

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء  
التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد  
بشار، الجزائر

**The Mediating Role of Knowledge Management on the Relationship between Human  
Resource Management Practices and Organizational Performance: Case Study of  
Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences in Tahri  
Muhammed University Bechar -Algeria**

الهزام محمد<sup>1\*</sup>، عيساوي فاطمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، mhazzam@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، aissaoui.fatma@univ-bechar.dz

النشر: 2021/09/30

القبول: 2021/09/05

الاستلام: 2021/06/01

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر لمباشر لممارسات ادارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، والأثر غير المباشر من خلال ادارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتمثلت عينة الدراسة في 48 استاذ. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية بفاعلية كي تتمكن من تطوير ادائها ، وضرورة التوافق بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية مع استراتيجية تطبيق ادارة المعرفة لضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات ادارة الموارد البشرية، ادارة المعرفة، الأداء التنظيمي، ادارة الموارد البشرية، جامعة.

رموز jel: D83، O15.

**Abstract:** The study aimed to identify the direct impact of HRM practices on organizational performance, and the indirect impact through knowledge management at Tahri M. Bechar University, Algeria. In order to achieve the goal of the study, a questionnaire was designed based on relevant studies to collect data from the study sample, which is represented by 48 teachers. The study found a number of results, the most important are: The existence of a statistically significant effect of HRM practices on organizational performance, and the existence of a statistically significant effect of knowledge management as a mediator in the relationship between HRM practices and organizational performance at Tahri. M Bechar University, Algeria. The most important recommendations are: The need to use HRM practices effectively in order to be able to develop

its performance, and the necessity of alignment between the strategy of HRM with the strategy of applying knowledge management to ensure a high level of organizational performance

**Keywords:** HRM practices, Knowledge Management, Organizational Performance, HRM, University.

**(JEL) Classification :** D83 ; O15.

## 1. مقدمة:

في عالم سريع التغيير تتدفق فيه المعلومات والمعارف بتسارع مذهل وبمصاحبة مظاهر مادية تمثلها التكنولوجيا مما يجعل المنظمات امام تحدّي دائم، هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن التطورات التكنولوجية، للاقتصادية والاجتماعية. فالعنصر البشري يعتبر واحدا من أهم موارد التكيف وضمان البقاء والتطور. وللاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في تحسين وتطوير اداء المنظمة. وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي يضع المجتمع ثقته فيها وذلك من أجل نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، على اعتبار أن الجامعة هي مسرح للنشاطات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والسياسية، إضافة إلى الهدف الذي أنشأت من أجله وهو التعليم، حيث يعد التعليم العالي المتميز من أهم الوسائل لتنمية المهارات وبناء القدرات البشرية التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات لبناء مجتمع المعرفة وسرعة الاندماج في الاقتصاد العالمي

ان هذا التطور الهائل والسريع خاصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمعرفة اذى إلى تغيرات جوهرية في أنماط التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، مما فرضت طرق واساليب جديدة في عملية التدريس، مبنية على فضاء تعليمي تعاوني جماعي، وهذا في ظل مساعدة وتنسيق الإدارة بتوفير كل المستلزمات والوسائل المادية والبشرية لتذليل الصعاب قصد مواجهة هذه التحديات الجديدة.

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة ومنها مؤسسات التعليم العالي هي التي تقوم باستقطاب، اختيار وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية وتولي الاهتمام بهم وبحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة ومواكبتها.

في ظل هذه التحولات فان المنظمات والمؤسسات التعليمية في الجزائر وتواجه ظروف صعبة تلزمها التكيف مع هذا التحول السريع، وذلك بتغيير سياساتها واستراتيجياتها، حيث تشير جل الدراسات والأبحاث بأنه نتيجة لتكنولوجيا المعلومات واقتصاد مبني على المعرفة أدى إلى حدوث العديد من التغيرات في الأسواق، خاصة سوق العمل مما كان له انعكاسات على ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في هذه التطورات، مما يتطلب إعادة النظر في لممارساتها وظائفها المختلفة.

فعلى سبيل المثال في مجال الاختيار والتوظيف فقد ازداد الاعتماد على العمل التعاقدى مما ينتج عنه تحديدا جليا للموارد البشرية المرتقبة ومصادر الحصول عليها. وفي مجال التكوين فمن الطبيعي في جو يمتاز بتكنولوجيا المعلومات يعتمد على المعرفة، فان هذا الأخير يكتسي أهمية بالغة استجابة لهذا التحول السريع.

