



مجلة التربوي

مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية التربية جامعة المرقب

المجلد الثالث والعشرون
يوليو 2023م

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير: د. مصطفى المهدي القط
مدير التحرير: د. عطية رمضان الكيلاني
سكرتير المجلة: أ. سالم مصطفى الديب

- المجلة ترحب بما يرد عليها من أبحاث وعلى استعداد لنشرها بعد التحكيم .
 - المجلة تحترم كل الاحترام آراء المحكمين وتعمل بمقتضاها .
 - كافة الآراء والأفكار المنشورة تعبر عن آراء أصحابها ولا تتحمل المجلة تبعاتها .
 - يتحمل الباحث مسؤولية الأمانة العلمية وهو المسؤول عما ينشر له .
 - البحوث المقدمة للنشر لا ترد لأصحابها نشرت أو لم تنشر .
- (حقوق الطبع محفوظة للكلية)



ضوابط النشر:

- يشترط في البحوث العلمية المقدمة للنشر أن يراعى فيها ما يأتي :
- أصول البحث العلمي وقواعده .
- ألا تكون المادة العلمية قد سبق نشرها أو كانت جزءا من رسالة علمية .
- يرفق بالبحث تزكية لغوية وفق أنموذج معد .
- تعدل البحوث المقبولة وتصحح وفق ما يراه المحكمون .
- التزام الباحث بالضوابط التي وضعتها المجلة من عدد الصفحات ، ونوع الخط ورقمه ، والفترات الزمنية الممنوحة للتعديل ، وما يستجد من ضوابط تضعها المجلة مستقبلا .

تنبيهات :

- للمجلة الحق في تعديل البحث أو طلب تعديله أو رفضه .
- يخضع البحث في النشر لأولويات المجلة وسياستها .
- البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر أصحابها ، ولا تعبر عن وجهة نظر المجلة .

Information for authors

- 1- Authors of the articles being accepted are required to respect the regulations and the rules of the scientific research.
- 2- The research articles or manuscripts should be original and have not been published previously. Materials that are currently being considered by another journal or is a part of scientific dissertation are requested not to be submitted.
- 3- The research articles should be approved by a linguistic reviewer.
- 4- All research articles in the journal undergo rigorous peer review based on initial editor screening.
- 5- All authors are requested to follow the regulations of publication in the template paper prepared by the editorial board of the journal.

Attention

- 1- The editor reserves the right to make any necessary changes in the papers, or request the author to do so, or reject the paper submitted.
- 2- The research articles undergo to the policy of the editorial board regarding the priority of publication.
- 3- The published articles represent only the authors' viewpoints.





دور مداخل ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة

هدي الهادي عويطي
كلية التربية قصر بن غشير- جامعة طرابلس

المقدمة

أن ادارة المواد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و العملية والفنية و السلوكية ، هذا بالإضافة الي أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمن المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

تعد مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفع المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات العلمية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية. كما ذكر كل من "" في دراستهما بأن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة

كما أكد الاقارع (2019) في دراسته أهمية إدارة المعرفة التي تساعد في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الادارية هذا بالإضافة ما جاء به " القصها ن، المستاذي"(2021)بضرورة تقديم المؤسسة المكافآت المادية والمعنوية للموظفين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها والاعتماد على معايير موضوعية وعادلة من أجل الكشف الحقيقي عن مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى تفادي المشاكل بين العمال.وقد تعزز هذا المفهوم بعد دخولنا عصر تكنولوجيا المعلومات وانتقلت المجتمعات إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي و جاءت هذه الدراسة لتتعمق بهذا الموضوع وللإجابة علي السؤال الرئيسي "ما دور ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية وفق عصر المعرفة الحديثة" وللتشقق من الاسئلة الفرعية الآتية:-

- 1- ماهو مفهوم ادارة الموارد البشرية وماهي اختصاصاتها ووظائفها؟
- 2- ماهي المداخل الرئيسية ادارة المعرفة في ظل الادارة الحديثة؟
- 3- ماهي العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتطبيقات ادارة المعرفة المعاصرة

اهمية الدراسة

- 1- تكمن اهمية هذه الدراسة في تجسيد وتطبيق متطلبات ادارة المعرفة لتحسين ادارة الموارد البشرية
- 2- يمكن أن يستفاد منها العاملون في الادارات التربوية والعلمية وبقية العاملون بالمؤسسات الادارية



أهداف الدراسة

- 1-التعريف بمفهوم ادارة الموارد البشرية وماهي اختصاصاتها ووظائفها؟
- 2- توضيح المداخل الرئيسية لأداره المعرفة في ظل الادارة الحديثة؟
- 3- ابراز العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتطبيقات ادارة المعرفة المعاصرة

