



الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة
دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز – عين تموشنت

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS AN ENTRANCE TO ENHANCING
THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES –CASE STUDY AT THE ELECTRICITY
AND GAS DISTRIBUTION DIRECTORATE – AIN TEMOUCHENT

جلالبي عائشة خالدية¹، جديدين لحسن²

¹ المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، مخبر MELSPM ، البريد المهني: aicha.ouh91@gmail.com
² المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، مخبر MELSPM ، البريد المهني: djelehcn@yahoo.fr

تاريخ الاستلام : 2020/07/30 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/12/06 ؛ تاريخ القبول : 2021/02/24

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لتحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت. و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لفحص متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة و المتمثل في الإطارات البالغ عددهم (50) إطار حيث بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل (45) استبيان، و وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة، كما اتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة. و توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها تفعيل نظام التعويضات بالإضافة إلى دعم عملية توليد المعارف.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ إدارة المعرفة؛ عمليات إدارة المعرفة

تصنيف JEL: D83, M12, O15

ABSTRACT:

This study aimed to determinate the role of strategic human resources management in enhancing knowledge management processes through a case study at Sonalgaz Directorate -Ain Temouchent. . In order to achieve the objectives of the study a questionnaire was designed, and was based on the method of comprehensive survey of the study population (50) cadres and the number of questionnaires retrieved and valid for analysis are (45). the most important results reached are that there is a strong correlation between the SHRM and KM processes, and there is a statistically significant impact of SHRM on KM processes. It also reached many recommendations of which is activating the compensation system and supporting the process of generation knowledge.

Keywords : Strategic Human Resources Management, Human Resource Management Strategies, Knowledge Management, Knowledge Management processes

JEL classification : D83, M12, O15

* جلالبي عائشة خالدية، aicha.ouh91@gmail.com

مقدمة

في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة أصبحت المؤسسات تواجه العديد من التحديات لذلك وجب عليها أن تسعى جاهدة لتحقيق النمو والاستمرارية، و من بين المجالات التي تمكنها من تحقيق ذلك هي مواردها البشرية باعتبارها أهم مورد في المؤسسة كما تعتبر مصدر النجاح إذا تمت إدارتها بشكل جيد، لذلك لم تعد الإدارة التقليدية للموارد البشرية كافية لتحقيق أهداف المؤسسة بل أصبح إلزاماً على المؤسسة إدارة مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي. وهنا ظهرت أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تنتظر للمورد البشري على أنه مورداً استراتيجياً وتعد المسؤولية عن تنفيذ كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية لكي تمكن المورد البشري من أداء مهامه و واجباته بأفضل شكل ممكن و توفر له بيئة عمل مناسبة ، كما تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجياتها و ممارساتها المستقبلية بطريقة تنسجم و تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. و لقد أصبح إلزاماً على المنظمات تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من برامج تدريب و استقطاب و اختيار و تحفيز لما لها من تأثير على مهارات و معارف و قدرات العاملين بها، كما أن نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يظهر من خلال زيادة كفاءة عمليات إدارة المعرفة باعتبار الأفراد هم صناع المعرفة.

و من هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي: هل هناك أثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تعزيز عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت ؟
أهمية الدراسة:

- إدراك أهمية تبني إدارة إستراتيجية للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل؛
- الإشارة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالمورد البشري باعتباره مصدر المهارات و المعارف و مصدر التميز؛
- ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة باعتبارها تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة؛
- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في دعم عمليات إدارة المعرفة.

أهداف الدراسة:

- تقديم إطار مفاهيمي حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و إدارة المعرفة؛
- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت؛
- تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت؛
- اختبار علاقة الارتباط و التأثير بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Cheng & Azzat, 2011) بعنوان Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness: هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، إدارة الوظائف، التدريب، المكافآت، التوظيف) و الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى دراسة فعالية إدارة المعرفة كمتغير وسيط. تم استهداف عينة من 171 شركة تصنيع كبيرة في ماليزيا، و توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الإبداع التنظيمي كما أن التدريب و تقييم الأداء يرتبطان إيجابياً بفعالية إدارة المعرفة، كما تلعب إدارة المعرفة الفعالة دور الوسيط بين كل من التدريب و تقييم الأداء و بين الإبداع التنظيمي.

- دراسة (عابد الزبيدي، 2013): "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة على القطاع المصرفي الأردني". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب و التطوير، التعويض) في تعزيز الميزة التنافسية. حيث تم توزيع استبيان على 330 موظف من مجتمع الدراسة تم استرجاع 250 استبيان، كشفت الدراسة أن هناك تطبيق إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية منفردة و مجتمعة و تعزيز الميزة التنافسية.

