

أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة  
- دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة -

**The Impact of Organizational Knowledge Management Operations on the Level of Human Resources Management Practices in the Organization - Field Study in the Bahbah Institution for Production of Milk and Dairy Products in Djelfa -**

محمد بن موسى<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 12 ماي 2017 ؛ تاريخ المراجعة : 01 ديسمبر 2017 ؛ تاريخ القبول : 29 جانفي 2019

**ملخص :** هدف هذه الدراسة هو محاولة تحديد الأثر الذي يمكن أن تحدثه إدارة المعرفة التنظيمية - من خلال التوسع في تطبيق عملياتها - على مستوى أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، وذلك من خلال أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان والتي تم تطبيقها على جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال مسح شامل لهم. توصلت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية متوافران في المؤسسة بمستوى مرتفع نسبياً، إلى جانب عدم وجود أثر لكلٍ من اكتساب المعرفة وتخزينها في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع وجود أثر دال إحصائياً لكلٍ من (نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاح :** عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.  
تصنيف JEL : D80؛ O15.

**Abstract:** The aim of this study is trying to determine the effect that can be caused by organizational knowledge management - through the expansion of the application of its operations - at the level of the most important human resource management practices in Bahbah institution for production of milk and dairy products in Djelfa, using the study tool (Questionnaire), which was applied to all employees in the institution under study via a comprehensive survey.

Results of the study found that both the operations of organizational knowledge management and the most important human resource management practices are available in the institution under study with relatively high level, besides the absence of effect of the knowledge acquisition and storage in the level of human resource management practices, with existence of a statistically significant effect of (knowledge spreading, knowledge application) in the level of human resource management practices in the institution under study.

**Keywords:** Organizational Knowledge Management Operations, Most Important Human Resource Management Practices, Bahbah Institution for Production of Milk and Dairy Products in Djelfa  
**Jel Classification Codes:** D80; O15.

\* Corresponding author, e-mail: [bben\\_moussa@yahoo.fr](mailto:bben_moussa@yahoo.fr)

## I- تهييد :

تَقَمَّصت المعرفة وإدارتها - في الحقبة المعاصرة - دور الدعامة التي أضحى من المتعين على المنظمات أن تستند إليها من أجل ضمان بقائها، استمرار ازدهارها، وتعزيز تنافسيتها، ضمن البيئة التي تنشط فيها، والمتسمة بالديناميكية المتسارعة، والتغير الآني، الناجمين عن التفجر المعلوماتي والتطور التكنولوجي، إذ أصبح واجباً على قادة هذه المنظمات وضع نُصَب أعينهم التوضع الجوهري للمعرفة وإدارتها ضمن رؤية المنظمة وتوجهها، انطلاقاً من كون "المعرفة قوة" على رأي الفيلسوف فرنسيس بيكون<sup>(1)</sup>. فنجاح المنظمات يعتمد بشق كبير على احترافيتها العالية وتمرسها الكبير في التعامل مع معارفها التنظيمية، الأمر الذي يستلزم وجود إدارة -مستقلة وقائمة بذاتها- مسؤولة عن ذلك. يُشكّل توفير إطار عمل لتعزيز إدارة المعرفة التنظيمية " اكتساباً، محافظةً، نشرًا وتطبيقاً " بمثابة مُدعم للجهود التي تُكرّس الاستفادة من الموجودات غير الملموسة، ومُعزّز لقدرة المنظمة على تحسين أداؤها التنظيمي، ومُحفّز للقدرات المعرفية والأدائية لدى مواردها البشرية. لا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة كماً ونوعاً، حيث تعمل على استقطابها، وتميئتها والحفاظة عليها، بالوجه الذي يرفع من إنتاجية المنظمة، ويحقق رضا مواردها البشرية، ومن هنا يتجلى التوجّه الحالي والمتنامي للمنظمات، صوب محاولة إعداد وتبني إستراتيجية عامة للموارد البشرية، تتضمن مختلف الغايات، السياسات والتوجهات الرئيسية، التي تتبناها الإدارة في مجال الموارد البشرية، سيما فيما يتعلق بالجوانب المعرفية والفكرية.

### 1.1. إشكالية الدراسة وأسئلتها

على الرغم من النمو المضطرب في عدد الدراسات التي استهدفت دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، إلا أن اهتمامها كان منصباً على دراسة كيفية موائمة وظيفة إدارة الموارد البشرية لتكون مواكبة لمتطلبات إدارة المعرفة في المنظمة، ولم تحظ العلاقة العكسية والمتمثلة في أثر إدارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها وتبنيها على إدارة الموارد البشرية بالاهتمام الكافي، فكانت الدراسات التي تعرضت إليها شحيحة وغير مُركزة.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية احد أهم لبنات الاقتصاد في أي دولة، وأي محالة لتفعيل وظيفة الموارد البشرية بها، يشكل توجهاً يجب تمييزه وتعزيزه، ومن خلال اختيارنا لأحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، ومن منطلق الأهمية الكبيرة لتوضيح الأثر الذي يمكن أن يحدثه التوسع في تبني مناهج إدارة المعرفة في المنظمة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، وعلى ضوء ما تقدم، تتبلور إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

**هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة؟**

يتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنشر المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة؟

### 2.1. فرضيات الدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنشر المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالحلقة.

