



دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-

The role of knowledge management in improving the performance of human resource in the economic enterprise- Study of the case EL HODHNA enterprise

| | |
|--|--|
| قرواط يونس* | صلاح محمد |
| مخبر استراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر | مخبر استراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر |
| جامعة المسيلة (الجزائر) | جامعة تيسمسيلت (الجزائر) |
| younes.guerrouat@univ-msila.dz | Slahmohamed83@gmail.com |

تاريخ الاستلام: 2021/01/28 تاريخ القبول: 2021/01/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إمكانية تجسيد متطلبات إدارة المعرفة كآلية لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال توضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة مع تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المؤسسة قيد الدراسة بصورة عامة بأخذ إدارة المعرفة بعين الاعتبار، كما سنتطرق إلى واقع متطلبات إدارة المعرفة وكيف تؤثر على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة مطاحن الحضنة مع تقديم تفسيرات للنتائج المتوصل إليها تماشياً مع تقييم الدراسة الميدانية.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، تحسين الأداء، إدارة الموارد البشرية.

تصنيف JEL: D83، L25، O15.

Abstract:

This study aims to embody the requirements of knowledge management as a mechanism for improving and developing the performance of human resources in Algerian economic institutions by clarifying the relationship between the requirements of knowledge management and improving the performance of human resources in the Institution with a set of recommendations that can contribute to the development of the performance of the institution under study in general taking into account knowledge management, as well as address the reality of knowledge management requirements and how it affects the performance of human resources.

Keywords: Knowledge management, performance improvement, human resources management.

JEL Classification Codes: D83, L25, O15.



1. مقدمة:

تعيش المنظمات الحديثة في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة، ثورة المعلومات والتكنولوجيا، العولمة والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، مما أوجد الحاجة الملحة لعنصر المعرفة بوصفه موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسات، لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات التحول نحو اقتصاد معرفي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية الغير ملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة، باعتبار أن المعرفة عنصر جديد من عناصر الإنتاج، والموارد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع، وإثر هذا التحول برز مفهوم إدارة المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة، حيث قامت العديد من المؤسسات بتبني هذا الأسلوب من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل الموارد البشرية وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية تسمح بتجميع وتشارك المعرفة وكذلك الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف، ومن جهة أخرى فإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية، وبالتالي فإنها تولي اهتماما بالغا في تحسين هذا الأداء، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية باستمرار على تقييم أداء الموارد البشرية بغية معرفة نقاط قوتها من أجل تعزيزها ونقاط ضعفها من أجل تصحيحها وتجنبها مستقبلا.

ومن أجل الحصول على أداء متميز للموارد البشرية تلجأ المؤسسات نحو تطبيق أنظمة جديدة يفرضها عليها اقتصاد المعرفة، حيث تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، بالارتكاز على عدة دعائم ومتطلبات أساسية تتفاعل فيما بينها تساهم في تحسين هذا الأداء وتؤثر على عملية إدارة المعرفة.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

1-1- فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين متطلبات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

✓ الفرضيات الفرعية: وتتبع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

1-2- أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

- موضوع إدارة المعرفة موضوع حديث فهو من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر؛
- أهمية الدراسة تأتي لقلة الدراسة الخاصة بهذا الموضوع وخصوصا الدراسات المحلية مقارنة بالدراسات الأخرى، فهناك إمكانية تبني المؤسسات الاقتصادية متطلبات إدارة المعرفة والعمل بها لتحسين مستوى الأداء؛
- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعا يسترشد به العاملون في المؤسسات الاقتصادية ومساعدتهم في اتخاذ التدابير اللازمة للتطوير من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المجتمع المحلي بطريقة تتلاءم مع هيمنة عصر المعرفة؛

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية في إرسائها في المؤسسة وتطوير النظام الإداري، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين.