أما في مجال الأجور والحوافز ففي ظل هذه الثورة الجديدة لا يمكن لهذه المنظمات الاعتماد على أسس تقليدية في تعويض هذه الموارد البشرية، مثل الأقدمية والولاء... الخ، بل أصبح للأداء والمعرفة أهمية كبرى.

ادن في ظل هذه التحديات فقد تبين جليا أن الموارد البشرية هي أساس النجاح في اقتصاد يعتمد على المعلومات والمعرفة.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

تتعلق مشكلة الدراسة من خلال تساؤلات فكرية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لإدارة المعرفة، وبالتالي يمكن اظهار مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- أ. ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؟
  - ب. ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة؟
  - ج. ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي؟
  - د. ما هو الدور الوسيط لإدارة المعرفة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر؟
- 2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- اهتمام الدراسة بأحد الموضوعات الهامة في ميدان إدارة الموارد البشرية لما له من انعكاسات على أداء الاساتذة وبالتالي أداء الجامعة، والتي تسعى للارتقاء بمستويات أداء الاساتذة لديها بصفة مستمرة.
- تربط الدراسة بين مجموعة من المتغيرات وهي ممارسات إدارة المواد البشرية، إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي في دراسة واحدة.
- أهمية الدراسة الميدانية لما للجامعات من دور مهم في قيادة التعليم والتعلم والبحث والتقنية.

### 3.1. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء التنظيمي، عندما يكون الدور الوسيط ادارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، من خلال ما يلي:

– توضيح المفاهيم والأبعاد لمتغيرات الدراسة، وطبيعة العلاقة بينها.

– بيان مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التوظيف، التكوين والتطوير، الاجور والحوافز) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

– معرفة مستوى ادارة المعرفة بأبعادها (توليد وخرن المعرفة، نشر وتطبيق المعرفة) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

– تحديد الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء التنظيمي وغير المباشر من خلال الدور الوسيط لإدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

### 4.1. فرضيات وانموذج الدراسة :

4.1.1. فرضيات الدراسة: بناء على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم التوصل إلى فرضيات ونموذج الدراسة، حيث أن أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية تمثل المتغيرات المستقلة ويمثل الاداء الوظيفي المتغير التابع كما تلعب ادارة المعرفة دور المتغير الوسيط للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

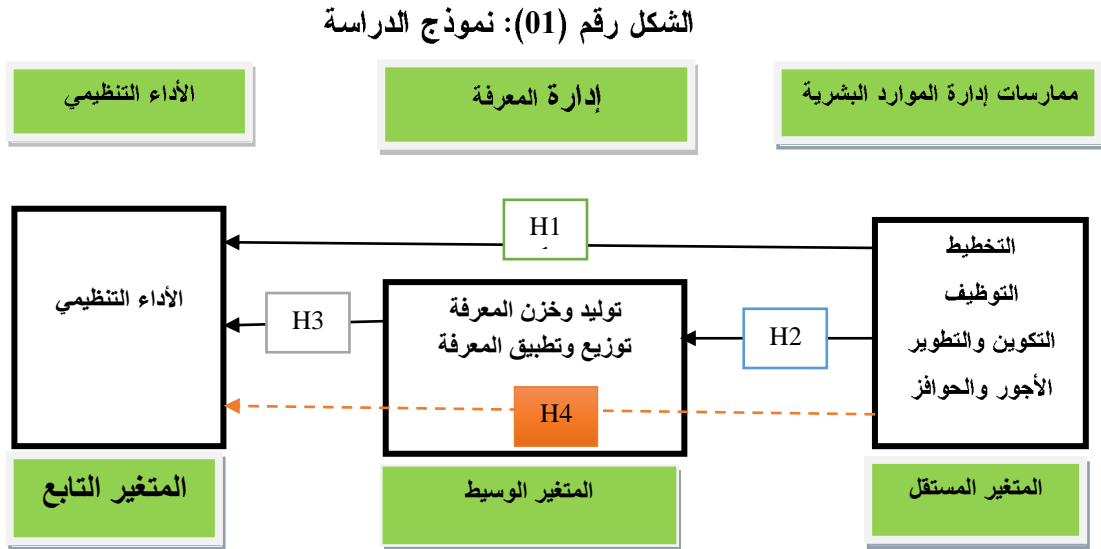
الفرضية الأولى H1: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي.