منهجية الدراسة

لقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد علي أدبيات الدراسات السابقة وتحليل المواضيع والمراجع والكتب التي أهتمت بدراسة الموضوع

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دراسة الاطار النظري والفكري للمبشرين ادارة الموارد وادارة المعرفة واسبابها

- الحدود الزمنية: وأقيمت هذه الدراسة في العام-2023-2024

- الحدود المكانية :جامعة طرابلس

المصطلحات المستخدمة في الدراسة

- الموارد البشرية:- يمكن تعريفها: على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال(المعاز:1985،ص2)

- ادارة الموارد البشرية :-هو مجموعة السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة (الطويهي: 2015،ص14)

- المعرفة :-كما عرفها الملكاوي "إنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما(بكار:123،2002)

- ادارة المعرفة:-" إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال ذات فائدة مستقبلاً(مليطان: 2019،ص54)

الدراسات السابقة

وفيما يلي سوف يتم عرض مجموعة دراسات عربية ومحلية من بيئات مختلفة ومرتبطة حسب التسلسل من الاقدام الى الاحداث وذات علاقة بالموضوع قيد البحث

دراسة "القصها ن، المستاذي"(2021) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض – هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني منطقة الرياض من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، كما تم قياس دور إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وقياس الأداء.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، ولجمع البيانات قامت الباحثتان بتصميم استبانة من اجل تحقيق أهداف الدراسة ويتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين وعددهم (11.419) من موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وتم اخذ عينه من ثلاث إدارات وهي كالتالي :إدارة التدريب

الأهلي، الإدارة العامة للجودة والتدريب، الإدارة العامة للتطوير وتصميم المناهج، في منطقه الرياض وقد تم ارجاع [107] من الاستبانات فكانت أهم النتائج المتعلقة بالدراسة



كالتالي: وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين كل من: تشخيص المعرفة وبين قياس أداء الموارد البشرية، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.577)، وبلغت قيمة الارتباط بين تحديث المعرفة وقياس أداء الموارد البشرية (0.682)، أما بين نشر وتوزيع المعرفة وبين قياس أداء الموارد البشرية فبلغت (0.705)، وجميعها دالة عند مستوى (0.00) وهي قيمة أقل من (0.01)، وبذلك تتضح قوة العلاقة بين تشخيص وتحديث ونشر وتوزيع المعرفة وبين قياس جودة أداء الموارد البشرية، أي أنه كلما ارتفع تشخيص وتحديث ونشر وتوزيع المعرفة كلما ارتفع أداء الموارد البشرية واستنادا للنتائج أوصت الباحثان: بضرورة امتلاك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها، وضرورة تقديم المؤسسة المكافآت المادية والمعنوية للموظفين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها والاعتماد على معايير موضوعية وعادلة من أجل الكشف الحقيقي عن مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى تفادي المشاكل بين العمال.

2-دراسة "الاقرع" (2021) هدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، أجريت عينة قوامها (56) فرداً، من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث نظراً لملاءمة طبيعته، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (874.0) هي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: كانت الاستجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (99.81%) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.

2. العمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز الأداء الإداري

3-دراسة " بن قيراط " (2019)، التي هدفت إلى التعرف على " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية" اشتملت العينة على (95) فرد من موظفين المؤسسة تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الإدارية المعاصرة والتعرف على واقع إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال المتغيرات التعلم التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وأثر إيجابي غير مباشر في تحسين أداء الموارد البشرية نم خلال التغير التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وأثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (0.05)

4-دراسة "أحمد وآخرون" (2019) أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء التسويقي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، ولاية عين الدفلى، حيث بلغت عينة الدراسة 30



موظفا وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء التسويقي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث كما خلصت في الأخير أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي من شأنها الرفع من مستوى الأداء التسويقي من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

5- دراسة مليطان(2016) دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة في هذه الدراسة تم دراسة دور إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، بالمصارف التجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي تم تصميم استبيان؛ وتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث كان إجمالي المجتمع (128) قيادياً، ولقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية جميع أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (123) استبيان، وخضت (90) استمارة إلى التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية وحجم العلاقة (0.67 %) بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ووجود انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي بمنطقة الدراسة وبناءً عليها فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات تتمثل في ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل دورها في أداء المصارف، وزيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأساسية اللازمة لتطبيق هذه الإدارة

التعليق على الدراسات السابقة

1-الهدف: لقد اختلف مجتمع الدراسات السابقة العينة من مجتمع الي آخر من حيث الهدف فلقد كانت دراسة دراسة "القصها ن، المستاذي"(2021) تهدف إلى قياس دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني منطقة الرياض من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، كما تم قياس دور إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وقياس الأداء. اما دراسة "الاقرع"(2021)هدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وأما دراسة " بن قيراط, (2019) " التي هدفت إلى التعرف على " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية اما دراسة " أحمد وآخرون " (2019) " أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء التسويقي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي واما دراسة مليطان(2016) دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة في هذه الدراسة تم دراسة دور إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، بالمصارف التجارية