- دراسة (Sanchez, Marin, & Morales, 2015) بعنوان The mediating effect of strategic human resource practices on Knowledge management and firm performance. الهدف من هذه الدراسة هو اقتراح و اختبار نموذج تكاملي يدرس ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية كآلية تحفيزية لأداء المنظمة تتأثر بفعالية إدارة المعرفة. حيث تم تصميم استبيان وزع على المديرين التنفيذيين لـ 191 مؤسسة صناعية باسبانيا، خلصت النتائج إلى أن هناك ارتباط و تأثير لإدارة المعرفة على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما تبين أن هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة بشكل مباشر، و بشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التدريب ، المشاركة ، تقييم الأداء و التعويض.

- دراسة (Talal Saleem & Adeel, 2016) بعنوان Strategic Human Resource Management and Employee Creativity: The Role of Leadership Style and Knowledge Management Capacity. كشفت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في استراتيجيات التوظيف، التدريب، المشاركة، تقييم الأداء، التعويضات، و بين ابتكار الموظفين. حيث تم جمع بيانات من 382 موظف و 68 مشرف يعملون في وزارة الهجرة و النزوح

ببغداد العراق، خلصت الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على إمكانيات الموظفين لإنتاج أفكار إبداعية بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال اكتساب المعرفة و توزيعها و تطبيقها، كما تبين أن أساليب القيادة تؤثر على العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و ابتكار الموظفين.

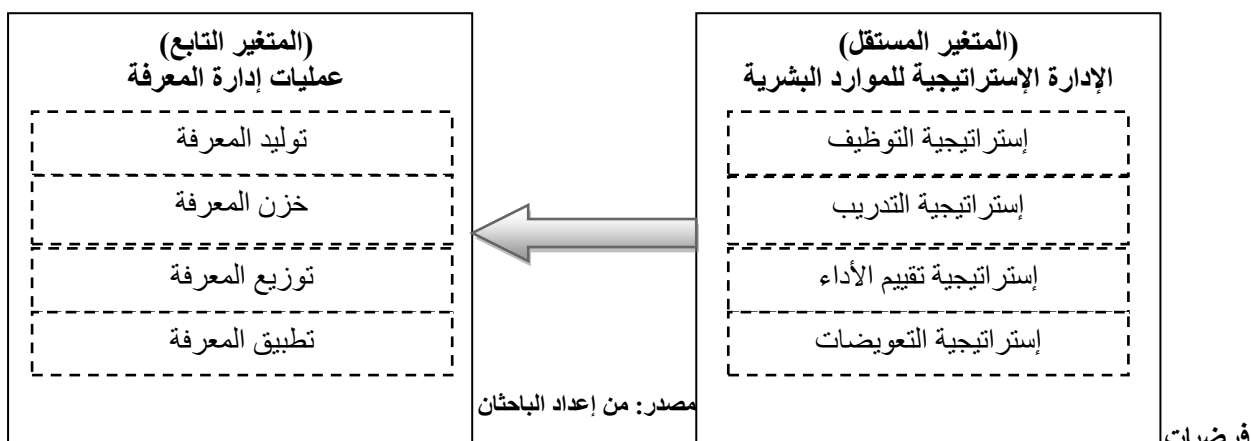
- دراسة (معمر قوادري و نوري، 2017): "نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر". حيث تم توزيع استبيان على عينة من المدراء بلغت 60 مديرا و من أبرز النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و إحداث التغيير التنظيمي كما يوجد تأثير للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإبعادها المتمثلة في إستراتيجية التوظيف، التدريب، التحفيز في إحداث التغيير التنظيمي.

- دراسة (حميدات، 2018) : " دور إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل". كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل. حيث تم الاعتماد تصميم استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 220 أستاذ من جامعة جيجل. و قد خلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباط كبير بين إدارة المعرفة بإبعادها (تشخيص و تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) و ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس.

نموذج الدراسة:

تم تصميم النموذج الفرضي لبحث علاقة الأثر بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة حسب الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت.

و تنفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التوظيف على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت؛

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التدريب على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت؛

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعويضات على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت.

الإطار النظري

1. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1.1 تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هي ممارسات جديدة ومعاصرة، ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية؛ وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وظروفها ورسالتها المستقبلية، والتي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم. (بودلة، 2016/2015، صفحة 40)

يرى (Schuler, 1992) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم على ثلاث عناصر أساسية و هي: دمج أنشطة إدارة الموارد البشرية ضمن الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة، الترابط بين سياسات إدارة الموارد البشرية و السياسات التنظيمية الأخرى، مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنفيذ اليومي لأنشطة الإنتاج. (CHIARLLO, 2015, p. 29)

و حسب (Wright et McMahan, 1992) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي أسلوب مخطط للأنشطة و استخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (Zehir, Yonca, Tugba, & kol, 2016, p. 373). و هو ما يؤكد (Miller, 1989): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني بجميع القرارات و الإجراءات المتعلقة بإدارة الموظفين على جميع مستويات المؤسسة و الموجهة نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة. (Bayad, Arcand, Arcand, & Allani, 2004, p. 76)