الفرضية الثانية H2: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة.

الفرضية الثالثة H3: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والاداء التنظيمي.

الفرضية الرابعة H4: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كوسيط.

## 2.4.1. نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحثان

## 5.1. الدراسات السابقة :

1.5.1. دراسة (Siddique, 2013) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين - دراسة على معمل الاسمنت في بنغلاديش-: هدفت دراسة الى معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلاديش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا لعينة تتألف من 160 الموظف من سبع شركات. أظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف. من ناحية أخرى، تقييم الاداء والاجور وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على الاداء ولكنه غير هام في المعمل محل الدراسة. الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في هذه شركات كما اوصت الدراسة بضرورة تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات لإدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. بالإضافة الى اجرا ممسوحات من حين لآخر بين العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المسؤولين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتحديث تقنيات تقييم الاداء.

2.5.1. دراسة (البطائنة، 2016) بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد: هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، عينة الدراسة تكونت من 74 مديرا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من

استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. ومن أهم توصيات الدراسة، الاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية.

**3.5.1.** دراسة (سلمان و مهاوي، 2016) بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الالتزامات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية: هدفت الدراسة إلى بيان علاقة وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الالتزامات التنظيمية دراسة ميدانية من وجهة نظر الباحثين في الوزارة الداخلية العراقية، وقد بلغت عينة الدراسة 111 فرداً، حيث تم تجميع بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة المصممة لغرض الدراسة، الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى بعض الوثائق الرسمية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الالتزامات التنظيمية التي تواجهها الوزارة. ومن أهم توصيات الدراسة، الاهتمام بالموارد البشري من خلال إشراك مدير إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في صياغة وتنفيذ استراتيجية الوزارة، بالإضافة إلى تكوين فرق عمل قص تشخيص الالتزامات قبل وقوعها، واعداد التقارير الشهرية الناتجة عن عملية المسح ورفعها إلى الإدارة العليا.

**4.5.1.** دراسة (Glaister, 2018) بعنوان إدارة الموارد البشرية والأداء - دور إدارة المواهب كآلية انتقال في الأسواق الناشئة-: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وأداء المنظمة كما تهدف إلى البحث عن محاذاة دور إدارة الموارد البشرية/ إدارة الأعمال في الأسواق الناشئة. تكونت عينة الدراسة من 198 مؤسسة تركية، حيث تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على تلك المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأداء المؤسسات، حيث تلعب إدارة المواهب دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، إلا أنها ليست مكوناً أساسياً في هذه العلاقة. ومن أهم توصيات الدراسة، تكوين هيكل إدارة الموارد البشرية لدى المدراء على أساس ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تؤكد على أن وتخطيط الموارد البشرية، التكوين والتطوير والتوظيف والأداء، ضرورة هامة لتنمية رأس المال البشري.

**5.5.1.** دراسة (Al-Hadhari & Sammari, 2018) بعنوان الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار صالحة نموذج تأثير فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛ في تحسين أداء منظمات قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان. والكشف عن طبيعة العلاقات المضمنة في النموذج الافتراضي للدراسة. حيث

اشتمل النموذج على ثلاثة متغيرات أساسية وهي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع والسلوك التنظيمي كمتغير وسيط. وللتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات في النموذج، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليل الكمي بالاعتماد على أسلوب المسح الميداني لفحص الفرضيات، والتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، مستند على أداة الدراسة الاستبانة، والتي وزعت على عينة الدراسة العشوائية وقوامها 283 مفردة من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 1075 على طبيعة العلاقات في النموذج.

#### تعقيب عن الدراسات السابقة:

- تمحورت اغلب الدراسات على متغير واحد أو اثنين من متغيرات الدراسة فقد ركزت معظم الدراسات اما على ممارسات ادارة الموارد البشرية او الاداء التنظيمي، حيث لم يصادف الباحثان وفي حدود اطلاعهما على دراسة او بحث يربط بين متغيرات الدراسة الحالية في ان واحد، مما دفع الباحثان لاختبار العلاقات التأثيرية بين هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة.
- اسهمت الدراسات السابقة في اثراء الجانب النظري للدراسة، اعداد الاستبانة ومساعدة الباحثان في الوصول الى المصادر والدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- الاطلاع على الوسائل والادوات الاحصائية المستخدمة واساليب اختبار فروض الدراسة واختيار انموذجها.

