

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

**The impact of knowledge management processes
in the development of human resources management practices
The case study of LafargeHolcim and TAOUAB Plaster in M'sila**

بتقة هجيرة¹، حوحو مصطفى²

BetkaHadjira, Houhou Mustapha

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر hadjira.betka@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، mustapha.houhou@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/06/ 30

تاريخ القبول: 2022/06/ 13

تاريخ الاستلام: 2022/04/ 13

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة على تطوير ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين بمؤسستي الجزائرية للإسمنت "لافارج"، ومؤسسة "تواب" للجبس بولاية المسيلة، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استبيانات تم توزيعها على عينة عشوائية، مكونة من 200 فردا، وبعد التحليل باستخدام برنامج (SPSS.V. 26)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، وكذا عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسستين يعزى لعاملي السن والخبرة المهنية.

كلمات مفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، الجزائرية للإسمنت "لافارج"، تواب للجبس.

تصنيفات JEL: D8، D83، O15.

Abstract:

This study aims to highlight the effect of knowledge management processes on the development of human resource management practices (functions) of individuals working in LafargeHolcim and TAOUAB Plaster in M'sila. Where the information was collected by surveys distributed to a random sample of 200 individuals. After analysis using the (SPSS/V/25 software; the study concluded that there is a statistically significant effect relationship between knowledge management processes and the development of human resource management functions in the two companies object of the study, as well as the lack of statistically significant difference on the level of commitment to the application of knowledge management processes in the two companies, attributed to the factors of age and professional experience.

Keywords: knowledge; knowledge management; human resource management; Algerian Cement Plant "Lafarge"; Taouab Plaster.

JEL Classification Codes: D8, D83, O15.

المؤلف المرسل: بتقة هجيرة، الإيميل: hadjira.betka@univ-msila.dz

1. مقدمة:

يعتمد نجاح المنظمات وبصورة أساسية عموماً على موردها البشري المؤهل، وهذا في ظل التنافس نحو البقاء والتميز، وتحقيق التنافسية، مما يفسر تسابق المنظمات إلى استقطاب وتوظيف الأفراد الأكفاء ذوي المهارات والخبرات المطلوبة وفقاً لاحتياجاتها، مما يثمن قيمة هذا المورد، ليتم فيما بعد المتابعة المستمرة والتحسين والتطوير، تماشياً والمقتضيات التنظيمية والتغيرات الحاصلة في بيئة هذا التنظيم، وهذا ما حتم على المنظمات المعاصرة أن توفر إطاراً معدلاً ومطوراً لمستويات الأفراد، وذلك عن طريق تطوير عمليات وظيفية إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها آلية تحكم وتوجيه مختلف مراحل تواجد الأفراد في المنظمة، إلى جانب مهامهم المتقلدة في إطار تنظيمي مهيكلاً وفقاً للموقع الوظيفي، وحافطة المهارات الفردية.

ضمن هذا السياق تأتي إدارة المعرفة حتى تساعد وتسهل من مهام إدارة الموارد البشرية، من خلال عمليات: توليد وتخزين المعرفة، وتشاركها وتطبيقها كمرحلة أخيرة، حيث ينعكس أثر هذه المهام على مختلف عمليات هذه الإدارة، لتصبح فيما بعد عمليات ذات كفاءة وفعالية، أثرها يعود على الأفراد، ومن ثم على كفاءة وفعالية المنظمة ككل.

فالمعرفة اليوم هي سبيل تعزيز مشاركة الأفراد العاملين في مختلف أعمال المنظمة، كما أضحت مطلباً تحرص كل منظمة من خلاله على بلوغ والحفاظ على مستوى التميز في درجاته وانعكاسه على أداءها ومخرجاتها ووضعيتها السوقية.

1.1 الإشكالية الرئيسية:

من خلال التوطئة سابقة الذكر، ونظراً لأهمية الموضوع جاء هذا المقال ليناقد الإشكالية الرئيسية التالية: إلى أي مدى يسهم تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستي "لافارج هولسيم" و"تواب للجبس" بولاية المسيلة؟

1.1.1 الإشكاليات الفرعية:

تتفرع من الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية كما يلي:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% لعملية توليد المعرفة في تطوير عمليات (وظائف) الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% لعملية تخزين المعرفة في تطوير عمليات (وظائف) الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% لعملية تشارك المعرفة في تطوير عمليات (وظائف) الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% لعملية تطبيق المعرفة في تطوير عمليات (وظائف) الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية كما يلي:

2.1 الفرضية الرئيسية:

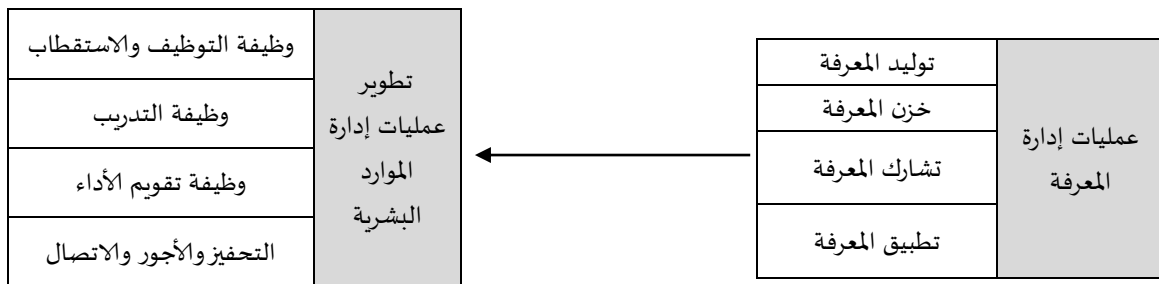
*هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية.

1.2.1 الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تطوير وظائف (عمليات) إدارة الموارد البشرية؛
- هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية؛
- هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية؛
- هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية.

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

الشكل رقم (01) : نموذج فرضيات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين

3.1 الدراسات السابقة:

قام الباحثان في حدود ما تم الحصول عليه من مادة علمية بمراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة يمكن إيجازها فيما يلي:

- دراسة (مناع و جمال الدين، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية في منظمات الغزل والنسيج في مصر، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي كالتالي: ما هو تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية داخل المنظمات؟ وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في: تدني كل ممارسات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي لمراحل إدارة المعرفة على التعلم والنمو في المؤسسات محل الدراسة.

- دراسة (بن موسى، 2019): حاولت هذه الدراسة تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بحيج لإنتاج الحليب ومشتقاته في ولاية الجلفة (الجزائر)، وتوصلت إلى أن كلا من عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية متوافران في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع نسبياً، إلى جانب عدم وجود أثر لكل من اكتساب المعرفة وتخزينها في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية مع وجود أثر دال إحصائياً لكل من (تشارك المعرفة وتطبيقها) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة، وأهميتها في التأثير على وظائف وسلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح حجم الاستفادة التي تجنيها مصالحي إدارة الموارد البشرية من تبني وتطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة على وظائف ومصالح إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفرادها العاملين.

5.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محوري الدراسة المتمثلين في عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية، وما لهما من تأثيرات ملحوظة عن الأفراد العاملين والمؤسسة، والدور الفعال لكلا المتغيرين لتحقيق أهداف المؤسسة كون كلاهما من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرار المؤسسة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 مدخل عام لإدارة المعرفة:

تعتبر المعرفة في إطار علوم التسيير موضوعا حيويا في ظل الاقتصاد الرقمي، وتعرف إدارة المعرفة على أنها: العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي (ياسين، 2006، صفحة 124).