و حسب (Boxall et Purcell, 2011): تؤثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على سلوكيات الموظفين و المديرين بشكل دائم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (Zehir, Uzmez, & Yildiz, 2016, p. 798)

و يرى DESSLER: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي العلاقة بين الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أداءها و زيادة مرونتها و إبداعها. (عابد الزيايين، 2013، صفحة 209)، كما يرى أن وجود إدارة الموارد البشرية في المنظمة يعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي في صياغة و تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و التدريب و تعويض الأفراد. (معمر قوادري و نوري، 2017، صفحة 51). كما يرى Huselid et Al أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم و تنفيذ مجموعة من الممارسات و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليا و التي تدعم رأس المال البشري، قدرات و مهارات و معرفة الموظفين مجتمعة في مساهمته لتحقيق أهداف العمل. (أبو دولة و محمود عبيدات، 2007، صفحة 14)

و من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الخطط و السياسات طويلة الأجل لتنظيم و تطوير وظائف الموارد البشرية التي تدعم قدرات و مهارات و معرفة العاملين، بحيث تترابط هذه الممارسات و تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و التي من شأنها أن تساعدها على بلوغ أهدافها و تحقيق ميزة تنافسية في ضوء المتغيرات البيئية.

2.1 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أ. إستراتيجية التوظيف:

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط مباشرة بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الإستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ (زايد، 2003، صفحة 240). أشار Desini & Griffin أن إستراتيجية التوظيف هي عبارة عن مجموعة من السياسات التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، استقطاب المؤهلين لشغل الوظائف و اختيار الأفضل و من ثم تعيينهم. (معمر قوادري و نوري، 2017، صفحة 51). فالاستقطاب يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد و النوعية المطلوبة و في الوقت و الزمان المناسبين للمنظمة (خضير و الخرشة، 2007، صفحة 91). أما الاختيار فيتم من خلال ترجمة الخطة البشرية للمنظمة إلى أنواع و أعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للمنظمة، فهو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل الوظائف في المنظمة (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 203). و تتم عملية التعيين بوضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته (حرحوش و السالم، 2006، صفحة 189).

ب. إستراتيجية التدريب و التطوير:

تركز هذه الإستراتيجية على تصميم أنشطة التدريب و التطوير لسد احتياجات المنظمة من المهارات و القدرات غير المتوافرة حاليا و لمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة (جثير و حسين، 2016، صفحة 108). فالتدريب عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى إحداث التغيرات التي تفرضها الاحتياجات التدريبية في عقلية الأفراد و قيمهم و سلوكهم من أجل رفع مستوى أداء المنظمات و معالجة إشكالياتها أو تمكينها من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة لها في إطار إستراتيجيات و خطط التنمية المستدامة (النمر، خاشقجي، محمود، و حمزاوي، 2013، صفحة 274). فالتدريب و التطوير هو عملية نظامية تسعى من خلالها المنظمة إلى إكساب عاملها المهارات و المعرفة و تنمية قدراتهم الحالية و المستقبلية من أجل زيادة فرص المنظمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي (الطعان، 2013، صفحة 208).

ج. إستراتيجية تقييم الأداء:

تعد إستراتيجية تقييم الأداء من أهم الاستراتيجيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لأنها تتعلق بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنها. فنظام تقييم الأداء غاية تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة (حروش و السالم، 2006، صفحة 103). ويهدف نظام تقييم الأداء إلى استخدام نتائج التقييم في عملية التدريب و الترقية و التعويضات وغيرها (خالد سلمان، 2014، صفحة 222).

د. إستراتيجية التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى إستراتيجيات فرعية ومنها: إستراتيجية الرواتب و الأجر، و إستراتيجية الحوافز المالية، و إستراتيجية المزايا الوظيفية، و المقصود بالتعويض هو إعطاء الأجر المادي النقدي الذي يستحقه الموظف سواء في شكل راتب و امتيازات مادية أخرى (معمر قوادري و نوري، 2017، صفحة 52). و يمكن استخدام الأجر في الدفع للعاملين بحسب المنصب أو الوظيفة التي يشغلونها أو بحسب إسهاماتهم الفردية في المنظمة، أما مكافأة العاملين فيمكن أن تكون بحسب الأقدمية أو الأداء ، و يشير كل من (Desini & Griffin) إلى أن التعويضات هي الأساس و الحوافز المعتمدة على الأداء و منافع و خدمات العاملين هي المكونات الأساسية لإستراتيجية التعويض التي لا بد أن تتسجم مع ما يرتبط بها من سياقات إستراتيجية كي تكون فعالة. (خالد سلمان، 2014، صفحة 220)

2. إدارة المعرفة

1.2 تعريف إدارة المعرفة:

لقد عرفت المدرسة العليا لإدارة الأعمال بجامعة تكساس الأمريكية أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، تنظيمها ، تنقيتها و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله (معراج و شتوح، 2009، صفحة 122).