### 3.I. أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي والجوهرى لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال عملياتها على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالحلقة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

- عرض الإطار النظري الخاص بالدراسة، من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة المباشرة بالدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية والنظرية، ومحاولة استخلاص أبرز المؤشرات التي من شأنها أن تفيد في بناء الإطار الميداني والأميريقي للدراسة؛
- محاولة استكشاف دور عمليات إدارة المعرفة على مستوى ممارسات إدارة البشرية في مؤسسة بحيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالحلقة، من خلال إبراز إذا ما كان (نشر وتطبيق المعرفة) يشكل أحد الأسباب التي تساهم في التأثير إيجاباً في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- توضيح إسهام التوسع في إتاحة المعرفة لجميع أفراد المنظمة من خلال تبادل الأفكار، الخبرات، المهارات والتكنولوجيا، وجعلها قابلة للتطبيق في تنفيذ وظائف المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية.

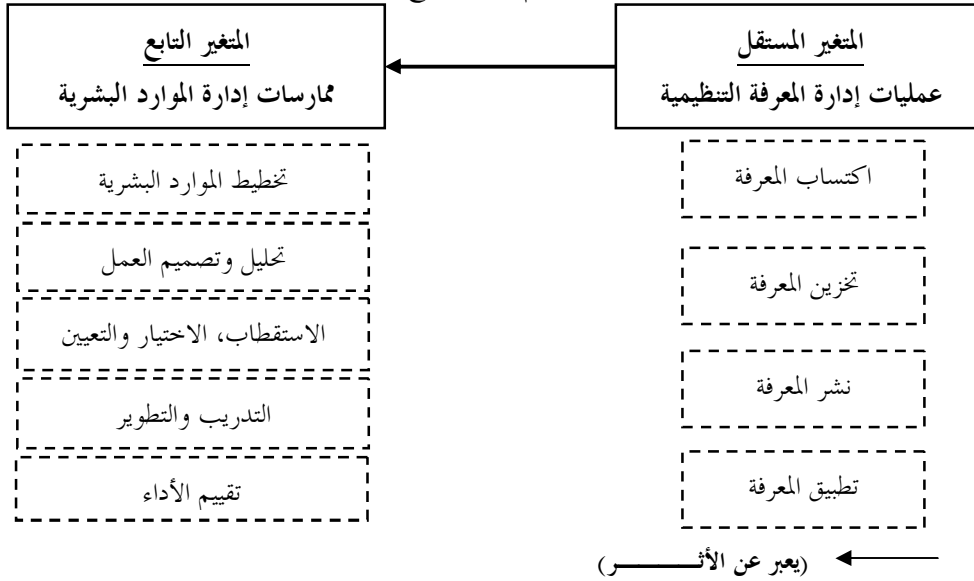
### 4.I. نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة، حيث يتكون من متغيرين:

- المتغير مستقل، ممثلاً في (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) بأبعادها الأربع (اكتساب المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ نشر المعرفة؛ تطبيق المعرفة)؛

- المتغير تابع، ممثلاً في (أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية) بأبعادها الخمس (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل؛ الاستقطاب، الاختيار والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء).

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

### 5.I. منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة، فقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري للدراسة، وهذا باعتباره منهجاً يركز على وصف دقيق للظواهر المختلفة، ومن ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال استمارة الاستبيان لغرض جمع المعلومات الميدانية عن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، بهدف الوصول في الأخير إلى اكتشاف وجود أو عدم وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## 6.1. الدراسات السابقة

قام الباحث في حدود ما تمّ الحصول عليه من مادة علمية، بمراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، ويمكن إنجازها فيما يلي:

- دراسة (الطويل ويحي، 2008)<sup>(1)</sup> سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تمحورت إشكالية الدراسة في ثلاث أسئلة (هل هناك تصور واضح لدى المدراء في المنظمات قيد الدراسة عن مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها؟ هل هناك تصور واضح لدى المدراء في المنظمات قيد الدراسة عن مفهوم إنتاجية العمل؟ هل يمتلك المدراء في المنظمات قيد الدراسة تصوراً واضحاً عن علاقة وأثر عمليات إدارة المعرفة في إنتاجية العمل؟). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل في المنظمات قيد الدراسة، هناك تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في إنتاجية العمل في المنظمات قيد الدراسة)؛

- دراسة (فراج، 2008)<sup>(2)</sup> حاولت هذه الدراسة معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات إدارة المعرفة على المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) ببشار، وتوصلت إلى أن تبني إدارة المعرفة وإدراجها ضمن أجندة المؤسسة محل الدراسة ضروري ومهم جداً، ويعطي نتائج جيدة، إذ أن اعتماد المؤسسة على معارف، خبرات وكفاءات عالية، إلى جانب نظم تكنولوجيا حديثة، بالإضافة إلى التسيير الفعال في إدارة هذه الموارد والحفاظ عليها، يساعد على تحقيق ميزة تنافسية؛

- دراسة (مزازرة، 2014)<sup>(3)</sup> هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبنى على المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، وتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الآتي (كيف ستتم تنمية الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات الاقتصاد المبنى على المعرفة؟). تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في (الكلية لا تتوفر على بنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكنها الاعتماد عليها من أجل تنمية مواردها البشرية، إلى جانب أن تنمية الموارد البشرية في هذه الكلية غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات الاقتصاد المبنى على المعرفة).