2-الاداة :-لقد استخدم الباحثين الأداة الاستبانة والتي جاءت في دراسة كل من دراسة دراسة "القصها ن، المستاذي"(2021) تم فيها مقياس لقياس دور إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وقياس الأداء. قامت الباحثتان بتصميم استبانة من اجل تحقيق أهداف الدراسة ويتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين وعددهم [11.419] من موظفي المؤسسة العامة اما دراسة "الاقرع"(2021) وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، دراسة" بن قيراط, (2019) أجريت عينة قوامها (56) فرداً، من العاملين في



المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، و دراسة " أحمد وأخرون" (2019) فرد من موظفين المؤسسة بلغت عينة الدراسة 30 وكذلك تم تصميم استبيان وكذلك اسلوب المسح الشامل في دراسة مليطان (2016) استخدام الاستبانة اشتملت العينة على (95) فردا 3-المنهج:- استخدمت دراسة دراسة "القصها ن، المستاذي"(2021) المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، ولجمع البيانات اما دراسة "الاقرع"(2021) واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث نظراً لملاءمة طبيعته، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة(874.0) اما دراسة " بن قيراط, (2019) "استخدم الوصفي التحليلي مثله مثل مااستخدمه دراسة" أحمد وأخرون" (2019) وفي دراسة مليطان تم اتباع المنهج الوصفي تم تصميم استبيان وكذلك اسلوب المسح الشامل واتفقت الدراسات السابقة علي النتائج الآتية:-

- 1- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل دورها في أداء الاداري، وزيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأساسية اللازمة لتطبيق هذه الإدارة
 - 2- وجود إثر إيجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية
 - 3- تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة
- أوجه الاختلاف الدراسات السابقة:-

- 1- الاهداف
- 2- المنهج المستخدم
- 3- النتائج التي توصلت اليها وبالتالي كانت من هذا الاستفادة في هذه الدراسة

الاطار النظري

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ: وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة

ب: وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة



أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدة وظائف متناغمة فيما بينها، كالتخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى وفي ما يأتي بعض التعريفات التي تم التوصل إليها: عرّفها د.مصطفى نجيب شاويش على أنّها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة" كما عرّفها (Flippo) على أنّها: "تخطيط، وتنظيم، ومراقبة، واستقطاب، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، وصيانة الموارد البشرية؛ لغرض تحقيق أهداف المنظمة(العبود و آخرون:88،1993ص)

وظهرت العديد من التعريفات حسب الجوانب التي تختص للدراسة التعريف الأول:-هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة التعريف الثاني:-إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

أ-الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1- تحليل العمل:-وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2-ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة

3- الاختيار والتعيين:-وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

4- تصميم هيكل الجور:-وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة).

5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.



7- تقييم الأداء:- تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

8- التدريب:- تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

9- تخطيط المسار الوظيفي:- تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه (الخولي واخرون: 1978، ص55)

ب- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1- العلاقة مع النقابات :وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجراءات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.(أبو فرحانة: 1995، ص34-55)

ج- أختصاصات إدارة الموارد البشرية تختص إدارة الموارد البشرية بما يلي :

1 -تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المتعلقة بشؤون الموظفين.
2 -تحديد احتياجات الوزارات من الوظائف والموظفين، بالتنسيق مع الوحدات الادارية المختلفة.(حمادات: 2007، ص34)

3 -إعداد مشروع وصف وتصنيف وترتيب الوظائف، ومتابعة تنفيذه وتطويره.

4 -إعداد مشروع موازنة الباب بالتنسيق مع الوحدات الادارية المعنية.

5 -تنفيذ إجراءات تقييم الاداء للموظفين.

6 -القيام بإجراءات التعيين والنقل والندب والعلاوة.

7 -دراسة استحقاق الموظفين الانجازات، وفقاً للقانون

8 -إعداد الدراسات الخاصة بالهيكل الوظيفي للمؤسسة، وتقديم المقترحات لتطوير المنظمة(حجي: 2019، ص34)

د-مميزات ادارة الموارد البشرية .

1.إدارة الموارد البشرية علم وفن

2.إدارة الموارد البشرية منتشرة. في جميع المنظمات والهيئات

3.إدارة الموارد البشرية هي عملية بالنسبة للخدمات التي تقدمها.

4.إدارة الموارد البشرية هي عملية مستمرة.

5.إدارة الموارد البشرية هي وظيفة وتقدم خدمة.