وتعرف إدارة المعرفة كذلك بأنها العملية المنهجية للمنظمة لاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يميل إلى حد كبير إلى مفهوم حلزونية المعرفة عام 1991، ونموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخريج، الترابط، التدوير (عبود، 2008، صفحة 93).

1.1.2 عمليات إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة ما هي إلا مجموعة من العمليات والأنشطة المنظمة لأجل تحسين قدرة المنظمة على الاكتساب أو التوليد والتخزين والنشر والمشاركة والتطبيق لمعارف المنظمة بغية ضمان البقاء، الأمر الذي يستوجب أن تكون تلك الممارسات تخدم الأهداف التنظيمية لزيادة مستوى التعلم في المنظمة. ويمكننا إيجاز هذه المراحل والتي أجمع عليها غالبية الباحثين على النحو الآتي:

- توليد المعرفة Knowledge generation: هي قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة لتخزينها والاحتفاظ بها تمهيدا لاستخدامها عند الحاجة (Nafei, 2014, p. 76).
- تخزين المعرفة Knowledge store: تخزين المعارف ما هو إلا إطار تنظيمي لذاكرة المنظمة باستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة، ولكن من الواجب تحديد طبيعة المعارف الواجب تخزينها، وهي المعارف التي تكون قد ساهمت في أداء المنظمة وتحقق إستراتيجيتها، والتي تتعلق بالمنتجات، وعمليات الإنتاج والعملاء، واستراتيجيات التسويق وتحقيق الأهداف (Ling, 2011, p. 10).
- تشارك المعرفة Knowledge sharing: وتعني إيصال المعرفة بالشكل الكافي وفي الوقت الملائم للأفراد الذين يحتاجونها في المنظمة، إذ أن المنظمة ستتحصل على العائد من الجهود المبذولة في تشخيص وتوليد المعرفة فقط عند استعمالها من طرف من يحتاجونها داخل المنظمة. (عواد الزبادات، 2008، صفحة 99).
- تطبيق المعرفة: knowledge execution: يتطلب تطبيق المعرفة الاعتماد على ثلاث آليات، هي التوجهات، الروتين التنظيمي، فرق العمل، حيث يقصد بالتوجهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء إلى غير الخبراء، وتعني الروتين التنظيمي، أي أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون الاستعانة بالآخرين، وتعني فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام المعقدة والمتسمة بعدم التأكد والغموض، معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها (شيشون، 2011، الصفحات 59-60).

2.2 مدخل حول ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أصبحت المهارات والمعرفة محور تركيز المنظمات، وبدرجة أكبر على أنواع المهارات والمعارف التي تحتاجها لتحقيق أهدافها وعملياتها بدلا من الاهتمام بتحديد عدد الموارد البشرية اللازمة للأداء. (نجوشن، 2012، الصفحات 103-116).

1.2.2 مفهوم تطوير ممارسات الموارد البشرية: يقصد بتطوير الموارد البشرية مجموعة العمليات المتكاملة والفعالة والمستمرة والتي تسهم في رفع كفاءة المورد البشري، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الكلي للمنظمة. (بن منصور و برعودي، 2020، صفحة 44).

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

2.2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية (آليات تطوير الموارد البشرية):

أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد من التعليم والتدريب يشير إلى التركيز على تطوير أنماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الموارد البشرية لهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم.(العربي، 1997، صفحة 117).

وعلى ضوء ما سبق يمكننا أن نشير إلى عدة آليات تتكامل فيما بينها للاستثمار في المورد البشري بغية تطويره وتأهيله تتمثل في:

- التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية: يتم إعداد خطط وسياسات مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، تتضمن هذه الخطط مصادر الحصول على الموارد وكيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة(صبيح، 2001، صفحة 11).
- الاستقطاب: وتتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب(Desster, 2004, pp. 245-247).
- التعيين والاختيار: وهي العملية التي تلبي عملية الاستقطاب يتم من خلالها توجيه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب خبراته ومؤهلاته وكذا المنصب المتاح.
- التدريب: إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذا إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية المنظمة.(الشيخ، 2008، صفحة 12).
- تقييم أداء الموارد البشرية: وهي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف، وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.(جاد، 2009، صفحة 509).
- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية: التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل، أفقيا أو رأسيا، بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا مع التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة.(سيد مصطفى، 2008، صفحة 345).

3.2.2 العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية

إن التطبيق الناجح لإدارة المعرفة ينتج من تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية المتوافقة معها:(مفضي و آخرون، 2010، صفحة 196). ففاعلية توليد وتخزين وتطبيق المعرفة يعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخصوصا تلك المسؤولة عن اتخاذ القرارات وكذا تطبيقها والمتعلقة بإدارة المعرفة.(سملاي، 2004، صفحة 83).

وهناك ترابط وثيق بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية نفسه كما يلي:

- علاقة توليد المعرفة مع وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن فعالية توليد المعرفة تتطلب تكاملا مع التوظيف من خلال تركيزها على تحديد أنواع المهارات والمعرفة وتحديد الأفراد الذين سيجلبون تلك المعارف والمهارات والقدرات لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ولتخطيط الموارد البشرية تقوم المنظمة بتخطيط المهارات والمعرفة، من خلال تحديد احتياجاتها من المعرفة ومقارنتها بما هو موجود، لأجل سد الفجوة من خلال تحديد العدد المطلوب تعيينه في المجالات المختلفة(عوض، 2012، الصفحات 397-429)، وبالنسبة للاستقطاب فإن عملية توليد المعرفة تجعل الموظفين يمتلكون معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، مما يعني سهولة الاندماج في المنظمة، وكذا القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة (H.GHALAOUI & al, 2013, pp. 82-96)، وكذلك من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي أثناء العمل على طرق وأساليب توليد المعرفة، وهنا يجب التركيز على برامج التدريب التي تكون مرتبطة بتنمية ممارسات توليد المعرفة(Uchenna & Nortaiza, 2010, pp. 322-346).

كما يجب اعتماد المنظمات على ربط أداء الأفراد بتوليد المعرفة، كمدخل تكامل بين عملية التقويم وتوليد المعرفة، إذ تقوم بتشجيع الأفراد على القيام بعملية توليد واكتساب المعرفة، من خلال ربطها بأنظمة تقويم الأداء (العززي و مؤيدي، 2008، صفحة 31).

- علاقة خزن المعرفة مع وظائف إدارة الموارد البشرية:

تكمن العلاقة التبادلية بين خزن المعرفة ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على دعم ممارسات التوظيف، عن طريق القيام بخزن المعرفة في الذاكرة التنظيمية باعتماد التوثيق في السجلات وقواعد البيانات الإلكترونية، وهذا فيما يخص المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية، فيتم خزنها بالتدريب وحصص المعارف المتواجدة في النظم الخبيرة، والقواعد والإجراءات، والعمليات التنظيمية، ويتم في هذه الحالة استقطاب الأفراد والمؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه) حتى تظل المعرفة مخزنة في عقولهم. (راوية، 2011، صفحة 282).

