

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

((يرفع الله الذين آمنوا منكم
والذين أوتوا العلم درجات))

[المجادلة : 11]

إهداء إلى:-
أفراد اسرتي ،
و اساتذتي الاجلاء ،
و اخواني في الله ،
و جميع طلاب العلم .

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين ، و الشكر له سبحانه و تعالى على ما تفضل به علينا من النعم التي لا تعد و لا تحصى ، و الصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله عليه و على آله و صحبه و سلم تسليما كثيرا . يطيب لي ان اتقدم بوافر الشكر و التقدير الى جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا التي اتاحت للباحث فرصة اجراء هذه الدراسة ، و الى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة و الى الاستاذ الدكتور : علي عبد الله محمد الحاكم، و الاستاذ الدكتور : **موسى حسب الرسول خير السيد** على تفضلهم بقبول الاشراف على هذه الرسالة ، و اثراء هذا الجهد بأرائهم السديدة و توجيهاتهم الرشيدة طيلة مراحل اعداد هذه الرسالة ، و الى الدكتور: عماد الدين الحسين و الذي كان ملهما و مساندا معينا ، و الدكتور: محمد درار الخضر ، وجميع الاساتذة الاجلاء بجامعة البحر الاحمر ، و جميع الاساتذة الاجلاء بحامة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، و جميع العاملين فيها، و الشكر الجزيل للسيد : مدير شركة المواني الهندسية ، و السيد/ ياسر عثمان ، و جميع العاملين فيها لكرم تجاوبهم مع الباحث اثناء تطبيق الدراسة ، كما اتوجه بالشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة هذه الرسالة ، و اثراءها بأرائهم السديدة . جزاهم الله عني خير الجزاء .

و الحمد لله رب العالمين .

المستخلص

هدفت الدراسة الى ابراز مفهوم و اساليب و ادوات ادارة المعرفة ، و ذلك من خلال محاولة استعراض ما كتبه كتاب الادارة عن ادارة المعرفة ، و التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة الفعالة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية ، والصعوبات التي تحول دون تطبيق ادارة المعرفة الفعالة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية ، و وضع نموذج لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية يمكن من خلاله التحول من منظمة تقليدية الى منظمة عاملة بالمعرفة قادرة على تحقيق التميز .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باسلوب المسح الاجتماعي في تحقيق الدراسة ، و المنهج التاريخي ، و كانت المقابلة، و وثائق الشركة والاستبانة هي ادوات جمع البيانات من مجتمع البحث ، و الذي يتكون من العاملين بشركة المواني الهندسية من حملة مؤهل البكالوريوس فما فوق. تمثلت اساليب التحليل الاحصائي في النسب المئوية ، و التكرارت ، و الوسط الحسابي المرجح ، و الانحراف المعياري واختبار تحليل التباين انوفا .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

- ان متطلبات تطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية لتحقيق التميز متنوعة ، و ان درجة توافرها و استخدامها متوسطة.
- ان اهم متطلبات تطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية من وجهة نظر مجتمع البحث: تمثلت في: اعتبار المعرفة ممتلكات قيمة لاستراتيجية شركة المواني الهندسية، و وجود استراتيجية اتصالات تضمن توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب ، و وجود شبكات حاسوبية تساعد على النفاذ الى المعرفة و مشاركتها مع الاخرين ، و ان درجة درجة توافرها كانت متوسطة.
- هناك صعوبات ذات دلالة احصائية تحول دون تطبيق ادارة المعرفة الفعالة بشركة المواني الهندسية لتحقيق التميز. و كان ابرزها: عدم وجود استراتيجية واضحة لادارة المعرفة، و الدرجة المتوسطة

لمستوى ملائمة كل من: الثقافة التنظيمية ، و الهيكل التنظيمي ، و درجة الوعي و الالتزام باهمية ادارة المعرفة من قبل القيادة العليا للشركة.

- **وجود** فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية تعزي لمتغيري المؤهل العلمي، و عدد الدورات التدريبية في مجال العمل .
- **لا توجد** فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية تعزي لمتغيري سنوات الخبرة ، و العمر .
- تطوير نموذج لتطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات العامة يتكون من خمسة مراحل و عدد من الانشطة و البرامج.

و بناءا على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، فإن أهم التوصيات تمثلت فيما يلي:-

- نشر الوعي و تأكيد الالتزام بادارة المعرفة ،
- نشر ثقافة المعرفة ،
- تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ،

Abstract

The research objectives focused on verifying the concepts, tools and techniques of knowledge management in general, and its effectiveness on the business excellence for the Ports Engineering Company Ltd. The study also aimed at outlining the knowledge management tools techniques used by Ports Engineering Company Ltd, the main enablers, and hindrances for effective knowledge management.

The researcher used the analytical descriptive method in this study. The data main collection tool was the questionnaire. The statistical methods used to analyze the data collected were: the arithmetic mean, the standard deviation, percentages, frequencies, and ANOVA. The research population consists of the Ports Engineering Company Ltd employees residing in Port Sudan town.

The main findings were:-

- The Availability of Knowledge Management Requirements in the Ports Engineering Company in a moderate level.
- The moderate assistance provided by the culture, structure, awareness and the lack of knowledge management strategy were the main difficulties facing the application of adequate knowledge management in The Ports Engineering Company Ltd.
- The development of an application model to guide the implementation of knowledge management in public organization.