6 إدارة الموارد البشرية صديقة للتنظيم.

7.إدارة الموارد البشرية متعددة التخصصات وسريعة التغير.

8.تركز إدارة الموارد البشرية على النتائج.



إدارة الموارد البشرية فن وعلم

إن فن وعلم إدارة الموارد البشرية معقدان للغاية بالفعل. فإدارة الموارد البشرية هي فن إدارة الأفراد من خلال اللجوء إلى الأساليب الإبداعية والمبتكرة كما تحتاج فن ومهارة وذكاء وحماسة واندفاع في اتخاذ القرارات؛ كما أنه علم أيضاً بسبب الدقة والتطبيق الصارم للنظريات المطلوبة. وتعتمد علي تطبيق المهارات والمعارف العلمية (سعيد:2002،ص67)

إدارة الموارد البشرية عمل

فهي ليست عملية لمرة واحدة. إنها عملية مستمرة. يجب أن تتغير باستمرار وتتكيف وفقاً للتغيرات في البيئة، والتغيرات في توقعات الموظفين، وما إلى ذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقدم تدريباً وتطويراً مستمراً للموظفين بسبب التغيرات في التكنولوجيا. والتغيرات الأخرى في بيئة العمل وهي تعمل على أساس أنها متعددة التخصصات وسريعة التغير وتستخدم المعرفة والمدخلات من علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد، إلخ. في تطوير العمل الإداري وتطوير القوى العاملة وإدارة شؤون الموظفين

فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة

من الوظائف الإدارية وهي تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة ، و تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها و تطويرها و تنميتها و توجيهها . بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات "(يدر: 1985،ص34)

ثانياً: مداخل إدارة المعرفة:

تنعكس الرؤى المختلفة للمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل إدارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين مداخل أربعة، أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري أو اعتبارها أحد عناصره. وفيما يلي استعراض لهذه المداخل الأربعة(العلواني:2001،ص33)

1 - المدخل الاقتصادي:

وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول الإجابة عن سؤال كيف ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال ، أي أنها لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكاناتها. وبناء على ما تقدم يمكن اعتبار المعرفة إحدى عوامل الإنتاج الأساسية كونها لبنة مهمة في العملية الإنتاجية،

2 - المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة لأن نعرف عن شيء أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، فيشير " دي جاميت "إلى أنها تعني "خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها و هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة. وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية، كما أنه يولد أصولاً معرفية جديدة. أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية والتشارك فيها، كما أنها تتولى



تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، وأن ثمة تفاعلاً متبادلاً بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

3 - مدخل تكنولوجيا المعلومات:

ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي، وتعرف هذه التقنية باسم وكذلك التكنولوجيات التي تعتمد على الشبكات ويعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في رفق وتعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال، وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.

4 - المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل. فيعرفها باسي : بأنها "عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي وبسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية وغيرها من الأسباب، يجعل لإدارة المعرفة دوراً جوهرياً في إدارة المنظمات، كما يضع تحدياً أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع ولتحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تطوير العمل الداخلي.. الخ.

عملية إدارة المعرفة:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف الكتاب والباحثون بشأنها، فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة، وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وهناك من يشير إلى مرحلة سادسة تتمثل في تأمين المعرفة، أما من وجهة فنحن نرى أن عملية إدارة المعرفة تخضع للمراحل الستة التالية:

1 - تكوين المعرفة

وتعتبر عملية خلق المعرفة من ناحية أنها عملية غير منظمة وغير مستمرة، وهي مناسبة لزيادة طاقة التعلم والتجريب، تُخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون و يكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراضات جديدة. وهي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها، فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور

2 - اكتساب أو تبني المعرفة

صعوبة عمليات خلق المعرفة قد تقود المنظمات إلى اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة وإعادة استخدامها للأغراض التنظيمية، فهي تخفف شيئاً من ثقل التراكم المعلوماتي، وتحمي



المنظمة من التهديدات التنافسية، ولا يعني اكتساب المعرفة، حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة. ويشير إبداع المعرفة

3 - تخزين واسترجاع المعرفة

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها.

- توزيع المعرفة أو نقل المعرفة

تحتاج المعرفة أن يشترك بها جميع الأقسام قبل استخدامها على المستوى التنظيمي، حيث يتطلب الأمر في كثير من الأحيان مشاركة عدد من الأقسام التنظيمية مثل قسم التسويق والعمليات والمالية قبل تقديم منتج معين إلى السوق، وحتى تتم عملية توزيع المعرفة بشكل فعال فلا بد من تحديد الأمور التالية:

1 - أساسيات المعرفة التنظيمية التي تمكن الأفراد من معرفة الأسس والمبادئ التي يمكن على أساسها تكوين نماذج جديدة.