وفي مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين خزن المعرفة ووظيفة تدريب الموارد البشرية، يتأتى ذلك عن طريق تنفيذ برامج التطوير والتنمية للعاملين فيها في مكان العمل لكيفية خزن المعرفة، وتكوين قاعدة معرفة تمنح المنظمة ميزة تنافسية وتدريب الأفراد العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكذا على كيفية جمع وتصنيف المعرفة. (العريقي وقائد عبدة، 2008، صفحة 232).

أما علاقة خزن المعرفة بوظيفة تقويم الأداء، فلا يتأتى إلا من خلال تشجيع الأفراد على القيام بعملية خزن المعرفة من خلال ربطها بممارسات تقويم الأداء، أي تقويم أداء الأفراد العاملين على أساس النتائج والإنجازات (الصور و يوسف، 2017، صفحة 83).

- علاقة تشارك المعرفة مع وظائف إدارة الموارد البشرية:

من أجل الإنجاز الفعال وبلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة، وعند استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية لدعم عملية توزيع ومشاركة المعرفة يستوجب الأمر الاهتمام بالتوظيف، وذلك بالتركيز على الكفاءات ذات الخبرة والمهارة والمعرفة العالية، خاصة في حالة المنتجات ذات القيمة، بالإضافة إلى توظيف الأفراد الذين لهم الدافعية العالية للتعلم وتنمية معارفهم ومهاراتهم لرفع مستوى تشارك المعرفة (الصور و يوسف، 2017، صفحة 84) كما يسهم تشارك المعرفة في دعم ممارسات التدريب من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيطها للمساهمة في تحسين توزيع المعرفة من خلال تحسين القدرات الفردية والتنظيمية (ناصر، 2009، صفحة 53).

- علاقة تطبيق المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعد المهارات والمعارف من أهم مصادر إضافة القيمة للمنظمات، ويأتي دور التوظيف والتركيز على استقطابهم والحفاظ عليهم، للقيام بتطبيق المعرفة وتعاني معظم المنظمات من فقدان معارفها نتيجة لتسربهم أو تقاعدهم، وبالتالي على إدارة الموارد البشرية أن تستقطب الأفراد الذين لهم القدرة على القيام بتطبيق المعرفة بما له من مساهمة في تطوير المنظمة من خلال تطبيق المعرفة. (بوركة، 2012، صفحة 85).

3. الدراسة التطبيقية

1.3 أداة الدراسة والنموذج التصوري للبحث:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان في قياس وتقدير المتغيرات، وجمع البيانات من خلال وضع مجموعة من عبارات بمقياس ليكارت الخماسي، ويتكون الاستبيان من جزئين، الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يتكون من محورين رئيسيين: المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة) ويتكون من (22) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: البعد 01: عملية توليد المعرفة، البعد 02: عملية تخزين المعرفة، البعد 03: تشارك المعرفة، البعد 04: تطبيق المعرفة، وتمثل هذه الأبعاد المتغير المستقل. أما المحور الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية) ويتكون من (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: البعد 01: عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، البعد 02: عملية تدريب الموارد البشرية، البعد 03:

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

عملية التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية، البعد 04: عملية تقييم الأداء، وتمثل هذه الأبعاد المتغير التابع. وبالاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) Modeling of Structural Equations، من أجل اختبار مدى قدرة المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة) على تفسير وشرح المتغيرات التابعة (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وهذا ما تهدف إليه نمذجة (SEM-PLS) من خلال تفسير التباين (التنبؤ بالمتغيرات التابعة).

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة "لافارج" للإسمنت، وحدة المسيلة (حمام الضلعة)، حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان، وكذلك شركة "تواب" بوسعادة، أين تم توزيع 100 استبيان تم قبولها كلها، مما يعني أن عدد الاستمارات للدراسة 200 استمارة، وبعد تدقيق في الاستبيانات تبين أنها كلها صالحة للمعالجة الإحصائية.

3.3 التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل آراء المستجوبين، واستجاباتهم نحو متغيرات الدراسة، وكذا العبارات التي وضعت لقياس كل متغير، وهذا من خلال القيم الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) كما هو مبين في الجداول التالية:

1.3.3 بالنسبة للمتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (01): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	التحليل الوصفي			المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (δ)	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	ترتيب البعد	الاتجاه العام للمستجوبين
البعد 01: عملية توليد المعرفة	3.8033	0.66261	76.07%	01	درجة عالية			
البعد 02: عملية تخزين المعرفة	3.7840	0.76841	75.68%	02	درجة عالية			
البعد 03: تشارك المعرفة	3.6633	0.81028	73.27%	04	درجة عالية			
البعد 04: تطبيق المعرفة	3.6800	0.80101	73.60%	03	درجة عالية			
المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة	3.7327	0.65649	74.65%		درجة عالية			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V26

يعرض الجدول أعلاه النتائج حساب قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي، لآراء واتجاهات أفراد العينة، فيما يتعلق بمستويات توفر متغيرات عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير إدارة المعرفة بلغ: 3.7327، أي بدرجة توفر عالية وبنسبة بلغت 74.65%، ومن حيث ترتيب توفر أبعاد عمليات إدارة المعرفة نجد متغير البعد 01: عملية توليد المعرفة احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.8033، وبدرجة توفر عالية، يليه البعد 02: عملية تخزين المعرفة حيث احتل المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى المستجوبين بالمؤسسات قيد الدراسة، يليه البعد 04: تطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة، وبعده البعد 03: تشارك المعرفة في المرتبة الرابعة.

2.3.3 بالنسبة للمتغير التابع: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاتجاه العام للمستجوبين	ترتيب البعد	التحليل الوصفي			المتغيرات التابعة
		الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
درجة عالية	03	73.20%	0.88014	3.6600	البعد 01: عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية
درجة عالية	01	74.92%	0.84607	3.7460	البعد 02: عملية تدريب الموارد البشرية
درجة عالية	04	73.08%	0.74663	3.6540	البعد 03: عملية التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية
درجة عالية	02	74.20%	0.84441	3.7100	البعد 04: عملية تقييم الأداء
درجة عالية		73.88%	0.68504	3.6942	المتغير التابع: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V26