- ### 1-3- أهداف الدراسة: بصفة عامة يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في إمكانية تجسيد متطلبات إدارة المعرفة كآلية لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في ولاية المسيلة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية:

- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وكذلك المتعلقة بأداء الموارد البشرية؛
- تحديد وتوضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة؛



■ تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المؤسسة قيد الدراسة بصورة عامة بأخذ إدارة المعرفة بعين الاعتبار؛

■ التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة وكيف تؤثر على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة مطاحن الحضنة؛

■ تقديم تفسيرات للنتائج المتوصل إليها تماشياً مع تقييم الدراسة الميدانية.

1-4- المنهج المستخدم في الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق إلى إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بالمؤسسات، ثم استخدمنا المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال البحث عن دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، كما اعتمدنا على مختلف الأدوات الإحصائية وبرنامج spss في الجانب التطبيقي من خلال تحليل بيانات ومعطيات الاستبيان في الدراسة الميدانية.

2- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومتطلباتها:

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المؤسسات وأساس ارتقاءها ونجاحها.

1.2 تعريف إدارة المعرفة: ليس هناك تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة، لكن يمكن إدراج بعض التعريفات كالتالي:

● إدارة المعرفة هي: العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم ما اسمه حلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخريج، الترابط، التدوير. (نجم، 2008، صفحة 93)

● إدارة المعرفة هي: فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

● إدارة المعرفة هي: الجهد المنظم والواعي والموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاء وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بالنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءات اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (كافي، 2013، صفحة 63)

• كما تعرف 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)

ومن التعريفات السابقة نرى انه يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العمليات إنشاء، اكتساب، نقل واستعمال المعارف من أجل تحسين المردودية.

2.2. عمليات إدارة المعرفة:

تتبع إدارة المعرفة عدة عمليات تعمل بشكل متسلسل ومتكامل وسنوضح هذه العمليات كالتالي:

• **خلق المعرفة:** هي القدرة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي على أساسها يتوجه مخطط إدارة المعرفة لتصحيح ما يسمى الفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجيع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تبين أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية، ومن جهة أخرى فإن بعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة وهذا يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار، وهو الأمر الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الواسعة والاستفادة من قدراتها الابتكارية المعرفية. (بن باير و بلجوم، 2011، صفحة 4)

• **تخزين المعرفة:** باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدهم كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ وخبزنها عن طريق التدريب والحوار. (حسن، 2008، صفحة 28)

• **تشارك المعرفة:** تعد مشاركة المعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة إذ أن هنالك علاقة وطيدة بين عمليات تشارك المعارف وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي للمؤسسة والإبداع والابتكار فيها، وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء التنظيمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة. (بن عامر و بلحيري، 2019، صفحة 69)

• **تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة يتطلب 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 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 المتممة بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها. (شيشون، 2011، الصفحات 59-60)

• **تقييم المعرفة:** تقوم هذه العملية بالتأكد من صحة المعرفة ودقتها فضلا عن قيمتها المرتفعة مقارنة بما هو موجود في قاعدة المعرفة المنظمة والموزعة. (الناصر، 2018، صفحة 84)

إن تقييم المعرفة لا بد من أن يعني بعدين أساسيين الأول: يتمثل بالمعرفة الصريحة ويأخذ شكل قواعد وإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة ... ويتم تقييم هذا الأول بطريقة صلبة من خلال أنظمة تقييم الأداء، والثاني فيشمل المعرفة الضمنية كخبرات وممارسات أفضل وكلها لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية وثقافة المؤسسة، وهذه المعرفة هي الشكل الأول لإنشاء المعرفة من قبل فرق العمل وهي عادة لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء. (نجم، 2008، الصفحات 103-104)

3.2. متطلبات إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المتطلبات تدعم عملياتها وتضمن نجاحها في المؤسسة وهي كالتالي:

• **الثقافة التنظيمية:** وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المؤسسة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة وبهذا فإن ثقافة المؤسسة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المؤسسة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة.