2 - اختيار الوسيلة التكنولوجية أو الشخصية المناسبة التي تدعم عملية انتقال المعرفة بالشكل والوقت الملائمين، وتسهيل انتقال التغذية المرتدة من وإلى الأطراف.

5 - تطبيق المعرفة

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها

6 - فحص وتنقيح المعرفة

تحتاج المعرفة المستخدمة والمخزنة باستمرار إلى تعديلها وإعادة تقييم استخدامها في حل المشكلات ومواجهة الأحداث المتغيرة خاصة للمنظمات التي تعيش في بيئة التكنولوجية حتى لا تكون بذاتها مصدراً للمشاكل. وحتى تضمن المنظمة سير هذه العملية بشكل تلقائي ومستمر، فعليها أن تهنيء فرق العمل لأن تكون ذاتية الإدارة.

محددات إدارة المعرفة:

تعمل إدارة المعرفة تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة. وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات:-

1 - الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية محدداتاً مهماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة - كما سبق وأشرنا - ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات. فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية. ويعني ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة. مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في أبسط معانيها أي أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة

- القيم :- وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة. والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه،



- وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية كالتأخير و عدم المواظبة و عدم الانتظام في العمل.
- المعايير :- وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم. وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد كي يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة. (مليطان:2016،ص67)
- الممارسات :- ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية وغيرها. ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.

2 - الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود بالقطع إلى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل. كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة.

3 - تكنولوجيا المعلومات

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توّظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن (بكار:2002،ص45)

4 - القيادة التنظيمية

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقدوة التي يحتذي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً. فالقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح

تالتا: دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في الجوانب التالية:-

أثر إدارة المعرفة على العاملين:

1. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومشاركين في التطبيقات.
2. اثر المعرفة على موائمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي..
3. اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين:
 - يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة
 - التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات. وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم.
4. تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.



5. تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل. وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية للموظف

ختاماً لما سبق أنه يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها وفحصها وتغييرها باستمرار. ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل وعملية التعلم الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وقد لقي هذا المفهوم قبولاً لدى الكثير من الإداريين

4-التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقترح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في معرفة أثر إدارة المعرفة في تطوير وتحسين ادارة الموارد البشرية وهي على النحو الآتي:
- 1- تشجيع الافراد داخل المؤسسات علي حضور الورش والدورات التعليمية الخاصة بإدارة المعرفة
 - 2- الدعم المادي والمعنوي للتعاون بين المؤسسات الأخرى المتشابهة في النشاط
 3. تخصيص المؤسسات الادارية الوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.
 4. العمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز العمل في ادارة الموارد البشرية
 5. استخدام إدارة المعرفة من قبل المؤسسات الادارية من أجل التطوير من إمكانيات العاملين وتطوير أدائهم بشكل فني وإداري.
 6. ضرورة اعتماد المؤسسات الادارية لمفهوم إدارة المعرفة نظراً لأثره الكبير في تعزيز الأداء الإداري.
 7. ضرورة تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية نظراً لأهميتها في تطوير خبرات ومهارات العاملين فيها.

المراجع

- 1- إبراهيم حمد العبود: تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993
- 2- أحمد إسماعيل حجي وآخرون: تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، 2019
- 3- أسامة الخولي و حسين مختار الجمال : التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر و الترجمة ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، ط 1987، 2
- 4- حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985
- 5- حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1993 ، ط 2،
- 6- محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية: وظائف وقضايا، معاصرة، 2007
- 7- محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، مصر 1993



- 8- مجد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت ، ط 2،1993
- 9- فطمة الطويهري ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، 2015
- 10- مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، عالم الكتب الحديث، اربد2002م
- 11- حسن العلواني ، إدارة المعرفة: المفهوم و المداخل النظرية، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة الإبداعية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، 2001
- 12- علي السلمي ، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد عدد (2)، 1997
- 13- براء بكار ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة (دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم – الأردن) ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن، 2002
- 14- نور طاهر الاقرع-أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية- كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القدس
- 15- حنان ابوبكر مليطان، دور ادارة المعرفة في تعزيز الولاء الوظيفي-اكاديمية الدراسات العليا_2016