أشار "Duhon,1998" إلى أن إدارة المعرفة تعني الانضباط الذي يعزز نهج متكامل لتحديد و التقاط و تقييم و استرجاع و تقاسم أصول المعلومات في المؤسسة و يمكن أن تشمل هذه الأصول على قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، إلى جانب الخبرات و التجارب السابقة لدى العاملين (بن موسى، 2019، صفحة 44).

كما تعرف على أنها العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها و أخيرا تحويل المعلومات و الخبرات التي تملكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، التعلم و التخطيط الاستراتيجي. و تعني أيضا إيجاد الطرق للإبداع في سبيل خزن معرفة المؤسسة بعد الحصول عليها و الاستفادة منها و المشاركة بها و نقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية و بكفاءة و باستخدام إمكانيات حديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن (الصاوي، 2007، صفحة 19). و هناك من يرى أنها مجموعة من العمليات و السلوكيات و الوسائل التي يشترك في صياغتها و أدائها الأفراد في المنظمة لاكتساب و تخزين و توزيع المعرفة و تطبيقها بالشكل الذي يسمح بخلق قيمة مضافة تحقق ميزة تنافسية متجددة (شنشونة و بريطل، 2018، صفحة 104).

2.2 عمليات إدارة المعرفة:

أ. توليد المعرفة:

و تعني أيضا إبداع المعرفة و تكون من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 256). و قد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات، و خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و نقل الممارسات الأفضل و تطوير مهارات الفنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها و بذلك تعود المعرفة إلى الإبداع الذي يخلق معرفة جديدة (بن سالم و سليمان، 2017، صفحة 58).

ب. خزن المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ و الإدامة و البحث و الوصول و الاسترجاع، و تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر (بورقبة، عيسى، و ميسومي، 2019، صفحة 11). و قد بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة و الاستشارية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة و موثقة في قواعد الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة و المعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموقعة (الباشا، الصاوي، و العتيبي، 2018، صفحة 174).

ج. توزيع المعرفة:

و تعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين و تتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض و استعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع عندما يتم تقاسمها و استعمالها (مرعي و نجم، 2013). و يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب و الحوار في حين يتم توزيع المعرفة الصريحة عن طريق نشرها في الوثائق و النشرات الداخلية و التعلم مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (غضبان، 2018، صفحة 242).

د. تطبيق المعرفة:

تعني عملية تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحلها مشكلة قائمة (بن موسى، 2019، صفحة 45). إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي الجديدة و التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة و من هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (الباشا، الصاوي، و العتيبي، 2018، صفحة 175). و يقتضي فهم جوهر عملية إدارة المعرفة التكامل بينها و بين الأنشطة الداعمة لها سواء كانت على شكل تكنولوجيا معلومات أم عمليات تنظيمية، و ثقافة تنظيمية أم قيادة و سيطرة أم إدارة موارد بشرية (يحيوي و شوشان، 2017، صفحة 531).

3. دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في دعم عمليات إدارة المعرفة:

إن المعرفة تعتمد على الموارد البشرية ومن ثم فإن الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تطوير القدرات و إدارة الأداء، و الأجور و المكافآت و بناء ثقافة التعلم مهمة جداً لإدارة المعرفة داخل المنظمة. فإدارة المعرفة تعتبر من أهم مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و ذلك لارتباطها الوثيق بالعديد من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية. كما انه يجب على المنظمات تطوير الموارد البشرية من خلال الارتقاء باستراتيجيات التوظيف و التدريب و تقييم الأداء و تقديم مكافآت مجزية في مجال المعرفة، حيث إن التوظيف الفعال هو الذي يضمن استقطاب موظفين ذوي معارف و خبرات و قدرات وفق المستوى المطلوب، و هذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة و مفيدة للمنظمة و هؤلاء الأفراد يندمجون بسهولة في المنظمة و يكون لديهم القدرة على استخدام و تطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة و كفاءة، كما أن إستراتيجية التدريب الفعالة تؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية، فالتدريب و التعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد و سلوكياتهم و منحهم الأسلوب الملائم لتوليد المعرفة و مشاركتها، إضافة إلى نتائج تقييم الأداء و المكافآت و التعويضات الممنوحة للعاملين تمثل دافعا للاهتمام المتزايد في خلق و مشاركة المعرفة. (العوقلي، 2018، صفحة 132)

الدراسة التطبيقية

1. منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة:

1.1 مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات شركة توزيع الكهرباء و الغاز غرب- مديرية التوزيع عين تموشنت. و لقد اعتمدنا في اختيار العينة طريقة الحصر الشامل و التي من خلالها تم استهداف جميع الإدارات في مديرية سونلغاز- عين تموشنت و البالغ عددهم (50) إطار و ذلك لأنهم المسؤولون عن إدارة المورد البشري و تطويره و هم الأكثر احتكاكاً بمستويات القرار التي يمكن اتخاذها في مجال إدارة الموارد البشرية.