إن ثقافة المؤسسة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركيه من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها، ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المؤسسة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر على الأداء التنظيمي. (التلبناني و وآخرون، 2015، الصفحات 449-450)

• **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم العناصر الرئيسية التي من شأنها تحديد وتوزيع المهام على أفراد المؤسسة بطريقة هادفة ومدرسة، حيث اتفق الباحثون والكتاب على أن الهيكل التنظيمي وسيلة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وليس غاية في حد ذاته، فهو خلاصة لعملية التخطيط وبوابة لتنفيذ ما تم تخطيطه،

غير أنهم لم يتفقوا على هذا المفهوم بسبب اختلاف زوايا معالجته للمفهوم وفي هذا الشأن يعرف (ستونر) الهيكل التنظيمي على أنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة، عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين... (العميان، 2005، الصفحات 128-312)

فحسب هذا التعريف فإن الهيكل التنظيمي هو المسؤول عن توضيح حدود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة رسمية.

• **القيادة الإدارية:** من المعروف أن نجاح المؤسسات مرهون بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية، كما أن دور القائد في المؤسسة هو اتخاذ القرارات اللازمة لذلك، بحيث من الضروري أن تتميز هذه القرارات بالجودة العالية حتى تبقى المؤسسة جديرة بالتواجد والاستمرار مستقبلاً.

عرفت القيادة الإدارية كما يلي: هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسيه والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة. (عباس، 2004، صفحة 2)

• **تكنولوجيا المعلومات:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، وهي من الدوافع الأساسية لتمكين المؤسسات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة. (بومدين و طرفة، 2018، الصفحات 26-27)

3- تعريف أداء الموارد البشرية وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته

ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالمورد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد.

1.3. تعريف أداء الموارد البشرية: ويوجد عدة تعاريف تدور حول هذا المفهوم من أهمها:

• يعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما. (بوحديد، 2015، صفحة 48)



• أما من الناحية السلوكية التنظيمية فيعني: الأثر الصافي لجهود المورد البشري والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي يمكن النظر إليه على انه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور. (صبرينة و بن حجوبة، 2018، صفحة 206)

• يعرف أيضا على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة إبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول المتمثلة في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الطرف العادية والسرعة، ونوعية الجهد المتمثلة في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وبراعة... ونمط الأداء ويشمل المعرف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.

2.3. أهمية أداء الموارد البشرية وأهمية تحديده: تتمثل أهمية أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية؛

- تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة؛

- يسهم في الكشف عن الكفاءات والكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين؛

- تشكل فرصا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه؛

- رفع معنويات العاملين، من خلال توفير جو من التقاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تادية عملهم هي موضع تقدير الإدارة.

3.3. العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية: وفيما يلي تستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني

مستوى أداء الموارد البشرية نذكر منها:

• **غياب الأهداف المحددة:** إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة لا تستطيع أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب معايير الأداء ينشأ عنها صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء.

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.
 - **اختلاف مستويات الأداء:** كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج، والمتوسط الإنتاج، والموظف غير المنتج.
 - **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، على سبيل المثال العادات والتقاليد، الراتب والحوافز المادية وغيرها.
 - **التسبب الإداري:** يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ نتيجة لأسباب منها أسلوب القيادة والإشراف.
 - **ضعف نطاق الإشراف:** يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء الموارد البشرية وإنتاجهم.
- 4.3. محددات أداء الموارد البشرية:** حسب نموذج بورتر فان محددات أداء الموارد البشرية هي:
- **الجهد المبذول:** المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله وقد تعتمد كمية الجهد على التقييم المكافأة (الجزء ماديا أو معنوي)، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأيا كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.
 - **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. (بومدين و طرفة، 2018، صفحة 28)



4- منهجية الدراسة: وهي المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال ما يلي:

1.4. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2.4. عينة الدراسة: تم توزيع الاستبانات على مختلف الموظفين المكلفين بتسيير مصالح الموارد البشرية والأفراد، متمثلين في إداريين ورؤساء المصالح عمال، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 50 استبانة وقد استردت منها 37 استبانة، حيث تم إلغاء 2 استبانات تفنقر لعدد كبير من الأجوبة.