الفهرس

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث	رت
1-10	Manal Mohammed bilkour	An optimal fuzzy zero point method for solving fuzzy transportation problem	1
11-24	Mohamed Bashir M. Ismail	Assessing the Adaptability of Students and Teachers in the Faculty of Arts at Alasmarya Islamic University to the Sudden Transition to Online Teaching and Learning Processes during the COVID- 19 Pandemic	2
25-34	Dawi Muftah Ageel	Environmental study for Cyanobacteria Blooms using Envisat data at the western coastal of Libya	3
35-53	Nuria Mohamed Hider	Possible solutions to ensure data protection in cloud computing to avoid security problems	4
54-60	Gharsa Ali Elmarash Najla Mokhtar	A printed book or an e-book? Student Preferences & Reasons	5
61-75	هدية سليمان هويدي نادية عطية القدار دعاء عبد الباسط باكير	التشهير الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي من وجهة نظر طلبة كلية طب الأسنان بمدينة زليتن	6
76-89	Hamza A. Juma Saif Allah M. Abgenah Mustafa Almahdi Algaet Munayr Mohammed Amir	Designing an Autonomous Embedded System for Temperature Monitoring and Warning in Medical Warehouses	7
90-101	Salem Msaoud Adrugi Tareg Abdusalam Elawaj Milad Mohamed Alhwat	The effect of using electronic mind maps in learning visual programming through e-learning platforms An experimental study of computer departments students at Elmergib University	8
102-110	Suad Mohamed Ramadan Zainab Ahmed Dali Ahlam Mohammad Aljarray Zenoba Saleh Shubar	Performance analysis of different anode materials of double chamber Microbial Fuel Cell technology using different types of wastewater	9
111-116	Faiza Farag Aljaray Saad Belaid Ghidhan	Evaluation of Hardness for Electroless Ni-P Coatings	10
117-128	Saleh Meftah Albouri Hadya S Hawedi Mansur Ali Jaba	Using Smartphone in Education: How Smartphone has impacted in Education, A Review Paper	11
129-139	Ibrahim O, Sabri	The Concept of Illegal Immigration and Its Causes in North Africa Region	12
140-151	A.S. Deeb I.A.S. Gjam	Solution of a problem of linear plane elasticity in region between a circular boundary with slot by boundary integrals	13



152-173	Musbah Ramadan Elkut	Transforming TESOL Pedagogy: Navigation Emerging Technology and Innovative Process	14
174-192	سالم علي سالم شخطور	آراء أبي محمد القيسي في خزانة الأدب "دراسة وتحليل"	15
193-217	نورية صالح إفريج	اعتراضات النحاة على حجية الشواهد في مسألة إعادة حرف الجر مع حتى العاطفة	16
218-238	نجاه صالح اليسير	الازدواجية اللغوية وأثرها في تعليم اللغة العربية الصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية (أنموذجاً)	17
239-256	محمود محمد رحومة الهوش	الرضا الوظيفي وأثره على الاداء المهني لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية ببلدية العجيلات	18
257-272	إبراهيم رمضان هدية	السرد الروائي عند إبراهيم الكوني في رواية الدنيا أيام ثلاثة	19
273-279	ابراهيم علي احمدودة ابراهيم علي ارحومة	التحليل الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الليبية دراسة تطبيقية على الشركة باستخدام النماذج	20
280-294	Ismail F. Shushan Emad Eldin A. Dagdag Salah Eldin M. Elgarmadi	Petrography of Abushyba Formation columnar-jointed sandstones (Triassic-Jurassic) from Jabal Nafusa- Gharian, NW-Libya	21
295-307	Samera Albghil	Multimodal discourse analysis of variations in Islamic dress code in Bo-Kaap, Cape Town	22
308-317	عبداللطيف بشير المكي الديب رجب فرج سالم اقنيير	(استخدام نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد في تقدير النمو العمراني وأثره على البيئة المحلية بمنطقة سوق الخميس - الخمس / ليبيا)	23
318-331	حنان عبد السلام سليم عائشة حسن حويل	تطوير الخدمات العقارية باستخدام تقنية المعلومات (تطبيق أندرويد للخدمات العقارية أنموذجاً)	24
332-338	Mahmoud Mohamed Howas	Hepatoprotective Potential of Propolis on Carbontetrachloride-Induced Hepatic Damages in Rats	25
339-352	نورية محمد النائب الشريف	البناء العشوائي في مدينة الخمس (مفهومه - أسبابه - تأثيره على المخطط)	26
353-371	إسماعيل حامد الشعاب معمر فرج الطاهر سالم العامري	اختلاف القراء السبعة في البناء للفاعل وغير الفاعل وأثره في توجيه المعنى "نماذج مختارة"	27
372-376	عبد السلام صالح أبوسديل عطية رمضان الكيلاني	دراسة على مدى انتشار Gnathia sp. في بعض الأسماك البحرية المصطادة من شواطئ الخمس- ليبيا	28
377-392	الصغير محمد المجري	(بيان فعل الخير إذا دخل مكة من حج عن الغير) للملا علي القاري المتوفي سنة 1014هـ دراسة وتحقيق	29
393-421	نجيب منصور ساسي	فضل المواهب في شرح عيون المذاهب لعبد الرؤوف الأنطاكي (1009هـ) (الاستنجاة ونواقض الوضوء من كتاب الطهارة) دراسة وتحقيقا	30
422-439	حنان ميلاد عطية	برنامج ارشادي معرفي سلوكي في خفض مستوى الوحدة النفسية لأبناء النازحين الليبيين	31
440-457	Hanan A. Algrbaa,	Speaker recognition from speech using Gaussian mixture model (GMM) and (MFCC)	32
458-467	هشام علي مرعي	علاقة المنطق بالعلوم الشرعية عند الغزالي	33