حيث تم توزيع (50) استمارة على كافة إدارات مديرية التوزيع عين تموشنت، و بلغ عدد الاستمارات المسترجعة و الصالحة للتحليل (45) استمارة أي ما نسبته 90% من إجمالي إدارات مديرية سونلغاز - عين تموشنت.

2.1 منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة و استناداً إلى مشكلة الدراسة تبين أن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي.

3-1 أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، لذلك تم تصميم استبيان مكون من محورين: المحور الأول يشمل بيانات حول أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) و المحور الثاني يشمل بيانات حول أبعاد المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

و لقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، كما تم الاعتماد على خمس مجالات للمتوسط الحسابي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي: من 1 إلى 1.80 منخفض جداً، من 1.81 إلى 2.60 منخفض، من 2.61 إلى 3.40 متوسط، من 3.41 إلى 4.20 مرتفع، من 4.21 إلى 5 مرتفع جداً.

4.1 أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة:

بعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS.25 ، و تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة في:

- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري،

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة. (ص ص: 299 - 311)

- معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة ومدى الترابط بين أسئلة الاستبيان،
- معامل الانحدار الخطي البسيط

2. صدق و ثبات أداة القياس:

تم التأكد من نتائج استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي :

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات أداة القياس "ألفا كرونباخ"

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	
19	0.914	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
17	0.922	عمليات إدارة المعرفة
36	0.955	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.955 و هي أكبر من 0.6 و هذا يدل على الاستبيان الخاص بهذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات و بالتالي فهو صالح لاستعماله في تحليل و تفسير نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها.

3. تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

1.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة و تشخيصها:

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبيان.

أ. التحليل الوصفي للمتغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: وصف استجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" بأبعاده و الجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول (2): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,62758	3,9422	إستراتيجية التوظيف
0,69101	3,4978	إستراتيجية التدريب
0,73149	3,4356	إستراتيجية تقييم الأداء
0,80709	3,3444	إستراتيجية التعويضات
0,56802	3,5550	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من خلال الجدول (2) يتضح مايلي:

المتوسط الحسابي العام لاجابيات الإطارات محل الدراسة حول محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بلغ (3.55) و هذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز- عين تموشنت تولى اهتماما مرتفعا بتطبيق استراتيجيات لإدارة مواردها البشرية. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.56) و هذا يدل على اتساق إجابات أفراد العينة و عدم تشتتها.

كما يتضح أن إستراتيجية التوظيف احتلت المرتبة الأولى من حيث مدى تطبيقها في المؤسسة بمستوى تأييد مرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.94) و هذا يعني أن الإطارات في مؤسسة سونلغاز- عين تموشنت يدركون أهمية إستراتيجية التوظيف و يركزون على استقطاب و اختيار و تعيين أفضل الكفاءات القادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أما إستراتيجية التدريب فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.49)، عكس بذلك مستوى تأييد مرتفع، حيث يشير ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد إستراتيجية تدريب فعالة من أجل تنمية مهارات و قدرات و معارف مواردها البشرية.

تليها إستراتيجية تقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.43) ، و هذا ما يعكس مستوى تأييد مرتفع، و هو ما يشير إلى اعتماد المؤسسة معايير و أسس موضوعية لتقييم أداء مواردها البشرية.

و جاءت في المرتبة الأخيرة إستراتيجية التعويضات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.34)، و هو ما يقابله مستوى تأييد متوسط، حيث أن المؤسسة تتبع إستراتيجية تعويضات فعالة إلا أنه لا بد من زيادة الاهتمام و الفعالية في تصميم نظام الحوافز.

ب. التحليل الوصفي لمتغير عمليات إدارة المعرفة: وصف استجابات عينة الدراسة للمتغير التابع "عمليات إدارة المعرفة" بأبعاده والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير عمليات إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,642850	3,2756	توليد المعرفة
0,613510	3,6444	خزن المعرفة
0,594220	3,7944	توزيع المعرفة
0,691310	3,5278	تطبيق المعرفة
0,553760	3,5606	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من خلال الجدول (3) نلاحظ:

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور عمليات إدارة المعرفة (3.56) ، و هذا ما يؤكد درجة موافقة مرتفعة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور. و يدل ذلك على أن هناك تجسيد لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت، أي أن المؤسسة تملك معرفة جيدة و تعمل على خزنها و توزيعها و تطبيقها. كما بلغ الانحراف المعياري (0.55) و هو ما يعكس اتساق إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما تبين أن عملية توليد المعرفة احتلت المرتبة الرابعة من حيث مدى توافرها في المؤسسة بمستوى تأييد متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، يوضحه المتوسط الحسابي البالغ (3.27)، و هذا يعني أن المؤسسة تدعم عملية توليد و اكتساب المعرفة لكن لا بد من تكثيف أنشطتها في هذا المجال.