3.4. وصف عبارات الاستبيان: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 5 معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة إلى المنصب الوظيفي، وفي الأخير الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 31 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 20 بالمحور الثاني بعنوان متطلبات إدارة المعرفة، والفقرات من 21 إلى 31 تتعلق بالمحور الثالث المعنون بتحسين أداء المورد البشري، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

4.4. الأساليب الإحصائية المستعملة: لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال عينة البحث، وقد تم معالجتها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (25)، وتتمثل الأساليب الإحصائية فيما يلي: (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

5.4. قياس مستوى صدق وثبات الاستبيان:

تتم الدراسة من خلال التعرض إلى:

- قياس الصدق: يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

- **قياس الثبات:** يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (1): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرونباخ)

| المحور | الأبعاد والمحاور | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------|---|-------------|--------------------|
| 2 | أولاً: الثقافة التنظيمية | 5 | ,880 |
| | ثانياً: الهيكل التنظيمي | 5 | ,881 |
| | ثالثاً: القيادة الإدارية | 5 | ,847 |
| | رابعاً: تكنولوجيا المعلومات | 5 | ,867 |
| | المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة | 20 | ,949 |
| 3 | المحور الثالث: تحسين أداء المورد البشري | 11 | ,859 |
| | جميع المحاور | 31 | ,954 |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناء على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 95.4% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 94.9% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 85.9% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

5- **عرض خصائص العينة:** بغية عرض أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، استخدمنا الإحصاء الوصفي من أجل استخراج التكرارات والنسب المئوية لتلخيص أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة المتمثلة فيما يلي:

- **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:** الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 37.14 | 13 | ذكر |
| 62.86 | 22 | أنثى |
| 100 | 35 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

- من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة معظمهما إناث، حيث أن نسبتهم 62.86 % في حين أن نسبة الذكور 37.14%، وبالرغم من أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.
- توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول(3): توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة % | التكرار | السن |
|----------|---------|-------------------|
| 48.6 | 17 | من 18 إلى 30 سنة |
| 34.3 | 12 | من 31 إلى 40 سنة |
| 8.6 | 3 | من 41 إلى 50 سنة |
| 8.6 | 3 | من 51 سنة فما فوق |
| 100 | 35 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

- من خلال الجدول السابقين: يتضح ان تكرارا 17 من الأشخاص الذين عمرهم يتراوح من 18 إلى 30 سنة ذو نسبة مئوية مقدرة ب(48.6%)، و 12 من الأشخاص الذين عمرهم يتراوح من 31 إلى 40 سنة بنسبة مئوية مقدرة ب (34.3%)، و 3 من الأشخاص الذين يتراوح عمرهم من 41 إلى 50 سنة بنسبية مئوية (8.6%)، أما بالنسبة للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 51 سنة فما فوق هم 3 أشخاص بنسبة (8.6%).

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 31,4 | 11 | متوسط |
| 34,3 | 12 | ثانوي |
| 34,3 | 12 | جامعي |
| 100 | 35 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول السابقين نلاحظ أن 11 من الأشخاص ذوي مستوى متوسط بنسبة (31.4%)، و 12 من الأشخاص ذوي مستوى ثانوي بنسبة (34.3%)، و 12 من الأشخاص ذوي مستوى جامعي بنسبة (34.3%) ومن هنا نلاحظ أن اغلب الموظفين من مستوى جامعي وثانوي.

- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي: الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

| النسبة % | التكرار | المنصب الوظيفي |
|----------|---------|----------------|
| 17,1 | 6 | إطار سامي |
| 60,0 | 21 | إطار |
| 14,3 | 5 | عون متحكم |
| 8,6 | 3 | عون تنفيذ |
| 100,0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد 6 أشخاص في المؤسسة يتولون منصب إطار سامي، بنسبة مئوية 17.1%، 21 شخص يتولون منصب إطار بنسبة مئوية 60.0%، و 5 أشخاص عون متحكم بنسبة قدرها 14.3%، و 3 اشخاص عون تنفيذ بنسبة مئوية 8.6% ويعني ذلك أن معظم الأفراد في المؤسسة هم يشغلون الإدارة.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية: الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

| النسبة % | التكرار | الخبرة المهنية |
|----------|---------|-------------------|
| 60,0 | 21 | أقل من 5 سنوات |
| 31,4 | 11 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 8,6 | 3 | من 11 إلى 15 سنة |
| 0 | 0 | أكثر من 15 سنة |
| 100,0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 21 شخص أقل من 5 سنوات بنسبة 60.01%، و 11 شخص من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.4%، و 3 اشخاص من 11 إلى 15 سنة بنسبة 8.6% أي أن الأشخاص ذوي خبرة أقل من 5 سنوات هم الأكثر في المؤسسة.