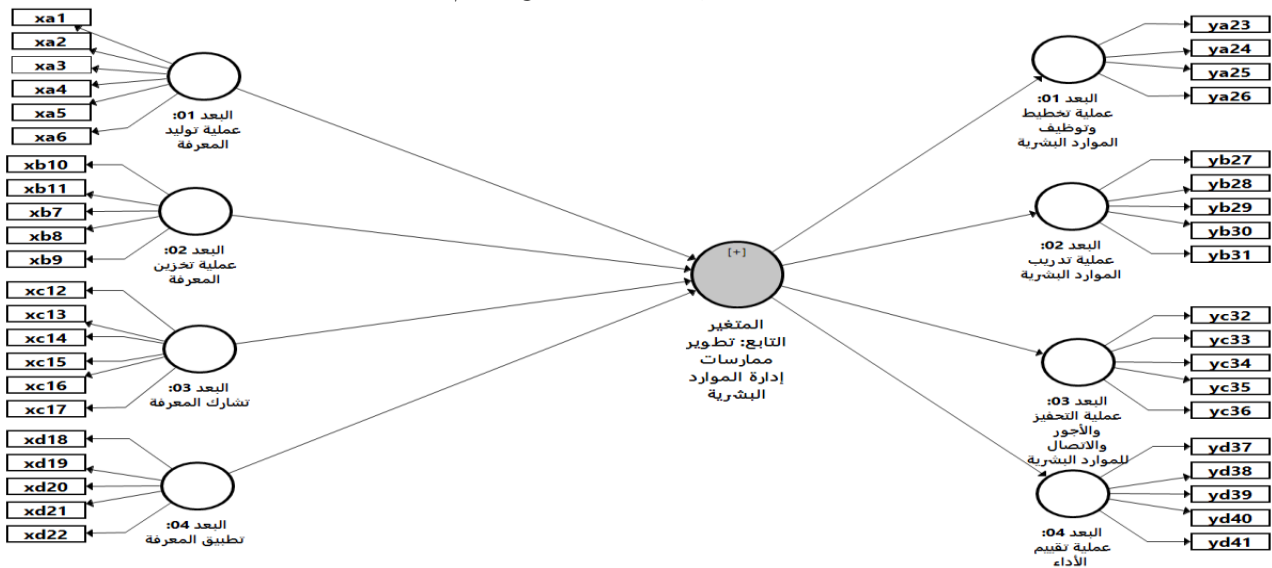
يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستويات توفر متغيرات تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ: 3.6942، أي بدرجة توفر عالية وبنسبة بلغت 73.88%، ومن حيث ترتيب توفر أبعاد تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية نجد متغير البعد 02: عملية تدريب الموارد البشرية احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7460، وبدرجة توفر عالية، يليه البعد 04: عملية تقييم الأداء حيث احتل المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى المستجوبين بالمؤسسات قيد الدراسة، يليه البعد 01: عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، يليه البعد 03: عملية التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية في المرتبة الرابعة.

4.3 تقييم نموذج البحث واختبار الفرضيات

عند استخدام نمذجة (SEM-PLS) فإن الإجراءات العملية وفق هذه النمذجة تبدأ بتحديد النموذج الهيكلي ونماذج القياس، حيث تم رسم النموذج وباستخدام برنامج SmartPls3 ويعرض النموذج الهيكلي العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتم تمثيلها بشكل دوائر، أما نماذج قياس في توضح العلاقات بين كل متغير على حدا ومؤشراته (العبارات) المقابلة له والتي يتضمنها وهذه الأخيرة ممثلةً بشكل المستطيلات كما هو مبين في الشكل أعلاه:

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

الشكل رقم (02) : النموذج العام للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

1.4.3. تقييم النموذج القياسي وفق نمذجة (SEM-PLS):

يشمل تقييم النموذج القياسي : تقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)، تقييم الصدق التمايزي (Discriminant Validity)، تقييم موثوقية الاتساق الداخلي.

أ.تقييم الصدق التقاربي: ويعني مدى تمثيل العبارات (مؤشرات) للمتغير التي تنتهي إليه ودراسة مدى ارتباطها به ويتم تقييم الصدق التقاربي لنماذج القياس من خلال فحص قيم معيار التحميلات الخارجية (Outer Loadings) ومعيار متوسط التباين المستخلص (AVE) average variance extracted. هذا الأخير يجب أن تكون قيمه أكبر من 0.5 لكل متغير حتى يمكن أن نقرر أن متغير يتمتع بالصدق التقاربي أما القاعدة العامة في تقييم معيار التحميلات الخارجية (Outer Loadings) المعمول بها هي أن تكون قيمة التحميل الخارجي (Outer Loadings) لكل مؤشر (عبارة) أعلى من 0.70. وفي حالة التحميلات خارجية أقل من 0.70 وبدلاً من الإسراع في إزالة المؤشر (العبارة) ذا التحميل الخارجي أقل من 0.70، فإنه ينبغي البحث بعناية في أثر إزالة المؤشر (العبارة) على الموثوقية المركبة (الثبات المركب CR) وعلى مصداقية محتوى المتغير، وعموماً فإنه لا ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات التحميلات الخارجية بين 0.4 و 0.7 من الاستبيان إلا عندما يؤدي حذف المؤشر إلى زيادة في قيمة الموثوقية المركبة (CR) أو متوسط التباين المستخلص (AVE) لتصبح أعلى من العتبة المقترحة (أعلى من 0.5) لكن ينبغي دائماً إزالة المؤشرات ذات التحميل الخارجي المنخفض جداً أقل من 0.4 .

جدول رقم (03): ملخص نتائج معايير تقييم نماذج القياس من ناحية (الموثوقية، الصدق التقاربي)

قيمة AVE بعد تعديل نموذج القياس الناتج عن حذف المؤشر	اتخاذ قرار بالنسبة للمؤشر (العبارة)	معايير تقييم المصدقية التقاربية		المؤشرات	المتغير الكامن
		متوسط التباين المستخلص (AVE)	التحميلات الخارجية Outer Loadings		
		(العتبة: < 0.5) < أكبر من 0.5)	(العتبة: < 0.7) ، < أكبر من 0.7)		
0.620	حذف	غير مقبول	0.420	0.565	xa1 البعد

	المؤشر	(أقل من 0.5 (أقل من العتبة)				01:عملية توليد المعرفة
	حذف المؤشر			0.518	xa2	
	احتفاظ			0.591	xa3	
	احتفاظ			0.625	xa4	
	احتفاظ			0.733	xa5	
	احتفاظ			0.810	xa6	
0.575	احتفاظ	مقبول (أكبر من 0.5 فوق العتبة)	0.575	0.724	xb7	البعد 02:عملية تخزين المعرفة
	احتفاظ			0.792	xb8	
	احتفاظ			0.810	xb9	
	احتفاظ			0.736	xb10	
	احتفاظ			0.725	xb11	
0.540	احتفاظ	مقبول (أكبر من 0.5 فوق العتبة)	0.534	0.798	xc12	البعد 03:تشارك المعرفة
	احتفاظ			0.767	xc13	
	احتفاظ			0.868	xc14	
	احتفاظ			0.781	xc15	
	احتفاظ			0.650	xc16	
	احتفاظ			0.440	xc17	
0.543	احتفاظ	مقبول (أكبر من 0.5 فوق العتبة)	0.591	0.758	xd18	البعد 04:تطبيق المعرفة
	احتفاظ			0.685	xd19	
	احتفاظ			0.810	xd20	
	احتفاظ			0.800	xd21	
	احتفاظ			0.785	xd22	
0.620	احتفاظ	مقبول (أكبر من 0.5 فوق العتبة)	0.648	0.786	ya23	البعد 01: عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية
	حذف المؤشر			0.692	ya24	
	احتفاظ			0.889	ya25	
	احتفاظ			0.840	ya26	
0.575	احتفاظ	مقبول (أكبر من 0.5 فوق العتبة)	0.683	0.783	yb27	البعد 02: عملية تدريب الموارد البشرية
	احتفاظ			0.857	yb28	
	احتفاظ			0.849	yb29	
	احتفاظ			0.837	yb30	
	احتفاظ			0.805	yb31	
0.540	احتفاظ	مقبول (أكبر من	0.514	0.867	yc32	البعد 03: عملية
	احتفاظ			0.847	yc33	

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

	احتفاظ	0.5 (فوق العتبة)		0.848	yc34	التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية
	حذف المؤشر			0.329	yc35	
	احتفاظ			0.523	yc36	
0.543	احتفاظ	مقبول (أكبر من 0.5 فوق العتبة)	0.685	0.642	yd37	البعد 04: عملية تقييم الأداء
	احتفاظ			0.841	yd38	
	احتفاظ			0.921	yd39	
	احتفاظ			0.878	yd40	
	احتفاظ			0.827	yd41	

المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

وينظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن معظم المؤشرات المتغيرات هي ذات قيم تحميلات خارجية (Outer Loadings) أكبر من العتبة 0.7 ماعدا بعض المؤشرات وهي (0.565=xa1)، (0.518=xa2)، (0.591=xa3)، (0.625=xa4)، (0.650=xc16)، (0.440=xc17)، (0.685=xd19)، (0.692=ya24)، (0.329=yc35)، (0.523=yc36)، (0.642=yd37)، كانت قيم تحميلاتها الخارجية مع متغيراتها أقل من 0.7 إلا أنه ما دامت التحميلات الخارجية أكبر من 0.4 وأقل من 0.7 فأنا نقرر عدم حذفها وهذا لأن قيم AVE للمتغيرات أكبر من 0.5. وما يلاحظ أيضا أن قيم AVE للمتغير البعد 01: عملية توليد المعرفة هي أقل من العتبة (0.5) ولذا يجب رفع هذه القيمة من خلال حذف المؤشر (0.518=xa2)، (0.565=xa1)، حيث بإعادة التقييم النموذج نحصل على AVE ب قيمة (0.564)، كما نجد أيضا أن قيمة التحميل الخارجي للمؤشر (yc35=0.329) هي أقل من 0.4 وعليه يجب أيضا تعديل النموذج وحذف هذا المؤشر ومنه تتغير قيمة AVE للمتغير البعد 03: عملية التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية وتصل إلى قيمة AVE=0.623 وفي الأخير نستنتج أن كل المتغيرات مع مؤشراتها (عباراته) تتمتع بمستويات عالية من الصدق التقاربي. أي أن عبارات كل متغير تشرح (تمثل/تقيس) المتغير الذي تتضمنه هذه العبارات بدرجة عالية، مما يدل أن بيانات المتغيرات ملائمة للتحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار الفرضيات.

ب. تقييم الموثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) (Internal Consistency Reliability): يعرض الجدول أعلاه قيم معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability) (CR) للمتغيرات، فهي أكبر من العتبة (أكبر من 0.7)، ومحصورة بين أدنى قيمة (0.835) إلى أعلى قيمة (0.934)، كما تجاوزت أيضا قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغير العتبة (أكبر من 0.7) وعليه فإن جميع المتغيرات تتمتع بمستويات عالية من موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) ومنه يمكن اعتماد عليها في تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات الدراسية.

ج. الصدق التمايزي (Discriminant Validity): ويقصد بها المدى الذي يكون فيه المتغير متميزاً بالفعل عن متغير الأخرى أن كل متغير يجب أن يكون تشاركه في التباين مع مؤشرات (عباراته) أكبر من تشاركه في التباين مع المتغيرات الأخرى، ولتقييم الصدق التمايزي فإنه يتم اعتماد على ثلاثة معايير لحساب مدى تمتع المتغيرات في النموذج بالمصادقية التمايزية وهي: المعيار الأول: التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings): المعيار الثاني: فورنيل لاركر (Fornell-Larcker): المعيار الثالث: معيار HTMT. وفي دراستنا سنعتمد على (HTMT) وتحدد عتبة المعيار بقيمة (0.90)، بعبارة أخرى فإن أي إحصائية (HTMT) بقيمة أكبر من 0.90 تشير إلى عدم وجود مصادقية تمايزية للمتغيرات ودراستنا نعتد على معيار (HTMT) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04):الصدق التمايزي للمتغيرات البحث من خلال معيار(HTMT)

البعد	البعد	البعد	البعد	البعد	البعد	البعد	البعد	
البعد 04:عملية تقييم الأداء	البعد 04:تطبيق المعرفة	البعد 03:عملية التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية	البعد 03:تشارك المعرفة	البعد 02:عملية تدريب الموارد البشرية	البعد 02:عملية تخزين المعرفة	البعد 01:عملية توليد المعرفة	البعد 01:عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	
							البعد 01:عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	
						0.685	البعد 01:عملية توليد المعرفة	
					0.830	0.847	البعد 02:عملية تخزين المعرفة	
				0.373	0.324	0.579	البعد 02:عملية تدريب الموارد البشرية	
			0.414	0.898	0.704	0.862	البعد 03:تشارك المعرفة	
		0.466	0.778	0.348	0.410	0.597	البعد 03:عملية التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية	
		0.412	0.871	0.569	0.746	0.642	0.828	البعد 04:تطبيق المعرفة
	0.525	0.785	0.387	0.880	0.365	0.552	0.476	البعد 04:عملية تقييم الأداء

المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن جميع قيم معيار HTMT للمتغيرات محصورة بين أكبر قيمة (0.898) وأقل قيمة (0.324) وهي أقل من مستوى العتبة (0.90) وهذا ما يشير إلى صحة التمايز بين المتغيرات الدراسة وأن كل متغير ومؤشراته(عباراته) يختلف عن متغير آخر في النموذج، وهذا ما يدل على أن بيانات المتغيرات ملائمة للتحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار الفرضيات.

ج. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي:تشير الموثوقية(الثبات) إلى مستوى الثقة الذي يمكن وضعه في الأداة المقترحة(الاستبيان) في توفير نفس القيم الرقمية للنتائج من خلال قياسات متكررة. ويتم تقييم الموثوقية (الثبات) من خلال المعيار التقليدي وهو معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ويوجد معيار آخر لتقييم موثوقية (الثبات) يشار إليها بالموثوقية المركبة (Composite Reliability) او الثبات المركب ويرمز له ب (CR)، حيث تتراوح القيم الإحصائية لهذين المعيارين بين 0 و1، كما تشير القيم العليا لها إلى مستويات أعلى من الموثوقية(الثبات)، كما يجب أن تكون قيم كلا المعيارين أكبر من 0.7.

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

جدول رقم (05): موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) لمتغيرات الدراسة

Composite Reliability الثبات المركب	Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ	
0.836	0.742	البعد 01: عملية توليد المعرفة
0.871	0.815	البعد 02: عملية تخزين المعرفة
0.869	0.813	البعد 03: تشارك المعرفة
0.878	0.826	البعد 04: تطبيق المعرفة
0.933	0.924	المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة
0.880	0.817	البعد 01: عملية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية
0.915	0.884	البعد 02: عملية تدريب الموارد البشرية
0.864	0.781	البعد 03: عملية التحفيز والأجور والاتصال للموارد البشرية
0.915	0.882	البعد 04: عملية تقييم الأداء
0.935	0.925	المتغير التابع: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