468-476	خالد الهادي الفيتوري زينب أحمد زوليه	الحلول العددية للمعادلات التفاضلية الملزمة باستخدام ب-سبلين التكعيبية	34
478-500	خميس ميلاد الدزيري	تأثير نظم معلومات التسويقية على توزيع السلعة " دراسة تطبيقية على إدارة مصنع إسمنت المرقب "	35
501-517	منصور عمر سالم فرعون	إدارة الوقت في الإدارة المدرسية في ضوء مهامهم الإدارية	36
518-533	فائزة محمد الكوت	أراء العلامة الدماميني النحوية في باب الظروف في كتاب خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب	37
534-547	محمد محمد مولود الأنصاري حمزة مسعود محمد مكاري	"فوائد الفرائد في الاستعارة " عبد الجواد بن إبراهيم بن شعيب الأنصاري (1073هـ)	38
548-559	عبدالرحمن بشير الصابري إبراهيم عبد الرحمن الصغير أبوبكر أحمد الصغير	حروف الجر بين التناوب والتضمن دراسة تطبيقية على آيات من القرآن الكريم "دراسة وصفية تحليلية"	39
560-565	Ayda Saad Elagili Abdualah Ibrahim Sultan	An Application of "Kushare Transform" to Partial Differential Equations	40
566-598	أمل إجمد إقميع فاطمة محمد ابوراس	الأداء الوظيفي للمعلم وأثره على العملية التربوية دراسة سوسولوجية على عينة من معلمين ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي	41
599-623	خيري عبدالسلام كليب عبدالسلام بشير اشتوي طارق أبوفارس العجيلي محمد عبدالسلام الأسطي فتحية خليل طحيشات	مدى التزام المصارف التجارية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع المرقب)	42
624-633	Abdulrhman Iqneebir Khaled Muftah Elsherif	Determination of Some Physical and Chemical Parameters of Groundwater in Ashafyeen-Masallata Area	43
634-650	أحمد على معتوق الزائدي	أحكام الأهلية وعوارضها عند الإنسان	44
651-671	عمر مصطفى النعاس السيد مصطفى السنباطي	الثقة بالنفس وعلاقته بالتوجه نحو الحياة لدى طالبات كلية الآداب	45
672-700	فاطمة جمعة الناكوع	معايير جودة آليات التدريب الميداني	46
701-718	إيمان عمر بن سعد بثينة علي أبو حليقة عمر محمد بشينه وليد حسين الفقيه	أثر المخاطر المالية في الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية للفترة من (2011-2017)	47
719-730	هدي الهادي عويطي	دور مداخل ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة	48
731-739	Khaled Abdusalam B. A Eman Mohammed Alshadhli Tasnim Adel Betro Amera Lutfi Kara Mawada Almashloukh	Antimicrobial Activities of Methanol Extract of Peganum harmala Leaves and Seeds against Urinary Tract Infection Bacteria	49
740-750	فتحية زايد شنيبه نجاة بشير الصابري	الصور البيانية في سورة الواقعة	50