6- تقييم مستوى متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء المورد البشري

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

• المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة)

الجدول (7): العرض الوصفي لمحور متطلبات إدارة المعرفة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | للتقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسة. | 4,0571 | 1,10992 | موافق |
| 2 | الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه. | 3,6571 | 83817, | موافق |
| 3 | تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات | 3,4286 | 1,17036 | موافق |
| 4 | الثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. | 3,5714 | 1,17036 | موافق |
| 5 | تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم. | 3,6286 | 1,19030 | موافق |
| 6 | يسهم الهيكل التنظيمي في رفع معنويات وتحقيق الرضى للقوى العاملة بالمؤسسة. | 3,6286 | 1,08697 | موافق |
| 7 | يضمن الهيكل التنظيمي تشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء المؤسسة. | 3,4571 | 1,14642 | موافق |
| 8 | يضمن الهيكل التنظيمي خلق نوع من الاستقلالية لدى أعضاء المؤسسة. | 3,6000 | 1,21752 | موافق |
| 9 | يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ويساعد على التسيير والتنبؤ بالسلوك | 3,6571 | 96841, | موافق |
| 10 | يسهل الهيكل التنظيمي التنسيق بين الموظفين للتقليل المشاكل بينهم | 3,6857 | 1,10537 | موافق |
| 11 | تضمن القيادة الإدارية قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. | 3,6571 | 1,21129 | موافق |
| 12 | تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. | 3,5714 | 1,26690 | موافق |
| 13 | تضمن القيادة الإدارية تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان. | 3,6286 | 1,19030 | موافق |
| 14 | تضمن القيادة الإدارية تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. | 3,4857 | 1,24550 | موافق |

| | | | | |
|----|---|--------|---------|-------|
| 15 | توفر القيادة الإدارية السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها. | 3,6000 | 1,06274 | موافق |
| 16 | يسهم تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة. | 3,6857 | 1,05081 | موافق |
| 17 | تعتبر الأنترنت من أهم الأدوات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. | 3,6857 | 1,13167 | موافق |
| 18 | الشبكة الداخلية الانترنت تمكن المستخدمين من عدة خدمات كالبريد الالكتروني للمؤسسة. | 3,8000 | 1,10613 | موافق |
| 19 | تسهم مختلف تكنولوجيات المعلومات من ربط الاتصال مع الزبائن والموردين. | 3,6571 | 1,25892 | موافق |
| 20 | تسهل مختلف تكنولوجيات المعلومات التعامل مع الخارج من خلال تناقل البيانات. | 3,6571 | 1,08310 | موافق |
| | محور متطلبات إدارة المعرفة | 3.6400 | 0.8090 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول مدى متطلبات إدارة المعرفة قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.64، وبانحراف معياري قدره 0.80، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة.

• المتغير التابع (تحسين أداء المورد البشري)