أما عملية خزن المعرفة فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64)، يقابله درجة موافقة مرتفعة، تدل على أن المؤسسة تملك أنظمة و قواعد بيانات تعمل على حفظ و تخزين المعارف.

في حين تحتل عملية توزيع المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) يقابله درجة موافقة مرتفعة، تعكس مدى حرص المؤسسة على نشر و توزيع و تقاسم المعارف بين أفرادها.

كما جاءت عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.52)، ما يعكس مستوى تأييد مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتطبيق المعرفة التي تم اكتسابها و تخزينها و توزيعها و العمل على استرجاعها.

2.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التوظيف على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت؛

الجدول (4): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إستراتيجية التوظيف على عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
إستراتيجية التوظيف		1.388	0.551	0.625	0.390	27.496	0.000	5.244	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.625) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إستراتيجية التوظيف و عمليات إدارة المعرفة بمستوى معنوية (0.002) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) و هو ما أوضحه اختبار T، أما معامل التحديد فبلغ (0.390) أي أن إستراتيجية التوظيف تفسر ما قيمته 39% من التباين الحاصل في عمليات إدارة المعرفة، كما يشير ثابت الانحدار $a=1.388$ إلى أن هناك وجود لعمليات إدارة المعرفة بمقدار (1.388) حتى و إن كان بعد إستراتيجية التوظيف مساويا للصفر. أما درجة التأثير $B=0.551$ تدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد إستراتيجية التوظيف يؤدي إلى الزيادة في عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.551). و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (27.496) بمستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التوظيف على عمليات إدارة المعرفة بمديرية سونلغاز-عين تموشنت -عين تموشنت؛ ". و عليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=a+BX_1$ ، و بالتالي تكون القيم المعادلة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إستراتيجية التوظيف على عمليات إدارة المعرفة كالتالي: **عمليات إدارة المعرفة = $0.551+1.388$ إستراتيجية التوظيف**

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التدريب على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت

الجدول (5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إستراتيجية التدريب على عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المتغير المستقل إستراتيجية التدريب	1.498	0.590	0.736	0.541	50.764	7.125	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.736) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إستراتيجية التدريب و عمليات إدارة المعرفة بمستوى معنوية (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) و هو ما أوضحه اختبار T، أما معامل التحديد فبلغ (0.541) أي أن إستراتيجية التدريب تفسر ما قيمته 54.1% من التباين الحاصل في عمليات إدارة المعرفة، كما يشير ثابت الانحدار $a=1.498$ إلى أن هناك وجود لعمليات إدارة المعرفة بمقدار (1.498) حتى و إن كان بعد إستراتيجية التدريب مساويا للصفر. أما درجة التأثير $B=0.590$ تدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد إستراتيجية التدريب يؤدي إلى الزيادة في عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.590). و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (50.764) بمستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التدريب على عمليات إدارة المعرفة بمديرية سولغاز-عين تموشنت ". و عليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=a+BX_2$ ، و بالتالي تكون القيم المعادلة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إستراتيجية التدريب على عمليات إدارة المعرفة كالتالي: **عمليات إدارة المعرفة = $0.590+1.498$ إستراتيجية التدريب**

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت

الجدول (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إستراتيجية تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المتغير المستقل إستراتيجية تقييم الأداء	1.672	0.550	0.726	0.527	47.940	6.924	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.726) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إستراتيجية تقييم الأداء و عمليات إدارة المعرفة بمستوى معنوية (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) و هو ما أوضحه اختبار T، أما معامل التحديد فبلغ (0.527) أي أن إستراتيجية تقييم الأداء تفسر ما قيمته 52.7% من التباين الحاصل في عمليات إدارة المعرفة، كما يشير ثابت الانحدار $a=1.672$ إلى أن هناك وجود لعمليات إدارة المعرفة بمقدار (1.672) حتى و إن كان بعد إستراتيجية تقييم الأداء مساويا للصفر. أما درجة التأثير $B=0.550$ تدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد إستراتيجية تقييم الأداء يؤدي إلى الزيادة في عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.550). و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (47.940) بمستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة بمديرية سولغاز-عين تموشنت ". و عليه تكون معادلة الانحدار الخطي من الشكل $Y=a+BX_3$ ، و بالتالي تكون القيم المعادلة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إستراتيجية تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة كالتالي: **عمليات إدارة المعرفة = $0.550+1.672$ إستراتيجية تقييم الأداء**