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي أتيح للباحث الاطلاع عليها، يُلاحظ عدم التطرق إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لمحاولة معرفة الأثر المباشر لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ نشر المعرفة؛ تطبيق المعرفة) في أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل؛ الاستقطاب، الاختيار والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء) في المؤسسة الاقتصادية.

### 7.1. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

#### 1.7.1. مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية

من أجل توضيح مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية سنتعرض فيما يلي إلى كلٍ من (تعريف، عمليات وأهمية إدارة المعرفة التنظيمية).

#### -تعريف إدارة المعرفة التنظيمية:

عرف (Holowetzki, 2000) إدارة المعرفة بأنها عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي بكل ما يتعلق بالحصول على المعرفة وتكوينها وتخزينها ونشرها وتطويرها. ويشير إليها (Daft, 2001) بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة.<sup>(4)</sup>

أشار (Duhon, 1998) إلى أن إدارة المعرفة تعني الانضباط الذي يعزز نهج متكامل لتحديد والتقاط وتقييم واسترجاع، وتقاسم أصول المعلومات في المؤسسة. ويمكن أن تشمل هذه الأصول على قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات، إلى جانب الخبرات والتجارب السابقة لدى العاملين.<sup>(5)</sup>

يوضح (Lee and Choi, 2003) أن إدارة المعرفة هي محاولة المؤسسات وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق ما

يأتي:<sup>(6)</sup>

- نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات؛

- فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة؛

- تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات؛

- السماح لبقية العاملين بالحصول على منفذ سهل وعملي للوصول إلى مواقع المعرفة؛

- دفع أو توصيل معارف محددة مسبقاً إلى العاملين اعتماداً على حاجاتهم التي حددوها مسبقاً.

### – عمليات إدارة المعرفة التنظيمية:

من خلال تتبع الأدب النظري الذي تطرق لموضوع إدارة المعرفة التنظيمية، يمكن استخلاص أهم العمليات الجوهرية التي تشكل دورة إدارة المعرفة في ما يلي:

**أ/ اكتساب المعرفة:** يقصد بها العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة، فهي تعني مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعانٍ جديدة، فضلاً على أنها تمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة، والتي تعد عاملاً مهماً في تقاسم المعرفة واكتسابها، حيث يُسهّل التعاون القوي تقاسم المعرفة، وأوضح (Hanley, 2000) أن قنوات اكتساب المعرفة تعمل على استقطاب العاملين الجدد، وخاصة التمييزين منهم، من خلال الشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي. ويشير (ياسين، 2007) إلى أن هنالك تقنيات لاكتساب المعرفة تتوزع على فئتين رئيسيتين، الأولى فئة التقنيات التقليدية مثل المقابلات (مقابلات هيكلية، مقابلات شبه هيكلية، مقابلات غير هيكلية) وكذلك الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل، والثانية فئة التقنيات غير التقليدية والتي يستخدمها مهندس المعرفة بهدف جمع المعرفة الضمنية واستقطابها، وهي العصف الذهني التقليدي والعصف الذهني الإلكتروني وإعادة خرائط المعرفة.<sup>(7)</sup>

**ب/ تخزين المعرفة:** تتضمن هذه المرحلة نشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء المنظمة، وقد أشار (Nonaka et al., 2000) إلى ضرورة وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية حدوث عملية التفاعل بين الأفراد، سواءً كانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد (وجها لوجه)، أم افتراضية تُمكن الأفراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات كالبريد الإلكتروني والاجتماعات الالكترونية أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل وتخفز عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة. وتتأثر فاعلية هذه المرحلة بعوامل عديدة، منها: فاعلية قنوات الاتصال في المنظمة، وطبيعة التنظيم فيها. فعلى سبيل المثال: يقلل التنظيم السلطوي الذي يعتمد على تمركز السلطة في الإدارة العليا من فرص نشر المعرفة، كذلك فإن نشر المعلومة من خلال خطوط السلطة يقلل من فرصة فحص صحة هذه المعرفة، ويجعل الموظف يتقبلها كما هي بينما يشجع التنظيم الأفقي القائم على تفويض الصلاحيات للعاملين، وسياسة الباب المفتوح على تدفق المعرفة بين الأفراد والأقسام.<sup>(8)</sup>

**ت/ نشر المعرفة:** تتمثل في قدره المنظمة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل، وكل مستوى من المستويات الإدارية، وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة، تبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية بفضل نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والوصول إلى نقطه توزيع مرنة.<sup>(9)</sup>