الجدول (8): العرض الوصفي لتحسين أداء المورد البشري

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 21 | يملك الفرد في المؤسسة الجهد اللازم لإنجاز مهامه. | 3,6571 | 1,16171 | موافق |
| 22 | لدى الفرد في المؤسسة المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقوم بها. | 3,7714 | 1,03144 | موافق |
| 23 | تتوفر الرغبة لدى الفرد بالمؤسسة في إنجاز أعماله. | 3,8286 | 1,15008 | موافق |
| 24 | يحرص الفرد في المؤسسة على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات. | 3,5143 | 1,33662 | موافق |
| 25 | يلتزم الفرد في المؤسسة بالأوقات الرسمية للعمل. | 3,6857 | 1,13167 | موافق |
| 26 | يغيب الفرد في المؤسسة عن العمل فقط في حالات الضرورة القصوى. | 3,6000 | 1,11672 | موافق |
| 27 | يتعاون الأفراد في المؤسسة مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية. | 3,4286 | 1,24347 | موافق |
| 28 | يسعى الفرد في المؤسسة لإنجاز كمية العمل المطلوبة. | 3,4286 | 1,06511 | موافق |
| 29 | يرغب الفرد في المؤسسة في انجاز عمله على أكمل وجه. | 3,2857 | 1,27352 | محايد |
| 30 | يحرص الفرد في المؤسسة على انجاز عمله في الوقت المحدد. | 3,6286 | 1,08697 | موافق |
| 31 | ينجز الأفراد في المؤسسة عملهم بكفاءة. | 3,4857 | 1,09468 | موافق |
| | محور تحسين أداء المورد البشري | 3.5714 | 0.7469 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت أغلبيتها موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.57، بانحراف معياري قدره 0.74، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول تحسين أداء المورد البشري.



7- اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغيرين المستقلين مجتمعان على أجزاء المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشراً أساسياً في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

● اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة والمتغير التابع (تحسين أداء المورد البشري) ككل وفق نص الفرضية التالية:
 H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول (9): تحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R^2 | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|------------|---------------------|------------|-------------------|
| متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية | 0.794 | 0.561 | 9.570 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية قوية بين كل من متطلبات إدارة المعرفة مع تحسين أداء الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.794)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.561$) تعني أن متطلبات إدارة المعرفة تفسر ما قيمته 56.1% من تحسين أداء الموارد البشرية، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لمتطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

● اختبار الفرضيات الفرعية:

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية يتم اختبارها كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

H₁: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10): تحليل الانحدار للثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|------------|------------------------------|------------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية | 0.629 | 0.395 | 21.547 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.629) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R²=0.395) إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته 39.5% من تحسين أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H₁، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة

التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

H₁: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11): تحليل الانحدار للهيكل التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|------------|------------------------------|------------|-------------------|
| الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري | 0.648 | 0.420 | 23.915 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.



من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.648$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.420$) إلى أن الهيكل التنظيمي يفسر ما قيمته 42.0% من تحسين أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى. وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للهيكل التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (12): تحليل الانحدار للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R^2 | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|--|------------|---------------------|------------|-------------------|
| القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية | 0.684 | 0.469 | 29.092 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.684$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.469$) إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما قيمته 46.9% من تحسين أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى. وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (13): تحليل الانحدار لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية

| البيان | الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|--|------------|------------------------------|------------|-------------------|
| تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية | 0.520 | 0.271 | 12.259 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.001) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.520) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين أداء الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R²=0.271) إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفسر ما قيمته 27.1% من تحسن أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H₁، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

8- خاتمة:

تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري فعال هدفه توفير المعرفة للمؤسسات بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي بغية تحسين أداء المؤسسة والذي لا يتحقق إلا بتحسين أداء مواردها البشرية، لأن مستوى أي مؤسسة يتأثر بمستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية العاملة فيها، فضلا عن ذلك تتبع أهمية إدارة المعرفة من خلال إلقاء الضوء على أهم متطلباتها، والدور الذي تلعبه في تعزيز أداء مواردها البشرية.

وبالتالي حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، والتي قد تم عرضها في فصلين: فصل نظري والذي تم فيه تقديم مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة و أداء الموارد البشرية وكذلك دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من الجانب النظري، ثم الفصل التطبيقي والذي حاولنا فيه إسقاط المفاهيم النظرية حول متطلبات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة، تم فيه إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة وكذلك الجانب المنهجي للدراسة الميدانية والذي تم فيه تحليل نتائج الإستبيان.



وقد أستعمل لبلوغ هدف الدراسة المنهج الوصفي وكذا الإستبيان بالعمل مع عينة عشوائية من مجموع الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة.