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعويضات على عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت

الجدول (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إستراتيجية التعويضات على عمليات إدارة المعرفة

المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المتغير المستقل إستراتيجية التعويضات	1.991	0.469	0.684	0.468	37.783	6.147	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.684) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إستراتيجية التعويضات و عمليات إدارة المعرفة بمستوى معنوية (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) و هو ما أوضحه اختبار T، أما معامل التحديد فبلغ (0.468) أي أن إستراتيجية التعويضات تفسر ما قيمته 46.8% من التباين الحاصل في عمليات إدارة المعرفة، كما يشير ثابت الانحدار $a=1.991$ إلى أن هناك وجود لعمليات إدارة المعرفة بمقدار (1.991) حتى و إن كان بعد إستراتيجية التعويضات مساويا للصفر. أما درجة التأثير $B=0.469$ تدل على أن الزيادة بدرجة

واحدة في بعد إستراتيجية التعويضات يؤدي إلى الزيادة في عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.469). و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (37.783) بمستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعويضات على عمليات إدارة المعرفة بمديرية سونلغاز-عين تموشنت". و عليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=a+BX_4$ ، و بالتالي تكون القيم المعادلة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إستراتيجية التعويضات على عمليات إدارة المعرفة كالتالي: **عمليات إدارة المعرفة = $1.991+0.469$ إستراتيجية التعويضات**

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت.

الجدول (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة على عمليات إدارة المعرفة

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (a)	المتغير التابع المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
0.000	11.736	137.730	0.762	0.873	0.851	0.535	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.873) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة بمستوى معنوية (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) و هو ما أوضحه اختبار T، أما معامل التحديد فبلغ (0.762) أي أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر ما قيمته 76.2% من التباين الحاصل في عمليات إدارة المعرفة أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى غير مدروسة، كما يشير ثابت الانحدار $a=0.535$ إلى أن هناك وجود لعمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.535) حتى و إن كان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مساوية للصفر. أما درجة التأثير $B=0.851$ تدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.851). و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت (137.730) بمستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة بمديرية سونلغاز-عين تموشنت". و عليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=a+BX$ ، و بالتالي تكون القيم المعادلة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

$$\text{عمليات إدارة المعرفة} = 0.851 + 0.0535 \text{ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية}$$

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تم تقديم نموذج مقترح لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت، حيث توصلنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة المورد البشري و التي تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية، و تقييم أداءهم و تدريبهم من أجل تنمية قدراتهم و معارفهم و تحفيزهم لتحسين أداءهم الذي يساهم في دعم عمليات إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة و خزنها و توزيعها ثم تطبيقها.

النتائج: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت كان مرتفعا؛ و هذا راجع لتطبيق أساليب موضوعية في عملية الاختيار و التعيين و الاهتمام باستقطاب الكفاءات المتميزة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما انه يتم الاعتماد على طرق حديثة في التدريب لتنمية و تطوير مهارات العاملين، بالإضافة إلى انه يوجد أسس موضوعية في تقييم الأداء تبرز نقاط القوة و الضعف، أما نظام التعويضات و الحوافز غير فعال و يحتاج إلى المزيد من الاهتمام

- اتضح أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت كان مرتفعا؛ لهذا يدل على ان المؤسسة تملك معرفة جيدة و تقوم بتخزينها في قواعد بيانات العمل، و تعمل على مشاركتها و توزيعها بين العاملين إضافة الى تطبيق هذه المعارف و العمل على استرجاعها، الا أن المؤسسة تحتاج الى تكثيف جهودها من أجل اكتساب و توليد المعارف.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت؛

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين كل من إستراتيجية التوظيف و إستراتيجية التعويضات مع عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منفردة (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) على عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت.
- التوصيات:** من خلال نتائج الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- عين تموشنت تم صياغة التوصيات التالية:
 - زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و توسيعها و تطويرها و إعطاءها بعدا استراتيجيا لاسيما و أن المورد البشري يعتبر أثمن مورد في المؤسسة و يساهم بفعالية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة؛
 - تفعيل عمليات إدارة المعرفة و ذلك بتوفير بيئة عمل ملائمة لتطبيق ثقافة المعرفة من خلال تدعيم العمل الجماعي الذي يسمح بخلق المعرفة و انتقالها بين الأفراد؛
 - الاهتمام بتطوير إستراتيجية التوظيف المعتمدة في المؤسسة من خلال التنوع في الحصول على الكفاءات و المهارات بما يخدم خططها المستقبلية؛
 - ضرورة الاستمرار في تصميم و تحديث البرامج التدريبية بما يتماشى مع المتغيرات البيئية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ذلك من أجل زيادة قدرات العاملين و اكتساب معارف جديدة و تطويرها؛
 - الاستمرار في إعداد نموذج لتقييم أداء العاملين يتسم بالموضوعية و الفعالية؛
 - مراجعة نظام التعويضات و الحوافز و العمل على وضع استراتيجيات وخطط خاصة بنظام التعويضات تتميز بالمرونة و التركيز طويل الأجل.