**ث/ تطبيق المعرفة:** تعني عملية تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحلها مشكلة قائمة، وقد أشار (Burk, 1999) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في مجال التطبيق المعرفة عليها أن تعين مديراً ذا معرفة (Knowledge Manager)، هذا الأخير يقع عليه مسؤولية الحث على التطبيق الفعال للمعرفة، والعمل كعنصر فعال من خلال تكريس جهده لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وقد وفرت التقنيات الحديثة ولاسيما الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها.<sup>(10)</sup>

### – أهمية إدارة المعرفة التنظيمية:

أشار (طه ويوحنا، 2013) إلى أنه بشأن إدارة المعرفة يمكن الاستفادة من طُرُوحَات (الساعدي وحریم، 2004) حيث أن زيادة حدة المنافسة في الأسواق، وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة، أدّى إلى وجود ما يُسمّى حديثاً بإدارة المعرفة، فضلاً على أن تحجيم وتقليص التوظيف، أدّى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلاً من المعرفة الفردية، كذلك التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدّى إلى نقصان المعرفة الفردية.<sup>(11)</sup>

تتجلى أهمية إدارة المعرفة في الدور الذي تقوم به من خلال عملياتها وممارستها التي تحقق نتائج إيجابية في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما تجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة من المستويات المختلفة في أنشطة المنظمة، والتي تزداد من خلال اكتساب، تخزين وتطبيق المعرفة، ممّا يضمن للمنظمة فرص المشاركة المستقبلية، وتبويتها مقدمة المنافسين.<sup>(12)</sup>

### 2.7.1. الممارسات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة

من أجل التعرف على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، سنحاول توضيح الإطار العام لإدارة الموارد البشرية (تعريفياً وأهميةً)، ومن ثمّ سرد مختصر لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### -إدارة الموارد البشرية: التعريف والأهمية

تُشكل الموارد البشرية مطلباً ضرورياً من أجل الوصول إلى الأهداف المُسطَّرة، من هذا المنطلق يظهر دورها الجوهرى والتمثلى فى الارتقاء بكفاءة أفراد المنظمة وتحسين أدائهم، إلى جانب تسهيل أداء مهامها وأنشطتها، فهى تشكل آلية للتوليف بين كفاءات الأفراد وموارد المؤسسة، من أجل تحقيق التميزين الداخلى والخارجى.

#### أ/تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعرف Glueck إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة فى التنظيم التى تختص بالإمداد بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها. فى حين يعتبرها Silkula بأنها استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين، وتقييم الأداء، التنمية، التعويض والتراتب، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.<sup>(13)</sup>

أما بالنسبة لـ Chrudden & Sherman فإدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هى مساعدة المديرين فى المنظمة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسستهم بفعالية أكثر.<sup>(14)</sup>

#### ب/أهمية إدارة الموارد البشرية فى المنظمة: تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من كونها:<sup>(15)</sup>

- تهتم بالعنصر الخلاق والفعال فى المؤسسة، وليس هناك أى مؤسسة يمكن أن تعمل بدون هذه الإدارة ولا حتى الافتراضية منها؛
  - المسؤولة عن التخطيط لأفراد المؤسسة من حيث التدريب وتنمية المهارات، وإيجاد جو العمل الملائم لهم؛
  - تقييم احتياجات المؤسسة من القوى البشرية ومواصفات الشواغر الوظيفية؛
  - تتوى على منهج شامل ومتماسك لسياسات المستخدمين؛
  - تؤكد على الحاجة إلى التناسب الإستراتيجى والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية؛
  - تساعد فى وضع الهياكل التنظيمية؛
  - تساعد فى وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؛
  - تحديد المكافآت على أساس الأداء والتنافس أو المهارة.
- أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن التطرق إلى أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التى ذكرتها الأدبيات النظرية فى الآتى:

**أ/تخطيط الموارد البشرية:** وهو يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة، رسالتها، أهدافها، خططها الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسى لعملية تخطيط الموارد البشرية، الحصول على العدد المناسب من الموظفين، الذين يملكون المهارات، الخبرات والجدارات اللازمة للوظائف المناسبة، فى الوقت المحدد، وبالتكلفة المناسبة. فهذا التعريف يعزز الرابطة القوية بين التخطيط الاستراتيجى للمنظمة والموارد البشرية. كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بشكل بسيط، بأنه الإجراء الذى تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين الملائمين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة.<sup>(16)</sup>

**ب/تحليل وتصميم العمل:**<sup>(17)</sup> يُستخدم تصميم العمل كوسيلة لاحتواء الفروقات الفردية فى المؤهلات عند أداء الأعمال كالعمر، القدرات، المهارات، الخبرات والسلوكيات، لهذا فإنه يُعدُّ العملية التى يتم من خلالها تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة (وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب). من هذا المنطلق يتوجب عند إجراء التصميم، الأخذ بعين الاعتبار خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المراد تصميمها، وأخذ تلك الخصائص فى الحسبان يعتمد على قدرة المنظمة فى إجراء تحليل العمل بشكل متكامل ودقيق، فتصميم العمل يؤثر على طبيعة العمل وجدولة ووقت إنجازها، لهذا يجب القيام بعملية تحليل العمل أولاً، ويُعرف تحليل العمل بأنه العملية النظامية لجمع المعلومات، وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة حيث يتضمن تحليل العمل نشاطين هما:

- الوصف الوظيفى، وتُمثله عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى وظروفه ومسؤوليات الإشراف فيه؛

- التحديد الوظيفى، وتُمثله عملية تحديد المؤهلات المطلوبة فى الشخص المرشح لشغل العمل من خبرات، مهارات، قدرات وسلوكيات.