#### 2. الإطار النظري للدراسة:

#### 12. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1.12. الموارد البشرية: نقصد الموارد البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح هي القادرة على خلق وتبني موارد بشرية متميزة ومتخصصة من خلال التكوين والتأهيل والتطوير المستمر. وتساعد برامج تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة. (المطيران، 2007)

2.12. ادارة الموارد البشرية: هي تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الدور التقليدي لها تجاه العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والترقية والتحفيز وتحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم الأداء البشري، (Jesus , Macarena , & Pedro , 2017) كما تمثل الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتعلق بالاتجاهات الحديثة في مجالات المورد البشرية والعمل والتنظيمي مثل إدارة المواهب

وإدارة المعرفة وراس المال الفكري والبشرى والابتكار وبناء الأصول الفكرية. (Virginia , Esther , & Juan , 2018)

**3.12. أهمية إدارة الموارد البشرية :** تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه المحصلة النهائية للكفاءة والفعالية، وبالتالي فهو أهم مورد تستخدمه المنظمة لتحقيق أهدافها، فلا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها بتوفر الموارد الأخرى كالآلات، المواد، المال، الأساليب، الوقت والمعلومات، إلا في حال توفر الموارد البشرية فيها، وبالتالي فإن نجاح النشاطات و الوظائف الإدارية الأخرى يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية. (Opatha, 2016) وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارساتها المختلفة على أداء المنظمة، فهي تعمل على تحقيق الاتساق الداخلي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين والتطوير، الاجور، تقييم الأداء، الخ) وبالموازاة مع ذلك، فإنها مسؤولة أيضا عن الاتساق الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع استراتيجية المنظمة. (Ferrary, 2014)

**4.12. ممارسات إدارة الموارد البشرية:** تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة التنظيمية الموجهة لإدارة مجموعة من الموارد البشرية لضمان استخدام هذه الموارد الاستخدام الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة ومن اهم الممارسات:

**أ. تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد بشكل اساسي على التحليل والفعل التخطيطي، فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والاحداث التي يمكن أن تؤثر على ادارة الموارد البشرية، ويعد في مقدمة الممارسات العملية في إدارة الموارد البشرية، نظرا للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد. ويعرف بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات ويعرف ايضا النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الافراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الاعمال والاتجاهات البيئية العامة ، ويعد في مقدمة الممارسات العملية في إدارة الموارد البشرية، نظرا للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد. (حميد و المعاز، 1986)



ب. **التوظيف:** يمثل التوظيف الممارسة الموائية لعملية تخطيط الموارد البشرية هي البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ومحاولة استقطاب واختيار وتعيين أفضل الأشخاص للعمل، يمكن تعريف التوظيف بأنه عملية تضمن المنظمة من خلاله أن لديها دائما العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة، في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف المنظمة. وعملية التوظيف تنطوي على تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار، (Mondy & Noe, 2005) ويعرف أيضا بالعملية الإدارية التي ترمج على مستوى المنظمة الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها، ومن ثمة اختيار وتعيين أكفأ العناصر المتقدمة للعمل إسهاما في تحقيق أهدافها. (درة و الصباغ، 2010)

ج. **التكوين والتطوير:** يعتبر التكوين والتطوير من أهم مقومات تنمية كفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التحديات، حيث تقوم بتكوين وتطوير مواردها البشرية، من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائفها، ويعرف بأنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة. (العزاوي، 2009)

د. **الأجور والحوافز:** يعتبر تحديد معدلات الأجور واحدا من أصعب المهام في إدارة الموارد البشرية، لأهميته لكل من المنظمة والعاملين فيها، كما أنها لعب دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور فيها مرتفعة نسبيا عن الأجور التي تتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة، (الشتواني، 1999) حيث تشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية مقابل ما تقدمه من جهد ووقت وما تحققه لها من أهداف واداء.