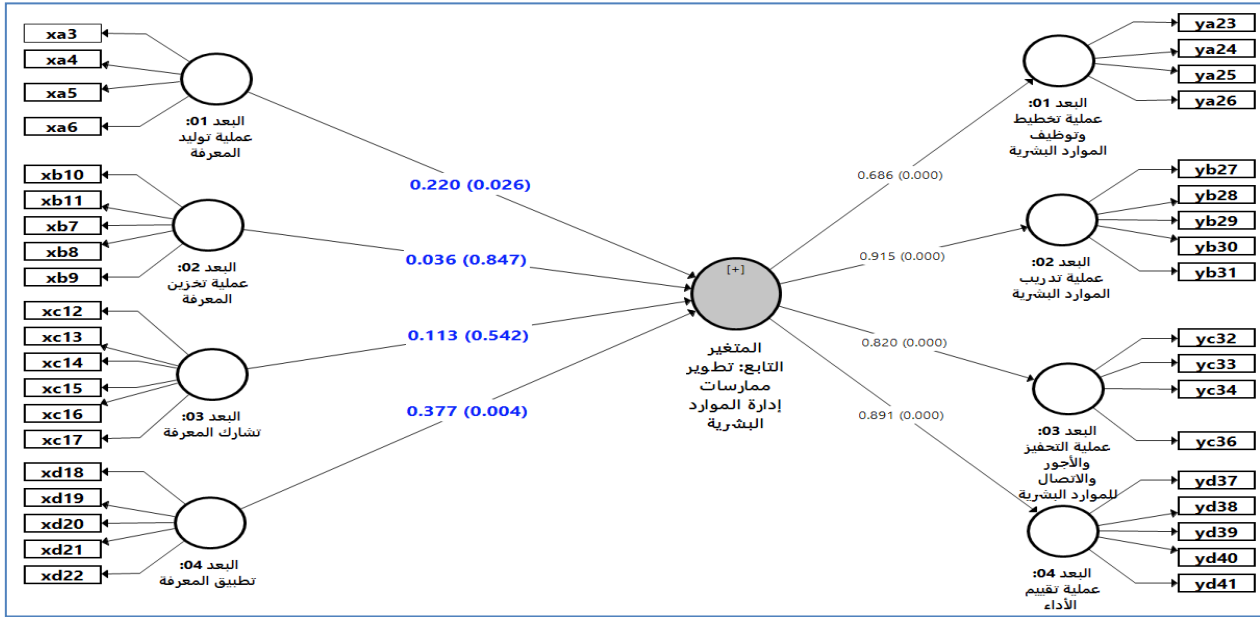
من الجدول أعلاه نجد أن كل معاملات تقييم موثوقية المتغيرات البحث هي ذات قيم جيدة ومقبولة إحصائياً في معظمها إذ تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" نسبة 70% وهي أكبر من العتبة (أكبر من 0.7) ، أما معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability) فتجاوزت نسبة 70% في كل المتغيرات وهي أكبر من 0.7 حيث تراوحت القيم بين (أدنى قيمة 0.836 إلى أعلى قيمة بلغت 0.935) وعليه؛ فإن جميع المتغيرات تتمتع بمستويات عالية من موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات).

خلاصة تقييم نماذج القياس للدراسة: من خلال استخدام معايير تقييم نماذج القياس للدراسة الحالية فإن نتائج تقييم وبعد إجراء بعض التعديلات عليها بحذف بعض المؤشرات (العبارات) وكما تم ملاحظته فقد تم استيفاء جميع معايير التقييم فوق العتبة. مما يدعم الموثوقية والمصدقية (التقاربية والتمايزية) للمتغيرات والمؤشرات (العبارات) التي تتضمنها ومنه يمكن الاعتماد عليها في الدراسة وأنها صالحة لتقييم النموذج الهيكلي واختبار فرضيات .

2.4.3. تقييم النموذج الهيكلي وفق نمذجة (SEM-PLS) واختبار الفرضيات:

بعد أن تأكدنا أن نماذج القياس لنموذج الدراسة تتمتع بالمصدقية (التقاربية والتمايزية) والموثوقية تأتي الخطوة التالية وهي تقييم نتائج النموذج الهيكلي وهذا من خلال دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات، أي مدى قدرة المتغير المستقل على التنبؤ ب التابع ومدى توسط المتغير الوسيط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا من خلال اعتماد على مجموعة من المعايير (R^2) Coefficient of determination، (f^2) effect size، Predictive relevance، (Q^2) ، دلالة احصائية لمعاملات المسار وتشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة من خلال معيار VIF (variance inflation factor)، وهذا من خلال تشغيل تقنية Bootstrapping، في برنامج SMART PLS. وفيما يلي عرض نتائج تقييم النموذج الهيكلي كما يلي:

الشكل رقم (03) : تقييم النموذج الهيكلي



المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

أ-تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات بالنموذج الهيكلي للدراسة : قبل الانتقال إلى تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة)، والمتغير التابع (تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية)، فإنه من الواجب فحص مدى خلو النموذج من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المتنبئة (المستقلة). حيث قد تكون معاملات متحيزة إذا كان التقدير يحتوي على مستويات حرجة من التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، ونحتاج إلى فحص التداخل الخطي وتقييم قيم معيار VIF (Variance inflation factor)، إذ يجب أن تكون أقل من 5، والنتائج مبينة في الجدول أدناه :

جدول رقم (06): فحص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة)

البعد 01: عملية توليد المعرفة	البعد 02: عملية تخزين المعرفة	البعد 03: تشارك المعرفة	البعد 04: تطبيق المعرفة	
قيم VIF				
1.683	2.518	2.696	2.136	المتغير التابع: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

نلاحظ بأن جميع قيم VIF أصغر من 5 ومنه فإن التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة لا يشكل مشكلة في تقييم النموذج الهيكلي .

ب-تقييم معامل التحديد R^2 (التفسير)، حجم التأثير f^2 ، الملائمة التنبؤية Q^2 وجودة النموذج SRMR

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

بالنسبة لجودة بناء النموذج ومدى مطابقة بنية النموذج للبيانات العَمَلِيَّة للعينة: فإنه وبالنظر في قيمة مؤشر (SRMR) والذي يعبر عن جذر متوسط المربع للفارق بين الارتباطات المشاهدة، والارتباطات التي يتضمنها النموذج، فقد بلغت قيمته (SRMR=0.071)، وهي أقل من 0.08 وهذا يشير الى جودة النموذج الفرضي ومطابقته الجيدة لبيانات العينة، أي أن النموذج المقترح يمثل تمثيل جيد لبيانات العينة، ولا يبتعد كثيرا عنها مما يدل على دقة النتائج الإحصائية المتوصل إليها من بيانات العينة.

جدول رقم(07) : تقييم (R^2 ، f^2 ، Q^2 ، SRMR) في نموذج الدراسة

مدى جودة النموذج SRMR		الملائمة التنبؤية للنموذج Q^2		حجم التأثير f^2		معامل التحديد R^2		المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة
محقق	0.071	محقق	0.16	ضعيف	0.04	ضعيفة	0.40	تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية	البعد 01: توليد المعرفة
				معدوم	0.00				البعد 02: تخزين المعرفة
				معدوم	0.00				البعد 03: تشارك المعرفة
				ضعيف	0.11				البعد 04: تطبيق المعرفة
مؤشر بقيمة الصفر يشير الى مطابقة مثالية للنموذج وتعتبر قيم المؤشر أقل من 0.08 مناسبة		يجب أن تكون قيم Q^2 أكبر من الصفر		0.02 ≤ F^2 < 0.15 : تأثير ضعيف، 0.15 ≤ F^2 < 0.35 : تأثير متوسط F^2 ≥ 0.35 : تأثير مرتفع أما القيم حجم التأثير التي تكون أصغر من 0.02 فتشير إلى عدم وجود أي تأثير		تتراوح قيمة R^2 من 0 الى 1، حيث تشير المستويات: $0.25 \leq R^2$ قيم ضعيفة، $0.50 \leq R^2$ قيم متوسطة، $0.75 \leq R^2$ قيم مرتفعة،			

المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

بالنسبة للقدر (الملائمة) التنبؤية للنموذج : أي مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالمتغيرات التابعة من خلال المتغيرات المستقلة، وأنه وبالنظر في قيمة ($Q^2=0.162$)، فهي موجبة، ويشير ذلك إلى أن متغيرات عمليات إدارة المعرفة (عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، لها ملائمة أو قدرة تنبؤية بالمتغير (تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنموذج الهيكل للدراسة)، أي يمكن الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة في التنبؤ بمتغير مدى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسستين محل الدراسة ("لافارج" و"تواب").