751-757	Afifa Milad Omeman	Phytochemical, Heavy Metals and Antimicrobial Study of the Leaves of Amaranthus viridis	51
758-765	أسماء جمعة القلعي	قواعد المنهج عند ديكرت	52
766-777	فرج مجد صالح الدريع	النفط والاقتصاد الليبي 1963م - 1969م	53
778-789	عمر عبدالسلام الصغير رضا القدافي الأسمر	تقويم دية القتل الخطأ بغير الأصل	54
790-804	أبو عجيبة رمضان عويلي أحمد عبد الجليل إبراهيم	مناقشة المسألة الأربعين من كتاب المسائل المشكلة للفارسي	55
805-823	فتحية أبو عجيبة جبران صالحة عمر الخرارزة	في منطقة سوق الخميس التلوث البيئي الناتج عن محطات الوقود (بحث مقدم للحصول على ترقية عضو هيئة تدريس)	56
824-856	هنية عبدالسلام البالوص	بعض المشكلات الضغط النفسي وعلاقتها بالصحة النفسية	57
857-871	احمد علي عزيز علي مفتاح بن عروس	تطبيقات البرمجة الخطية ونماذج صفوف الانتظار في مراقبة وتحسين الأداء دراسة إحصائية تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة الخمس	58
872-879	Mona A. Sauf Fathi Shakurfow Sana Ali Soof Abdel-kareem El-Basheer	Isolation of Staphylococcus Aureus From Different Clinical Samples And Detects on Its Antibiotic Resistance	59
880-885	Wafa Mohamed Alabeid Omar Alamari Alshbaili	Combined Method of Wavelet Regression with Local Linear Quantile Regression in enhancing the performance of stock ending-prices in Financial Time Series	60
886-901	خالد مجد بالنور خالد أحمد قناو	حجم الدولة الليبية وأثره عليها طبيعياً وبشرياً	61
902-918	Amna Ali Almashrgy Hawa Faraj Al-Burrki Khadija Ali AlHebshi	EFL Instructors' and Students' Attitudes towards Using PowerPoint Presentation in EFL Classrooms	62
919-934	سالمة عبد العالی السيليني	اضطرابات الشخصية الحدية وعلاقتها بالجمود المعرفي	63
935-952	Samah Taleb	Common English Pronunciation Difficulties Encountered by Third Year Students at the Faculty of Education- English Department- Elmergib University	64
953-958	Hassan M. Krifa	A Study on Bacterial Contamination of Libyan Currency in Al-Khoms, Libya	65
959-964	Jamal Hassn Frjani	A New Application of Kushare Transform for Solving Systems of Volterra Integral Equations and Systems of Volterra Integro-differential Equations	66
965-978	Ismail Elforjani Shushan Saddik Bashir Kamyra Hitham A. Minas	Study of chemical and biological weathering effects on building stones of the Ancient City of Sabratha, NW-Libya	67
979-991	مجد عبد السلام دخيل	الآثار الاجتماعية والثقافية المصاحبة للتغير الاجتماعي في المجتمعات النامية	68



992-998	Ismael Abd-Elaziz Fatma Kahel	Molecularly imprinted polymer (poly-pyrrole) modified glassy carbon electrode on based electrochemical sensor for the Sensitive Detection of Pharmaceutical Drug Naproxen	69
999-1008	خالد رمضان الجربوع علي إبراهيم بن محسن صلاح الدين أبوغالية	علي الجمل وقصيدته (اليوم الأربعاء في رثاء النورس الكبير)	70
1009-1014	نادية مجد الدالي ايمان احمد اخميرة	Comparing Review between Wireless Communication Technologies	71
1015-1024	Khairi Alarbi Zaglom Foad Ashur Elbakay	The importance of Using Classroom Language in Teaching English language as a Foreign Language	72
1025-1042	حمزة بن ربيع لقرون	الأدلة المختلف فيها التي نُسب الاختصاص بها إلى مذهب مُعَيَّن (دراسة تحليلية مقارنة)	73
1043-1052	أسماء السنوسي لحيو	معدل انتشار بعض الأوليات المعوية الطفيلية في مدينة الخمس، ليبيا	74
1053-1067	برنية صالح إجمد صالح	استعمالات (ما) النافية في سورة البقرة	75
1068-1085	اسماعيل عبدالكريم اعطية	عوامل نجاح وفشل نظام المعلومات دراسة تطبيقية على شركة الأشغال العامة بني وليد	76
1086-1098	نجوى الغويلي	"الرعاية الاجتماعية والدعم الاجتماعي والتربية الإيجابية للطفل"	77
1099-1105	Seham Ibrahim abosoria Fatheia Masood Alsharif Abdussalam Ali Mousa Hamzah Ali Zagloun	The Error Correction in second language writing	78
1106-1128	ميسون خيري عقيلة	أساليب المعاملة الوالدية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى عينة من طلبة كليات جامعة المرقب بمدينة (الخمس)	79
1129-1135	Majdi Ibrahim Alashhb Mohammed Alsunousi Salem Mustafa Aldeep	Quality of E-Learning Learning Based on Student Perception Al Asmarya University	80
1136-1150	Ekram Gebрил Khalil	The Importance of Corrective Feedback in leaning a Foreign Language	81
1151-1164	سكينة الهادي الحوات فوزي مجد الحوات سلمية رمضان الكوت	شكل العلاقات الاجتماعية في ظل انتشار الأوبئة والأمراض السارية (جائحة كوفيد 19 نموذجاً)	82
1165-1175	Salma Mohammad Abad	A comparative study of the effects of Rhazya stricta plant residue on Raphanus sativus plant at the age of 15 and 30 days	83
1176-1191	مجد عمر مجد الفقيه الشريف	توظيف الاعتزال عند الزمخشري وانتصاره له من خلال تفسيره	84
1192	الفهرس		