تسعى المنظمات للحصول على الأداء المتقن والإبداع من قبل مواردها البشرية، وقد يكون التحفيز هو أحد الأساليب التي لها أثر إيجابي للحصول على ذلك، فالحوافز تهتم بالجانب النفسي للموارد البشرية كونها تشجعهم وتدفعهم للقيام بأعمال لتحقيق أهداف المنظمة، وإرساء المنافسة بينهم وتشجيع العمل المتميز، حيث هذه العملية تبدأ بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر. (الداوي، 2008)

5.12. **ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة:** إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ذات صلة مباشرة لعملية الاستحواذ، نشر وتخزين المعرفة الخارجية والداخلية للمنظمة لأنها تؤثر على إدارة التعلم وابتكار

المعرفة من خلال التوظيف، التكوين، والمكافأة، وتساهم الأنشطة الثلاثة التالية في تطوير وإنتاج المعرفة:  
(حلموس، 2017)

- تحسين قدرة المنظمات على استقطاب والمحافظة على الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات الذين يعتبرون في حد ذاتهم قيمة.
- تشجيع السلوكيات التي تتماشى مع متطلبات الفرد والعمليات الجماعية للتعلم، وكذلك السلوكيات التي من شأنها الحفاظ على المصالح الاستراتيجية، في هذا المعنى، ينبغي إيلاء الاهتمام للخطط الوظيفية والتكوين الذي يوسع مجال الاتصالات والتفاعلات مع أشخاص آخرين داخل وخارج المنظمة.
- اعتماد نظام الاجور الذي يرتبط بشكل متزايد مع اكتساب المهارات الفردية وأداء الفرق، او المنظمة ككل، سواء على المدى القصير وعلى المدى الطويل.

## 2.2. مفهوم المعرفة وأهميتها:

1.22. مفهوم المعرفة: ان المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يُعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، (نجم، 2005) والمحرك الأساسي في التنمية بحيث تعتبر المعرفة المعلومة التي تؤدي إلى عمل، أو خلق القيمة أو تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات، (JEAN-YVES PRAX, 2000) ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون خلق وتحصيل للمعرفة وتوزيعها على أفرادها.

ويكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة فقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها علم، أما في اللغة الإنجليزية فيطلق عليها (knowledge)، وهي عبارة عن معلومات مفهومة أي مستوعبة ومستعملة تسمح ببلوغ نشاط ما. (Balmisse, 2002)

من خلال ما سبق نستنتج أن المعرفة هي عبارة عن مزيج بين البيانات والمعلومات والخبرات والقيم، التي يتم تنظيمها عن طريق مجموعة من العمليات من أجل الحصول على أفكار جيدة يستعملها الأفراد في نشاط ما. وبالتالي فإن المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وهي تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم، أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني.

2.22. أهمية المعرفة: تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة

ثانيا، والذي بات يعرف بـ "اقتصاد المعرفة"، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية: (الكبيسي، 2005)

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكلية.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت عمليات البحث والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية.
- يمكن للمنظمة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

**3.22. إدارة المعرفة :** تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم، (العلي ، 2009) إلا أن هناك اختلاف كبير حول تحديد مفهوم إدارة المعرفة، حيث تعرف بانها علم حديث يركز على الجوانب الخاصة بالمعرفة في إطار المنظمة وتتضمن هذه المعرفة الكثير من التوجهات المرتبطة والتي لها عالقة بخطط سير العمل وإدارة المعلومات و الأفراد والتكنولوجيا في تلك المنظمة، (السالم، 2014) فهي تضمن إيجاد بيئة تسهل عملية توليد معارف جديدة في المنظمة من جانب الأفراد المناسبين في الوقت المناسب من خلال تزويدهم بالخلفية المعرفية اللازمة لتحسين القرارات بما يحقق التكيف مع البيئة. (هدى و بوسهمين، 2018)

**4.22. أهمية إدارة المعرفة:** تعد إدارة المعرفة أحد العوامل المهمة التي تساعد قيادات منظمات في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يحتل موضوع إدارة المعرفة مركزا بارزا وأهمية خاصة كونها تعتبر من أهم مميزات العصر الحديث ومن الأساليب الحديثة والهامة للمنظمات في إنجاز أنشطتها المختلفة.