تقييم قيم معامل التحديد ($R^2=0.400$) لنموذج للدراسة: تبين أن عمليات إدارة المعرفة تفسر 40.00% من التغيرات التي تحدث في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسستين محل الدراسة ("لافارج" و"تواب")، وهي قيمة منخفضة لأنها ضمن مجال (R^2 أكبر 0.25 وأقل من 0.50).

وبالنظر في قيم حجم التأثير f^2 : نجد أنها تُبين قيمة ($f^2=0.048$)، حجم تأثير متغير عملية توليد المعرفة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسستين محل الدراسة ("لافارج" و"تواب")، عند تثبيت باقي المتغيرات حيث نعتبر هذا تأثير ضعيف، لأنه ضمن مجال ($0.02 \leq F^2 < 0.15$)، وأيضاً حجم تأثير ضعيف لتطبيق المعرفة، بينما تُبين قيم

حجم تأثير لمتغير عملية تخزين المعرفة، وتشارك المعرفة، هو معدوم على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات محل الدراسة ("لافارح" و"تواب")، عند تثبيت باقي المتغيرات، لأنه ضمن مجال (F^2 أقل من 0.02).

والملاحظ من الجدول أعلاه بأن مستوى القيمة الإجمالية للمؤشر $SRMR = 0,071$ أقل من: 0,08 وهي دليل مطابقة مثالية للنموذج، كما أن قيمة مستوى معامل التحديد $R^2 = 0,400$ أقل من: 0,05، دليل معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، كما يبرز وجود علاقة طردية ضعيفة بين كل من عمليات إدارة المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه فإن فرضية وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلا المؤسسات محققة نسبيا ، وهذا عائد لعدة عوامل أهمها :

• اهتمام كلا المؤسسات باستقطاب الأفراد الأكفاء، وذوي المهارات دون الاهتمام بتخزين المعارف، كون أن الفرد العامل هو مصدر ومخزن المعرفة، إلى جانب انخفاض معدل تشارك المعرفة والذي مرده إلأن الوظائف المتوافرة بالمؤسسات محل الدراسة، أغلبها تحتاج مهارات فنية وروتينية، ولا تحتاج إلى التدريب والتطوير، بل ناتجة عن أثر الخبرة والتعلم (الممارسة المتكررة)، إلى جانب أن المهام التي تحتاج كفاءة وخبرة هي ملك لأفراد تم توظيفهم منذ البداية، على أساس تقييم حافظة المهارات والخبرات التي يحملونها، والمقابلة لنفس المهام التي سيشغلونها بالمؤسسة الحالية .

كما تظهر نتائج التحليل الإحصائي، أن تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة غير محقق نسبيا رغم التوجه الايجابي نحو إدارة المعرفة، وهو مؤشر على كون أغلب المعارف المطبقة، هي معارف روتينية ومكررة، لا تنطوي على جانب التجديد ، وهذا ما يفسر الاتجاه الايجابي نحو عبارات عمليات إدارة المعرفة لدى المؤسسات محل الدراسة، والتي تفسر بوجود رغبة في التجديد لدى الأفراد العاملين في مختلف طرق أداء المهام ، والمبنية على التدريب والتعلم والتلقين والتشارك بين الأفراد ضمن مجموعات تؤمن الانتقال السلس والسهل للمعارف بينهم .

ج-تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات في النموذج الهيكلي للبحث واختبار الفرضيات:

لتقدير الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات في النموذج الهيكلي للبحث واختبار الفرضيات، فإنه يمكن اعتماد على قيم T ومقارنتها مع القيمة الحرجة $T=1.96$ عند 0.05، أو قيمة الاحتمال الخطأ (P Values) ومقارنتها مع 0.05 ويعرض الجدول التالي ملخصا لتقديرات معاملات المسار، وقيم T وقيم P. كما يلي:

جدول رقم (08): تقييم الدلالة الإحصائية لمسارات للعلاقات في نموذج البحث واختبار الفرضيات

نتيجة اختبار الفرضية	الدلالة الإحصائية؟ ($p < 0.05$)	P Values	T	معامل المسار	العلاقات بين المتغيرات		
					المتغير التابع	اتجاه	المتغيرات المستقلة
H_{1-1} مقبولة	نعم	0.026	2.225	0.220	تطوير	←	البعد 01: توليد المعرفة
H_{0-2} مرفوضة	لا	0.847	0.193	0.036	ممارسات	←	البعد 02: تخزين المعرفة
H_{0-3} مرفوضة	لا	0.542	0.610	0.113	إدارة	←	البعد 03: تشارك المعرفة
H_{1-4} مقبولة	نعم	0.004	2.911	0.377	الموارد البشرية	←	البعد 04: تطبيق المعرفة

لتقدير الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار فإنه يمكن الاعتماد على تفسير قيم T ومقارنتها مع القيمة الحرجة $T=1.96$ عند 0.05 أو قيمة الاحتمال الخطأ (P Values) ومقارنتها مع 0.05. فإذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من T الحرجة (1.96)، وأيضا من قيمة P أقل من 0.05، فنستنتج أن معامل المسار له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0).

المصدر: مخرجات برنامج (SMARTPLS.V3)

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

بالنسبة للدلالة الإحصائية لمعامل المسار ($B=0.220$) بين (عملية توليد المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية): نجد قيمة ($T=2.225$) المحسوبة أكبر من قيمة ($T=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة، وأيضا قيم القيمة الاحتمالية

بلغت ($p\text{-Values}=0.026$) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا. ومنه نخلص برفض الفرضية (H_{0-1}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1-1}): يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوليد المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة. ويمكن تفسير ذلك باهتمام المؤسسات باستقطاب وتوظيف الكفاءات والخبراء الذين من شأنهم توليد خبرات ومعارف جديدة بالمؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للدلالة الإحصائية لمعامل المسار ($B=0.036$) بين (عملية تخزين المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية): نجد بأن قيمة ($T=0.193$) المحسوبة أقل من قيمة ($T=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة، وأيضا قيم الاحتمالية

بلغت ($p\text{-Values}=0.847$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائيا. ومنه نستنتج برفض الفرضية البديلة (H_{0-2}): ونقبل الفرضية (H_{0-2}): لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوليد المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة ميدانيا أن عمليات التخزين لا تتم في المؤسسات محل الدراسة بل هي مهام روتينية متكررة تم الاحتفاظ بها في أذهان الأفراد.

بالنسبة للدلالة الإحصائية لمعامل المسار ($B=0.113$) بين (عملية تشارك المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية): نجد قيمة ($T=0.610$) المحسوبة أقل من قيمة ($T=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة، وأيضا قيم القيمة الاحتمالية بلغت ($p\text{-Values}=0.542$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائيا. ومنه نستنتج برفض الفرضية البديلة (H_{0-2})، ونقبل الفرضية (H_{0-2}): لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتشارك المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ميدانيا بكون روتينية المهام التي تم اكتسابها بأثر الخبرة والتعلم وغياب عامل التجديد والتحسين المستمر، بالإضافة إلى معرفة كل فرد عامل بالمهام الموكلة إليه، وهو ما يفسر غياب عملية تشارك المعارف.