ت/الاستقطاب، الاختيار والتعيين: يعكس الاستقطاب عمليات البحث، الدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل، من أجل ملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذب الموارد البشرية وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة،<sup>(18)</sup> في حين يشير الاختيار والتعيين إلى عملية انتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل وظيفة ما، بناءً على المؤهلات المطلوبة.<sup>(19)</sup>

ث/التدريب والتطوير: يهدف التدريب إلى إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، إلى جانب صقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وتمكينهم من استثمار الطاقات المخترنة لديهم، والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد، وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل، وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة.<sup>(20)</sup>

ج/تقييم الأداء: يُقصد به الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل، فهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه ضمن مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالحاضر والمستقبل<sup>(21)</sup>، إن تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهدافاً عدة أبرزها:<sup>(22)</sup>

- يُزوّد تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مُرضٍ أو غير مُرضٍ؛
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم عن مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي؛
- يشكل تقييم الأداء أداة لتقييم ضعف العاملين، واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها؛
- يُسهّم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فعلى ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء، يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز ملائم لهم.

### 3.7.1. علاقة إدارة المعرفة بإدارة البشرية في المنظمة

تعتبر إدارة المعرفة من الأساليب التي تتبعها المنظمات من أجل توليد، تداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية، حيث تُسهّم إدارة المعرفة في إعادة تصميم، هندسة، فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية.<sup>(23)</sup>

إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وحيوياً في بناء المنظمات من حيث الأداء التنظيمي ضمن أبعاده المختلفة، وأهمها الأفراد والعمليات، وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، يذكر منها:<sup>(24)</sup>

**الأولى:** تستطيع إدارة المعرفة تفعيل عملية التعلم لدى العاملين، وهذا من خلال بعضهم البعض، بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة، حيث يسمح هذا التعلم للمنظمة أن تنمو وتتطور باستمرار، وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابةً لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى، إذ من هنا بدأ ظهور وتبلور مفهوم المنظمات المتعلمة؛

**الثانية:** تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها للرضا عن العمل لديهم، وذلك يتحقق من خلال مساعدة العاملين على بناء قدراتهم التعليمية في حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة، ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة: (توسيع الخبرات لدى العاملين، دعم وزيادة رضا الزبائن، زيادة الربح والعوائد).

## II – الطريقة والأدوات :

### 1.1. مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة بحج لإنتاج الحليب ومشتقاته بالحلقة، والبالغ إجمالي عددهم (20) عاملاً، حيث قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة بالاعتماد على بيانات دائرة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة. وبالنظر إلى محدودية مجتمع البحث فقد تم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (20) استبياناً خلال شهر أكتوبر 2015، واسترجع منها ما عدده (18) استبيان في شهر نوفمبر من نفس السنة، أي ما نسبته (90%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة جيدة جداً.

### 2.1. أداة الدراسة

من أجل تحقيق غرض الدراسة والمتمثل في محاولة التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، قام الباحث بتطوير استبيان مكون من قسمين:

**القسم الأول؛** يحتوي على المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة (المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة).

**القسم الثاني؛** يتكون من محورين اثنين:

المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية)؛ تم الاعتماد في بنائه أساساً على مقياس (بوادي، 2009)<sup>(25)</sup>، ويحتوي على (12) فقرة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت الفقرات لتشمل المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) بأبعاده الأربع: (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة).

المحور الثاني (أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية)؛ تم الاعتماد في بنائه على المقاييس المعتمدة من قبل (الشوابكة، 2014)<sup>(26)</sup>، (الحنيطي، 2014)<sup>(27)</sup>، (المعاينة، 2013)<sup>(28)</sup>، (بلفقيه، 2012)<sup>(29)</sup>، يحتوي على (10) فقرات على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت الفقرات لتشمل المتغير التابع (أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية) بأبعاده الخمس: (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب؛ الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

### 3. II. صدق أداة الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة محكمين من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة والمناجمت من بعض الجامعات الجزائرية، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وأرائهم، وعلى ضوءها، تم تعديل فقرات الاستبيان وإعادة صياغتها، وإجراء التعديلات الضرورية المطلوبة.

### 4. II. ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Alpha Cronbach) لفقرات متغيرات الدراسة ذات المقياس متعدد الخيارات. يبين الجدول رقم (1) نتائج هذا الاختبار، ويتبين من نتائج الثبات العالي لأداة الدراسة.