المراجع باللغة العربية

- الصديق محمد الباشا، محمدين بابكر أحمد الصاوي، و سعد بن معتاد العتيبي. (2018). *أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران بالسودان*. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 24، العدد 105 .
- جعفر خليل مرعي، و أحمد ثامر نجم. (2013). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل*. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 5، العدد 10 .
- جمال داود أبو دولة، و شذى محمود عبيدات. (2007). *واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية*. المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 2 .
- حاتم فارس الطعان. (2013). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل*. مجلة دنائير العدد 3
- سبرينة مانع، و هدى بوزيدي. (2018). *تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول*. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10 .
- سعد خالد سلمان. (2014). *الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و انعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لعينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية، الزعفرانية*. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد 75 .
- سعدون حمود جثير، و حسين وليد حسين. (2016). *علاقة و أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل، دراسة استطلاعية*. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 87 .
- عبد الله أحمد العوقلي. (2018). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع الإداري من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية*. مجلة جامعة الجزيرة، المجلد 1 (1) .
- سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي، محم فتح محمد، و محمد سيد حمزاوي. (2013). *الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة*. السعودية: مكتبة الشقري، الطبعة السابعة.
- صالح حميدات. (2018). *دور إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل*. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2 .
- عادل صالح حرحوش، و مؤيد سعيد السالم. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية.

- عادل محمد زايد. (2003). *إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية*. القاهرة مصر: بدون ناشر.
- عبد الحكيم بن سالم، و الياس سليمان. (2017). *تحقيق الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة، دراسة حالة قطاع الاتصالات للهاتف النقال موبيليس*. مجلة دراسات، العدد 30 .
- فضيلة معمر قوادري، و منير نوري. (2017). *نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر*. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 17 .
- قويدر بورقية، اسماعيل عيسى، و جيلالي ميسومي. (2019). *قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة Cnapeph*. مجلة التنظيم و العمل، المجلد 7 ، العدد 4 .
- كاضم محمود خيضر، و ياسين كاسب الخرشة. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى.
- ليلي غضبان. (2018). *أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال*. مجلة دراسات و أبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 5، العدد 3 .
- محمد بن موسى. (2019). *أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب و مشتقاته بالجلفة*. مجلة المؤسسة المجلد 8، العدد 1 .
- محمد شنشونة، و فاطمة الزهرة بريطل. (2018). *أثر نظم المعلومات و إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية حاسي الرمل*. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 38 .
- نعيمة يحيوي، و سهام شوشان. (2017). *دور عمليات إدارة المعرفة في بناء و تطوير قيادة مبدعة، دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريريج*. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 7 .
- هوارى معراج، و دلال شتوح. (2009). *قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية*. مجلة هيكلية الإقتصاد و ادماجها في الإقتصاد العالمي، العدد 6 .
- ياسر الصاوي. (2007). *إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات*. مصر: دار السحاب للنشر و التوزيع، الطبعة 1.
- يوسف بودلة. (2015/2016). *تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير و تحديات بيئة و أنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس، الجزائر*. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 .
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*. عمان، الأردن: الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى.
- يوسف كامل عايد الزيادين. (2013). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة على القطاع المصرفي الأردني*. مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة، المجلد 4، العدد 28 .
- المراجع باللغة الأجنبية

-Bayad, m., Arcand, G., Arcand, M., & Allani, N. (2004). *Gestion stratégique des ressources humaines fondements et modèles*. Revue internationale des relations de travail vol 2 ,N°1 .

-Cheng, L. T., & Aizzat, M. N. (2011). *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness*. Electronic Journal of Knowledge Management Vol 9 Issue 2 .

-CHIARLLO, S. (2015). *Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football Québécois. thèse de doctorat en Administration (DBA)*, Université de Québec à trois rivières .

-Sanchez, A. A., Marin, G. S., & Morales, A. M. (2015). *The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance*. Revista europia de direccion y economia de la empresa 24 .

-Talal Saleem, S., & Adeel, A. (2016). *Strategic Human Resource Management and Employee: the role of leadership style and knowledge management capacity*. Information and knowledge management, Vol 6, N° 6 .

-Zehir, C., Uzmez, A., & Yildiz, H. (2016). *The effect of SHRM practices on innovation performance, the mediating role of global capabilities*. Procidia-Social and behavioral sciences 235 .

-Zehir, C., Yonca, G., Tugba, K., & kol, m. (2016). *Strategic human resource management and firm performance, the mediating role of entrepreneurial orientation*. Procidia-Social and behavioral sciences 235 .