**5.22. عمليات ادارة المعرفة:** ان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة و تخزينها وتوزعها ثم تطبيقها، (الكبيسي، 2005) أي مجموع العمليات النظامية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و انتاجها، وتنظيمها وتوظيفها ونشرها، و اتاحتها أمام جميع أفرادها، والمستفيدين منها.

**أ. توليد المعرفة:** ان عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والافكار من البيئة الخارجية والداخلية، وتتمثل هذه العملية في كل الإجراءات التي تسعى المنظمة، من خلالها، إلى

إنتاج المعرفة والحصول عليها، سواء كانت ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، كما تشير إلى مدى قدرة المنظمة على الإنتاج الإبداعي. (ولي، 2014)

ب. **خزن المعرفة:** تتمثل في العمليات التي تشمل الاحتفاظ، البحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها. (الزيادات، 2008)

ج. **توزيع المعرفة:** تعني توزيع المعرفة على المستويات المنظمة وأفرادها كافة للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية والأداء، حيث ينبغي ان يعرف كل فرد داخل المنظمة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع، وبعملية التوزيع تتحول المعرفة الفردية الى معرفة منظمية. وتعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وثبتت فعلي للمعرفة في المنظمة، وخارجها من الإطار الفردي الضيق الى إطار المنظمة. (Selim & Khalil, 2011)

د. **تطبيق المعرفة:** بقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة بما يحقق اهدافها لذا تعد من أبرز عملياتها. (Emadzade , Mashayekhi , & Abdar, 2012)

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 1.3. متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

1. الجنس، وله مستويان
2. السن، وله ثلاثة مستويات
3. الرتبة، ولها ثلاثة مستويات
4. الخبرة، ولها أربعة مستويات

ثانياً: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: المتغير التابع: الأداء التنظيمي.

رابعاً: المتغير الوسيط: ادارة المعرفة.

2.3. أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استبانة تكونت بمجملها من اربعة محاور:

**المحور الأول:** ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن الاستاذ الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، السن، الرتبة وسنوات الخبرة).

**المحور الثاني:** ويقاس درجة ممارسات ادارة الموارد البشرية، ويتكون من أربع مجالات رئيسية و(24) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة.

**المحور الثالث:** ويقاس درجة الاداء التنظيمي، ويتكون من (20) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة.

**المحور الرابع:** ويقاس درجة ادارة المعرفة، ويتكون من (20) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة بحيث تمنح 5 لموافق بشدة، 4 لموافق، 3 لمحايد، 2 لغير موافق، و 1 لغير موافق تم اعتماد ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) للمتوسط الحسابي لكل فقرة ومتغير وبذلك تكون المستويات كالتالي:

الجدول رقم (01): مستويات الأهمية النسبية لفقرات الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض
من (3.67) إلى (5.00)	من (2.34) إلى (3.66)	من (1.0) إلى (2.33)

المصدر: من اعداد الباحثان

3.3. صدق وثبات الأداة: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة، حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (64) فقرة. وللتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (2).

الجدول رقم (02): معاملات الثبات متغيرات الدراسة والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية	24	0.891
الوسيط: ادارة المعرفة	20	0.925
التابع: الأداء التنظيمي	20	0.843
الاستبانة ككل	64	0.835

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (02) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في جميع متغيرات الدراسة تراوحت بين (0.843) و(0.9251)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

4.3. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار-الجزائر، والبالغ عددهم (84) استاذ.

5.3. عينة الدراسة: قام الباحثان بتوزيع الاستبانة (البريد الإلكتروني) على هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار-الجزائر، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (48) استبانة أي ما نسبته (57.14%) من حجم مجتمع الدراسة وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

6.3. إجراءات الدراسة: بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم بتوزيع الاستبانة، حيث تم توزيع (70) استبانة، وتم استرداد (48) استبانة منها.

7.3. منهج الدراسة: استخدم الباحثان في إنجازهما للدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمتها لمثل هذا النوع من الدراسات.