جدول رقم (1): معامل الثبات للاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة

أرقام الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
12 - 1	المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية)	0.938
22 - 13	المتغير التابع (أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية)	0.901
22 - 1	الاستبيان ككل	0.937

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

### 5. II. أدوات المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، عن طريق جمع البيانات وتحليلها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك عن طريق برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)\*\* أو كما أصبح يسمى مؤخراً (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات\*\*\*) والذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، حيث تم استخدام الإصدار التاسع عشر لهذا البرنامج (Version 19)، وفيما يلي المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه فقرات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة أو بُعد من فقرات وأبعاد الدراسة؛
- الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع.

## III - النتائج ومناقشتها:

### 1. III. خصائص الباحثين:

جدول رقم (2): الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي وأقل	11	61.1
	جامعي	6	33.3



5.6	1	دراسات عليا	المستوى الإداري
22.2	4	إدارة عليا	
38.9	7	إدارة وسطى	
38.9	7	إدارة دنيا	
83.3	15	أقل من أربع سنوات	عدد سنوات الخبرة
16.7	3	خمس سنوات فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير الجدول رقم (2) إلى أن نسبة أفراد العينة الذين يتمتعون بمستوى تأهيل جامعي فأكثر يقدر بـ (38.9%) في مقابل (61.1%) ممن يجوزون مستوى ثانوي فأقل، كذلك غالبية أفراد عينة الدراسة يتموضعون ضمن المستويين الإداريين الأوسط والأعلى، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة تدرج مدة خبرتهم ضمن مجال أربعة سنوات فأقل، كون المؤسسة فتية وحديثة النشأة.

### 2.III. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

أ/ وصف متغير (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) وتشخيصه:

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفقرات	
		موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>اكتساب المعرفة</b>								
0.616	4.6	0	0	1	6	11	تك	1/ تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير المستمر لكل أنشطتها ومنتجاتها.
		0	0	5.6	33.3	61.1	%	
0.616	4.44	0	0	1	8	9	تك	2/ تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار والمبادرات الجديدة والمفيدة.
		0	0	5.1	44.1	50	%	
0.808	4.22	0	1	2	7	8	تك	3/ تعمل المؤسسة على الاستفادة من التجارب السابقة من أجل تحسين المشاريع المقبلة.
		0	5.6	11.1	38.9	44.4	%	
<b>تخزين المعرفة</b>								
0.878	4.22	0	1	2	7	8	تك	4/ تقوم المؤسسة بتوثيق وتخزين المعارف والمعلومات التي تمتلكها.
		0	5.6	11.1	38.9	44.4	%	
0.808	4.22	0	0	4	6	8	تك	5/ تحتفظ المؤسسة بإطارها وعاملها ذوي المهارة والخبرة والمعرفة.
		0	0	22.2	33.3	44.4	%	
0.938	4.06	0	1	4	6	7	تك	6/ يوجد في المؤسسة نظام معلومات يحفظ أمن وسرية المعلومات والمعارف
		0	5.6	22.2	33.3	38.9	%	
<b>نشر المعرفة</b>								
0.639	3.94	0	0	4	11	3	تك	7/ تشجع المؤسسة كل العاملين على تشارك ما يعرفونه مع بعضهم البعض.
		0	0	22.2	61.1	16.7	%	
0.676	3.89	0	0	5	10	3	تك	8/ تتوفر لدى المؤسسة الوسائل الحديثة لنشر المعرفة (مثل الانترنت والانترنت).
		0	0	27.8	55.6	16.7	%	
0.758	3.89	0	0	6	8	4	تك	9/ يلتقي العاملون في المؤسسة مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل.
		0	0	33.3	44.4	22.2	%	
<b>تطبيق المعرفة</b>								
0.582	3.89	0	0	5	9	4	تك	10/ يستخدم العاملون معرفة المؤسسة من اجل تحسين أداء أعمالهم.
		0	0	27.8	50	22.2	%	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفقرات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.583	3.89	0	0	4	12	2	تك	11/ تستفيد المؤسسة من المعرفة المتولدة من الزبائن من أجل تطوير العمل.
		0	0	22.2	66.7	11.1	%	
0.907	3.67	1	0	5	10	2	تك	12/ تعمل المؤسسة على استغلال المعرفة الموجودة لديها من أجل إنتاج منتجات رائدة.
		5.6	0	27.8	55.6	11.1	%	
0.583	4.08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول رقم (3) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تم قياسها باستخدام اثني عشرة فقرة.

بالرغم من تباين متوسطات الموافقة على الفقرات المتعلقة بمتغير (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية)، إلا أن نتائج الدراسة أكدت بصورة عامة على أن مقومات إدارة المعرفة التنظيمية تتوافر في مؤسسة مجبج لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.08).