أولاً: النتائج

بالاعتماد على ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما يلي:

1) النتائج النظرية: من بين النتائج النظرية التي توصلنا إليها ما يلي:

- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسات؛
- إن المعرفة هي مجموعة من المعلومات والخبرات البشرية يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة التي تمكن من التجاوب مع المتغيرات والقدرة على الوصول إلى حلول أفضل؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي؛
- يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر مجموعة من الدعائم وظروف معينة في المؤسسة حيث اعتبرت بمثابة محددات تقيس نجاح المؤسسة في إقامتها من عدمها منها: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بأداء الموارد البشرية ولها دور فعال في تطوير أداء الموارد البشرية وبالتالي تطور المؤسسة وصعودها؛
- تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الأخرى وهي من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد في الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية؛
- يعتبر الأداء البشري أحد مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة؛
- الأداء البشري هو دالة لثلاث أبعاد تساهم في تحسينه إذا ما توفرت ومن أهمها: كمية الجهد التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والقدرة والخصائص الفردية، وإدراك العامل لدوره الوظيفي داخل المؤسسة؛
- تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء الفرد في المنظمة وتحديد ما إذا كان جيداً أم لا؛

- تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء الموارد البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.
- (2) **النتائج التطبيقية:** من بين النتائج التطبيقية التي توصلنا إليها ما يلي:
 - تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بطريقة غير مباشرة؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

- على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تتمثل فيما يلي:
 - يتوجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب المعرفي وتبني إدارة المعرفة في المؤسسة وذلك باعتبارها أحدث المواضيع وخاصة فيما يخص الإدارة الحديثة؛
 - يتوجب على المؤسسة التركيز أكثر على متطلبات إدارة المعرفة من ثقافة تنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتطوير المؤسسة،
 - التأكيد على ضرورة تفعيل الثقافة التنظيمية التفاعلية والقيادة الإدارية الجيدة داخل المؤسسة باعتبار أن توفير المناخ المناسب وتعزيز التعلم التنظيمي يشجع على العمل ضمن الفريق الواحد والتعاون، توفير الدعم



من قبل الإدارة العليا، تحسين ظروف العمل، الانضباط في العمل، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق رضا لدى العامل ومنه سيعمل على تحسين أدائه؛

- تعزيز العمل عن طريق توفير الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ المهام والمتمثلة بشكل أساسي في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال توفير الحواسيب وأنظمة المعلومات والعمل على تحديثها من فترة لآخرى؛
- ضرورة استعمال وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار؛
- إعطاء أهمية كبيرة للمرد البشري باعتباره المورد الأساسي لخلق المعرفة؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتشجيع على طرح الأفكار والإبداع والابتكار خاصة العمال التنفيذيون؛
- إعلام وتحسيس العاملين بضرورة عملية تقييم الأداء وأنها ليست وظيفة روتينية وإنما وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية؛
- إنشاء وظيفة خاصة لإدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

قائمة المراجع:

1. التلباني، ن. ع & وآخرون. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ع. ا. الأردنية (Ed.)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 11(2) ،
2. العميان، م. س. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. الناصر، ع. ع. (2018). إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية.
4. بن باير، ح & بلجوم، ف. (2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. (4 p). الشلف: جامعة الشلف.
5. بن عامر، ع & بلحريزي، ز. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. 69، 3(1) ،
6. بوحديد، ل. (2015). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال فترة 2011-2013. ج. ا. -باتنة (Ed.)، مجلة الباحث الاقتصادي. (3)
7. بومدين، ي & طرفة، م. (2018). أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية عين الدفلى). ج. ز. الجلفة (Ed.)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية. (1)28)
8. حسن، ح. ع. (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
9. شيشون، ب. (2011). أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة- دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة- الجزائر. أبحاث اقتصادية وإدارية. (10)

10. صبرينة, م & , بن حجوبة, ح .(2018). عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر تسميلت). ج. خنشلة (Ed.) ,مجلة دراسات اقتصادية. 206, (1)5 ,
11. عباس, س .(2004). القيادة الإدارية والأداء المتميز .الأردن: دار وائل.
12. كافي, م. ي .(2013). الاقتصاد المعرفي .عمان, الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
13. نجم, ن. ع .(2008). إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات .عمان, الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
14. ياسين, س. غ .(2006). نظم مساندة القرارات 124 .الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.