بالنسبة للدلالة الإحصائية لمعامل المسار ($B=0.377$) بين (عملية تطبيق المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية): نجد قيمة ($T=2.911$) المحسوبة أكبر من قيمة ($T=1.96$) الحرجة عند مستوى الدلالة، وأيضا قيم القيمة الاحتمالية بلغت ($p\text{-Values}=0.004$)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا. ومنه نستنتج برفض الفرضية (H_{0-1}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1-1}): يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ميدانيا بكون اغلب مهام إدارة الموارد البشرية أو كلها تعتمد وترتبط ارتباطا وثيقا بتطبيق المعرفة، والتي هي المكون الرئيسي لمختلف المهام والروتينات اليومية بالمؤسسات محل الدراسة.

4. خاتمة:

تعد إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً معاصراً يهدف إلى تقليص الفجوة المعرفية في المنظمات، خاصة تلك الفجوات الباحثة عن الجديد في الكفاءات والأفراد المؤهلين، والذين لهم الأثر المحرك والمطور لأداء المنظمة ككل، وأي منظمة تتأثر بمستوى أداء وكفاءة مواردها البشرية، كما تعمل عمليات إدارة المعرفة في هذا الإطار على تعزيز مهام الموارد البشرية، بسعيها الدائم إلى توليد ما هو جديد سواء كان ذلك متمثلاً في جديد الأفكار والخبرات والمعلومات وأسررها، أو العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة "لافارج" ومؤسسة "تواب للجبس" بالمسيلة، وفيما يلي أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها:

1.4 النتائج:

- بالاعتماد على ما سبق تم التوصل إلى مجموعة نتائج تطبيقية كما يلي:
- تعتمد كلا المؤسسات "لافارج هولسيم" و "تواب للجبس" على عمليات إدارة المعرفة والتي لها دور غير مباشر في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بهما؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية توليد المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
 - لا يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين تخزين المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية؛
 - لا يوجد دور معنوي ذو دلالة معنوية 0.05 بين تشارك المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة؛
 - يوجد دور معنوي ذو دلالة معنوية 0.05 بين تطبيق المعرفة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

2.4 التوصيات:

- على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تتمثل في:
- ينبغي على كل منظمة إجراء عمليات تحديث مستمرة للمعارف الموجودة لدى الأفراد والمخزنة لديها بإتباع أساليب عدة منها: النشريات والدوريات، التدريب، جماعات العمل، الاجتماعات، القادة والمشرفين على توجيه وتنظيم أداء الفرد؛
 - تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة وجعلها متاحة للجميع؛
 - التقييم المستمر لمختلف وظائف الموارد البشرية، ومتابعة مكامن النقص ومحاولة علاجها بما يتوافق وطبيعة النقص أو الخلل؛
 - إجراء لقاءات وحوارات مع منظمات من نفس التخصص، بغية إجراء مقارنات في مستويات الأداء أو نوعية الخدمة والمنتج، إلى جانب تبادل الخبرات والمعارف؛
 - الاستعانة بخبراء ذوي الكفاءات في التدريب المهني لتحقيق في مختلف القضايا المعينة على أداء مختلف مهام المنظمة وتطوير أفرادها العاملين على نحو يتضمن التحسين والتطوير المستمرين؛
 - اعتماد مبدأ المكافأة والتشجيع والنصح ما أمكن لتقليل الأخطاء والتجاوزات.

5. قائمة المراجع:

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة

- المراجع باللغة العربية:

- ياسين، س، غ، (2006)، نظم مساندة القرارات ن دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 124.
- نجم عبود، (2008)، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 93.
- مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (2017)، تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمنظمات (دراسات استطلاعية لعينة من مؤسسات الغزل والنسيج في مصر)، المجلة العلمية للدراسات التجارية كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، مجلد 08، ملحق العدد 01، ص 258-287.
- محمد بن موسى، (2019)، أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة: دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة)، مجلة المؤسسة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد: 1438، ص 41-56.
- عواد الزيادات محمد، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع والإبداع، الأردن.
- شيشون، ب، (2011)، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة – دراسة تحليلية لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة – الجزائر. أبحاث اقتصادية وإدارية، (10)
- عبد الملك بوركة، (2012)، غدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة منتوري، الجزائر.
- جتية خديجة نجوشن، (2012)، المتطلبات المهارية للموارد البشرية في عصر المعرفة، مجلة المعلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 06.
- حبتور خالد ناصر، (2009)، العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وعملياتها في المراكز البحثية، ص 53.
- حسن راوية، (2011)، مدخل إستراتيجية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية.
- يحضية سمالي (2004)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة الجزائر.
- رزيق إيهاب صبيح، (2001)، الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، ع2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- سيد محمد جاد الرب، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر. 2009 / 2008، ص: 509
- العريقي، بسيم قائد عبدة، (2008)، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية، رسالة دكتوراه كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عوض عاطف محمود (2012)، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1،
- - اليمين بن منصور، بسمينة برعودي، (2020)، واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد (05)، العدد (01).
- مجلة العمل العربي (1997)، الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية، العدد 18، القاهرة، مصر، ص: 117.
- الداوي الشيخ، (2008)، تحيل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، الجزائر، ص: 12.
- احمد سيد مصطفى، (2008)، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، ط02، ص: 345

- الكساسبة محمد ماضي والفاعوري ، عبير محمود والعميان ، محمود سلمان ، (2010). " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة " ، دراسة حالة عى مجموعة ابوغزالة في الأردن " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6، العدد 1، ص : 196.
- العنزي سعد، والساعدي مؤيدي ،(2008)، " المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في اطار المدخل الفكري ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، العراق ، المجلد (10) ، العدد (1) ، ص : 31.
- نضال محسن احمد الصور ، احمد إبراهيم يوسف ،(2017)، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة أسوان لعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، قسم إدارة الاعمال ، السودان ، ص ص: 83- 84
- المراجع باللغة الأجنبية:
- Desster, (2004), personnel, human resource management, 6th ed, engle wood chiffs, Nj, preutice, ha. PP:245-247.
- H.GHALAOUI and al (2013)"Investigating The Influence of knowledge Management Practices on Organizational Performance. An Empirical Study " Act a Polytechnico Hungary coval .10N°02 , 1S/agter , floor "Knowledge Management among the older workforce " Journal of Knowledge Management ,VOL 11N°4, 2007,PP:82-96.
- Ling ,L,S(2011) .Defining Knowledge Management (KM)activities from Information communication Technologies (ICTS) Perspective Journal of Organizational Knowledge Management , 2011,C1,P:10.
- Nafei, W.(2014)Knowledge Management (KM)and organizational learning from the employee perspective: A Study from Saudi Arabia Context Journal of Management and Strategy , 5(01) , p:76.
- Uchenna, C. and Nortaiza , B(2010) Knowledge Management and Strategic Human Resource in performance ," Journal Knowledge Management Organizational , Malessa , V10,Issue 13 , 2010,PP:322 - 346.<http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/32246/32246.pdf>