ب/ وصف متغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وتشخيصه:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفقرات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>تخطيط الموارد البشرية</b>								
0.752	3.72	0	1	5	10	2	تك	13/ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط لتسيير للموارد البشرية .
		0	5.6	27.8	55.6	11.1	%	
0.594	3.67	0	0	7	10	1	تك	14/ يتم مراعاة الأنظمة والقوانين في وضع الخطط لتسيير الموارد البشرية.
		0	0	38.9	55.6	5.6	%	
<b>تحليل وتصميم العمل</b>								
0.856	3.56	0	2	6	8	2	تك	15/ يتطابق المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي للعامل مع الوظيفة التي يؤديها.
		0	11.1	33.3	44.4	11.1	%	
0.767	3.67	0	1	6	9	2	تك	16/ يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في المؤسسة.
		0	5.6	33.3	50	11.1	%	
<b>الاستقطاب، الاختيار والتعيين</b>								
0.916	3.39	1	1	7	8	1	تك	17/ يتم توظيف العاملين على أساس مهاراتهم وكفاءتهم.
		5.6	5.6	38.9	44.4	5.6	%	
0.615	3.56	0	0	9	8	1	تك	18/ إن التعيين والتوظيف في المؤسسة يتم وفقا لأسس ومعايير سليمة.
		0	0	50	44.4	5.6	%	
<b>التدريب والتطوير</b>								
0.607	3.61	0	0	8	9	1	تك	19/ تساهم مصلحة إدارة الموارد البشرية في تدريب العاملين من فترة لأخرى.
		0	0	44.4	50	5.6	%	
0.707	3.50	0	1	8	8	1	تك	20/ تهتم المؤسسة بتنمية وتحسين مهارات العاملين.
		0	5.6	44.4	44.4	5.6	%	
<b>تقييم الأداء</b>								

0.686	3.67	0	0	8	8	2	تك	21/تقييم الأداء للعامل يشجعه على أن يكون أكثر إنتاجية في عمله.
		0	0	44.4	44.4	11.1	%	
0.704	3.56	0	1	7	9	1	تك	22/تستخدم إدارة الموارد البشرية معايير محددة في تقييم أداء العاملين.
		0	5.6	38.9	50	5.6	%	
0.529	3.59	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لممارسات إدارة الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول رقم (4) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تم قياسها باستخدام عشرة فقرات.

بالرغم من تباين متوسطات الموافقة على الفقرات المتعلقة بمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، إلا أن نتائج الدراسة أكدت بصورة عامة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة تتوافر بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59).

### 3.III. اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (اكتساب المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة:

جدول رقم (5): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (اكتساب المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة

المتغير المستقل	(R) معامل الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
اكتساب المعرفة	0.256	0.066	0.226	0.213	0.256	1.059	0.305

المتغير التابع: ممارسات الموارد البشرية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (5) تأثير اكتساب المعرفة في ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة في ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة".

-الفرضية الثانية: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (تخزين المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة:

جدول رقم (6): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (تخزين المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية)

في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة

المتغير المستقل	(R) معامل الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
تخزين المعرفة	0.328	0.108	0.216	0.156	0.328	1.389	0.184

المتغير التابع: ممارسات الموارد البشرية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (6) تأثير تخزين المعرفة في ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة".

-الفرضية الثالثة: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (نشر المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة:

جدول رقم (7): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (نشر المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية)

في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة

المتغير المستقل	(R) معامل الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
نشر المعرفة	0.566	0.320	0.464	0.169	0.566	2.745	0.014
المتغير التابع: ممارسات الموارد البشرية							

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (7) تأثير نشر المعرفة في ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنشر المعرفة في ممارسات الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.566)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.320)، أي أن ما قيمته (0.320) من التغيرات في ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، ناتج عن التغير في مستوى نشر المعرفة. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.566)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نشر المعرفة، يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة بقيمة (0.566)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.745) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنشر المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة".

- الفرضية الرابعة: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (تطبيق المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة:

جدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير (تطبيق المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية)

في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة

المتغير المستقل	(R) معامل الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
تطبيق المعرفة	0.604	0.365	0.477	0.158	0.604	3.030	0.008
المتغير التابع: ممارسات الموارد البشرية							

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (8) تأثير تطبيق المعرفة في ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في ممارسات الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.604)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.365)، أي أن ما قيمته (0.365) من التغيرات في ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة ناتج عن التغير في مستوى تطبيق المعرفة. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.604) وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق المعرفة، يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة بقيمة (0.604)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.030) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة".

#### IV – الخلاصة :

على ضوء التحليل السابق توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ/ النتائج المتعلقة بتأثير (اكتساب المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.

ب/النتائج المتعلقة بتأثير (تخزين المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.

ت/النتائج المتعلقة بتأثير (نشر المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنشر المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.

ث/النتائج المتعلقة بتأثير (تطبيق المعرفة) في (ممارسات الموارد البشرية) في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة.

فإن انطواء إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات الجوهرية، سبباً ما تعلق منها بنشر المعرفة وتطبيقها، يشكل أحد الأسباب التي تساهم في التأثير إيجاباً في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

فالتوسع في إتاحة المعرفة لجميع أفراد المنظمة من خلال تبادل الأفكار، الخبرات، المهارات والتكنولوجيا عن طريق نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وجعلها قابلة للتطبيق يجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، وعليه، نصل إلى نتيجة نهائية مفادها وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة.

