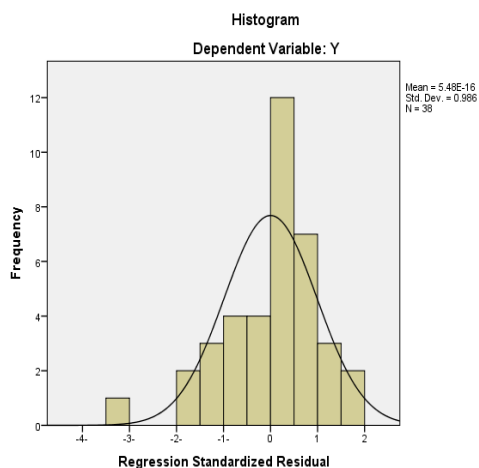
- a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0135	4.6247	3.4643	.82143	38
Std. Predicted Value	-2.984	1.413	.000	1.000	38
Standard Error of Predicted Value	.081	.259	.109	.036	38
Adjusted Predicted Value	.7064	4.6106	3.4583	.84234	38
Residual	-1.56255	.84363	.00000	.49406	38
Std. Residual	-3.120	1.684	.000	.986	38
Stud. Residual	-3.180	1.967	.005	1.022	38
Deleted Residual	-1.62331	1.15077	.00597	.53265	38
Stud. Deleted Residual	-3.697	2.053	-.009	1.079	38
Mahal. Distance	.001	8.902	.974	1.621	38
Cook's Distance	.000	.704	.042	.118	38
Centered Leverage Value	.000	.241	.026	.044	38

- a. Dependent Variable: Y

Charts



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.4643	.95857	38
X1	3.7500	.87957	38
X2	3.9079	.99563	38
X3	3.7105	.82921	38
X4	3.8026	1.01035	38

Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation	Y	1.000	.784	.683	.743	.784
	X1	.784	1.000	.787	.954	.603
	X2	.683	.787	1.000	.707	.547
	X3	.743	.954	.707	1.000	.551
	X4	.784	.603	.547	.551	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000	.000
	X3	.000	.000	.000	.	.000
	X4	.000	.000	.000	.000	.
N	Y	38	38	38	38	38
	X1	38	38	38	38	38
	X2	38	38	38	38	38
	X3	38	38	38	38	38
	X4	38	38	38	38	38

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X2, X3, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.878 ^a	.771	.743	.48587	.771	27.754	4	33	.000

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.207	4	6.552	27.754	.000 ^b
	Residual	7.790	33	.236		
	Total	33.997	37			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient s	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.393	.398		-.987	.331	-1.203	.417		
	X1	.325	.365	.299	.891	.380	-.418	1.069	.062	16.189
	X2	.091	.135	.095	.675	.505	-.183	.366	.354	2.828
	X3	.144	.332	.125	.434	.667	-.531	.820	.084	11.883
	X4	.459	.100	.484	4.573	.000	.255	.663	.620	1.613

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	X4
1	1	4.913	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.035	11.830	.66	.01	.09	.01	.07
	3	.033	12.279	.24	.00	.01	.00	.91
	4	.018	16.593	.02	.02	.73	.06	.00

5	.002	52.330	.08	.97	.17	.93	.02
---	------	--------	-----	-----	-----	-----	-----

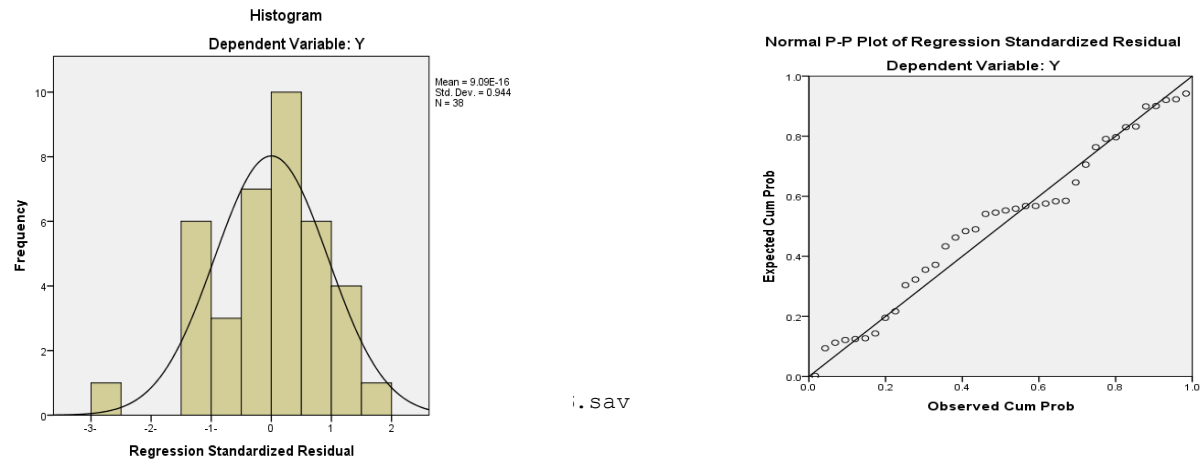
a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2370	4.6834	3.4643	.84161	38
Std. Predicted Value	-2.646-	1.449	.000	1.000	38
Standard Error of Predicted Value	.104	.321	.169	.052	38
Adjusted Predicted Value	.9532	4.6717	3.4571	.86264	38
Residual	-1.41005-	.76377	.00000	.45885	38
Std. Residual	-2.902-	1.572	.000	.944	38
Stud. Residual	-3.012-	1.718	.006	1.019	38
Deleted Residual	-1.51906-	.91272	.00715	.53834	38
Stud. Deleted Residual	-3.484-	1.773	-.004-	1.067	38
Mahal. Distance	.715	15.163	3.895	3.328	38
Cook's Distance	.000	.249	.037	.060	38
Centered Leverage Value	.019	.410	.105	.090	38

a. Dependent Variable: Y

Charts



Correlations

		X1	X2	X3	X4	Y
X1	Pearson Correlation	1	.787**	.954**	.603**	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38
X2	Pearson Correlation	.787**	1	.707**	.547**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38
X3	Pearson Correlation	.954**	.707**	1	.551**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38
X4	Pearson Correlation	.603**	.547**	.551**	1	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
Y	Pearson Correlation	.784**	.683**	.743**	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).