The most important recommendations of the study were:-

- Confirming the awareness and commitment to knowledge management in The Ports Engineering Company Ltd.
- Maintaining a knowledge sharing culture in The Ports Engineering Company Ltd.
- Optimizing the usage of the knowledge management technology in The Ports Engineering Company Ltd.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	إهداء
ج	شكرو تقدير
د- هـ	الملخص
و	Abstract
ز- ي	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك - ل	قائمة الاشكال
1	الاطار العام للدراسة
2	1 . 1 مشكلة الدراسة
3	2 . 1 اهمية الدراسة
3	3 . 1 اهداف الدراسة
4	4 . 1 فروض الدراسة
4	5 . 1 منهج الدراسة
5	6 . 1 حدود الدراسة
6	7 . 1 متغيرات الدراسة
8	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
10	1 . 2 الدراسات العربية
24	2 . 2 الدراسات الاجنبية
35	3 . 2 ملخص الدراسات السابقة
45	4 . 2 التعليق على الدراسات السابقة

49	الفصل الثالث: الاطار النظري
49	3 . 1 المعرفة
65	3 . 2 ادارة المعرفة.
	3 . 3 التميز المؤسسي
149	3 . 4 المؤسسات العامة.
156	3 . 5 دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي
165	3 . 6 ادارة المعرفة في شركة المواني الهندسية
173	الفصل الرابع: النموذج المقترح لتطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات
173	4 . 1 اهداف النموذج
174	4 . 2 محاور النموذج
178	4 . 3 مراحل تطبيق ادارة المعرفة
181	4 . 4 مطلوبات تطبيق ادارة المعرفة
184	4 . 5 معوقات تطبيق ادارة المعرفة
185	4 . 6 النتائج المتوقعة من تطبيق ادارة المعرفة
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
188	5 . 1 المنهجية.
188	5 . 1 . 1 منهج الدراسة
188	5 . 1 . 2 مجتمع الدراسة
189	5 . 1 . 3 حدود الدراسة
189	5 . 1 . 4 اداة الدراسة
190	5 . 1 . 5 صدق ادارة الدراسة
191	5 . 1 . 6 ثبات ادارة الدراسة
192	5 . 1 . 7 اساليب المعالجة الاحصائية

193	5 . 2 تحليل و مناقشة متغيرات مجتمع الدراسة.
193	5 . 2 . 1 المؤهل العلمي
194	5 . 2 . 2 سنوات الخبرة
195	5 . 2 . 3 العمر
196	5 . 2 . 4 عدد الدورات التدريبية
196	5 . 3 تحليل و مناقشة اسئلة محاور الدراسة
197	5 . 3 . 1 محور مدى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية
199	5 . 3 . 2 محور مدى وعي و التزام القيادة بتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية
200	5 . 3 . 3 محور مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة
201	5 . 3 . 4 محور مدى توافر و استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية
203	5 . 3 . 5 محور مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية
204	5 . 3 . 6 السؤال المفتوح
204	5 . 3 . 7 اختبار تحليل التباين الاحادي
224	الفصل السادس النتائج و التوصيات
224	6 . 1 نتائج الدراسة
227	6 . 2 توصيات الدراسة
230	قائمة المصادر و المراجع
230	اولا: المراجع العربية

238	ثانياً: المراجع الاجنبية
	الملاحق
	ملحق رقم (1) الاستبانة
	ملحق رقم (2) هيئة تحكيم الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
191	معامل الثبات بمقياس كرونباخ الفا لمحاول الدراسة	1/5
193	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لمؤهلاتهم العلمية	2/5
194	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لسنوات الخبرة	3/5
195	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لاعمارهم	4/5
196	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لعدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها	5/5
197	مدى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية.	6/5
177	مدى وعي و التزام القيادة بتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية	7/5
200	مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة	8/5
201	مدى توافر تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية.	9/5
203	مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية	10/5
204	اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي	11/5
209	اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة	12/5
213	اختبار تحليل التباين لمتغير العمر	13/5
218	اختبار تحليل التباين لمتغير الدورات التدريبية	14/5

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1/1	متغيرات البحث	6
1/2	الدراسات السابقة و اهم ما توصلت من نتائج	35
1/3	مراحل تكوين الحكمة	51
2/3	مراحل تكوين المعرفة	51
3/3	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	52
4/3	اطار لعملية المعرفة	54
5/3	المعرفة الضمنية و الظاهرة حسب وجهة نظر الفيلسوف بولاني	55
6/3	المعرفة المنظمة	59
7/3	راس المال الفكري و مكوناته الرئيسية	62
8/3	عمليات تكوين راس المال الفكري	63
9/3	التحولات التنظيمية في منظمات القرن (21)	66
10/3	الفروقات بين عمال المعرفة سابقا و حديثا.	87
11/3	نموذج دفي لادارة المعرفة	98
12/3	نموذج ادارة المعرفة عند ويچ	100
13/3	العمليات الجوهرية لادارة المعرفة	103
14/3	نموذج Nonaka's SECI	111
15/3	لولب أنشاء المعرفة المنظمة	113
18/3	اعمدة التميز الخمسة	140
19/3	النموذج الامريكي للتميز – مالكولم بالدرج	142
20/3	النموذج الاوربي للتميز	147
21/3	مصفوفة الفاعلية و الكفاءة	154

155	مقارنة بين الكفاءة و الفاعلية في الاداء	22/3
157	دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز في المنظمات	1/3
179	مراحل تطبيق ادارة المعرفة	1/4