من خلال النتائج أعلاه خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ينبغي على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة إيلاء المزيد من الاهتمام لفعل التشارك المعرفي في مؤسستهم، حيث أوضحت الدراسة الارتباط المباشر لتقاسم وتطبيق المعرفة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال استغلال كل المعارف والمعلومات المتاحة - سيما ما تعلق منها بالموارد البشرية- في القيام بمختلف عمليات التخطيط، التوظيف، التدريب، إدارة المسار المهني، إدارة التعويضات،... الخ؛

- محاولة بناء نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، حيث يتم من خلاله تكريس الفعل المعرفي في مجال إدارة المورد البشري، من خلال تحقيق سرعة أكبر في استرجاع المعلومات وتصنيفها، وكذا تحليل أفضل لها، بما يقود إلى اتخاذ قرار ذي فاعلية أكبر في كل ما يخص ممارسات الموارد البشرية، كما نشير أيضاً إلى أن هذا النظام يحافظ على قاعدة معلومات دقيقة، كاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات.

- التحول التدريجي نحو التوجهات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، على غرار الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، فهذا من شأنه أن يطور ويعزز إمكانية الوصول إلى المعلومات والمعارف من خلال إيجاد نوع من التكامل في الوصول لقواعد البيانات، الأمر الذي يوسع نطاق تبادل وتشارك المعلومات والمعارف، كما يُمكن (يُؤتمت) مختلف ممارسات للموارد البشرية.

#### – الإحالات والمراجع :

(\*)فرانسيس بيكون (Francis Bacon) ( 22 يناير 1561 – 9 أبريل 1626) فيلسوف ورجل دولة وكاتب إنجليزي، معروف بقيادته للثورة العلمية عن طريق فلسفته الجديدة القائمة على "الملاحظة والتجريب".

(1) أكرم أحمد الطويل، رغد محمد يحيى (2012)، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل: العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الموصل، المجلد 89، العدد 26، ص 147-169.

- (2) الطيب فراج (2008)، أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس")، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة تلمسان.
- (3) أمينة مازرة (2014)، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- (4) إسماء طارق الملاح، صالح شيماء محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 110، ص 185.
- (5) Goodman, Elisabeth, and Riddell, John. **Knowledge Management in the Pharmaceutical Industry : Enhancing Research, Development and Manufacturing Performance.** Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Ltd, 2014.
- (6) آمال ياسين الجالي (2011)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 38، العدد 2، ص 142-145.
- (7) أنوار هادي طه، جلييلة كوركيس يوحنا (2013)، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد 35، العدد 112، ص 227-228.
- (8) عبد الفتاح عبد الرحمن كراسته، سمية محمد توفيق الخليلي (2009)، مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 3، ص 298-299.
- (9) آمال ياسين الجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مرجع سابق، ص 142.
- (10) إسماء طارق الملاح، صالح شيماء محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مرجع سابق، ص 188-189.
- (11) أنوار هادي طه، جلييلة كوركيس يوحنا (2013)، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية، مرجع سابق، ص 226.
- (12) إسماء طارق الملاح، صالح شيماء محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مرجع سابق، ص 186.
- (13) محمد هاني محمد (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن: عمّان، ص 31.
- (14) مجيد الكرخي (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن: عمّان، ص 22-23.
- (15) السيد فتحي الويشي (2013)، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير، مصر: المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، ص 26-27.
- (16) رولا نايف المعايطة، الحموري صالح سليم (2013)، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص 28.
- (17) خالد عبد الرحيم الهيتي (2010)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 97-98.
- (18) بشار يزيد الوليد (2009)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، ص 61.
- (19) محمود عبد الفتاح رضوان (2013)، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 40.
- (20) السيد فتحي الويشي (2013)، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير، مرجع سابق، ص 78.
- (21) سنان الموسوي (2008)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص 163.
- (22) زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 259.
- (23) نوري منير، كورتل فريد (2011)، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص 354-355.
- (24) عبد الله حسن مسلم (2015)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، ص 71.
- (25) أنس أيوب محمد بوادي (2009)، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن: الجامعة الأردنية.
- (26) يُنظر: زياد علي عيد الشوابكة (2014)، الأثر التفاعلي بين إستراتيجية النمو للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة على قطاع الاتصالات الأردنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

- (27) يُنظر: أيات عبد الوهاب عليان الحنيطي (2014)، وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- (28) يُنظر: ضرار عبد العزيز عطاالله المعاينة (2014)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في وزارة الشؤون البلدية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، الأردن: كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- (29) يُنظر: أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه (2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن، مذكرة ماجستير غير منشورة، الأردن: كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.

\*\* Statistical Package for Social Science.

\*\*\* Statistical Product and Service Solutions.

### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

محمد بن موسى، (2019)، أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة - دراسة ميدانية في مؤسسة مجيح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة -، مجلة المؤسسة، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 41-55.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلد من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.  
**Entreprise Review** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