### 8.3. عرض النتائج ومناقشتها:

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التالية:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF).
- معامل الالتواء Skewness للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في أبعاد المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لترتيب المتغيرات حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين المتغيرات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

### 18.3. خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	%	
الجنس	ذكر	10	20.8%
	أنثى	38	79.2%
السن	من 20 الى 30 سنة	6	12.5%
	من 31 الى 40 سنة	9	18.75%
	من 40 الى 50 سنة	19	39.6%
	أكبر من 50 سنة	14	29.15%
الرتبة	أستاذ التعليم العالي	4	8.4%
	استاذ محاضر (ا)	41	85.4%
	استاذ محاضر (ب)	3	6.2%
الخبرة	من 5 و أقل من 10 سنوات	13	35.4%
	من 10 و أقل من 15 سنة	20	41.7%
	من 15 سنة فأكثر	15	22.9%

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (03) يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث حيث بلغت نسبتهم (79.2%) مقابل (20.8%) من الذكور. وكذلك كان معظمهم فيما يخص السن من الفئة (من 40 الى 50 سنة)، حيث بلغت (39.6%). كما يتبين أن معظم أفراد العينة من رتبة استاذ محاضر (ا) بنسبة (85.4%)، اما من ناحية سنوات الخبرة فتصدرتها الفئة (من 10 و أقل من 15 سنة) بنسبة (41.7%).

28.3. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أ. تحليل البيانات:

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد

(البشرية)

الدرجة	الانحراف	الوسط الحسابي	المتغير	الرقم
مرتفع	0.874	3.79	التخطيط	1
مرتفع	0.764	3.70	التوظيف	2
مرتفع	0.967	3.81	التكوين والتطوير	3
مرتفع	0.967	3.88	الأجور والحوافز	4
مرتفع	0.967	3.71	ممارسات إدارة الموارد البشرية	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أن مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء ضمن الموافقة المرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.71) وانحراف معياري (0.967) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير الوسط (إدارة المعرفة)

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توليد وخن المعرفة	3.68	0.833	مرتفع
2	توزيع وتطبيق المعرفة	3.84	1.02	مرتفع
	ادارة المعرفة ككل	3.72	0.861	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (05) أن مجال إدارة المعرفة جاء ضمن الموافقة المرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.861) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاداء التنظيمي	3.79	0.891	مرتفع
	الاداء التنظيمي ككل	3.69	0.910	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (06) أن مجال الأداء التنظيمي جاء ضمن الموافقة المرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.910) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة.  
ب. اختبار الفرضيات: قبل اختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة.
- حساب معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وذلك حسب الشروط التالية:

- \*قيمة معامل التضخم يجب أن لا تتجاوز (10). \*التباين المسموح يجب أن يكون أكبر من (0.05).
- \*قيمة معامل الالتواء يجب أن تكون أقل من القيمة (1).

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

معامل الالتواء (Skewness)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	ابعاد الدراسة
0.627	0.410	1.154	التخطيط
0.624	0.521	1.450	التوظيف
0.613	0.312	1.278	التكوين والتطوير
0.622	0.403	1.351	الأجور والحوافز

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS



تشير النتائج أعلاه أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات نقلت عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح جميعها أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء، حيث كانت القيم أقل من (1).

اختبار الفرضية الأولى H1: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	معامل الانحدار	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة		المحسوبة	الدلالة
الأداء التنظيمي	0.729	0.532	9.386	الانحدار	0.000	التخطيط	5.156	0.000
				اليواقي	0.000	التوظيف	9.746	0.000
				المجموع	0.001	التكوين والتطوير	2.846	0.001
					0.000	الأجور والحوافز	7.687	0.000

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

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (08) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التكوين و التطوير، الأجور و الحوافز) في الأداء التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.729) R عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.532)، أي أن ما قيمته (0.532) من التغيرات في الأداء التنظيمي ناتج عن التغير في بعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) لتخطيط إدارة الموارد البشرية، (0.214) للتوظيف، (0.328) للتكوين و التطوير، (0.168) للأجور والحوافز، وكلها دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث يؤكد هذه الدلالة قيم T المحسوبة على التوالي (5.156، 9.746، 2.846، 7.687). مما يفسر أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين والتطوير، الأجور والحوافز) يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي بما قيمته (0.352) لتخطيط إدارة الموارد البشرية، (0.214) للتوظيف، (0.328) للتكوين والتطوير، (0.168) للأجور والحوافز، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة حيث بلغت (9.386) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

اختبار الفرضية الثانية H2: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في ادارة المعرفة.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في ادارة المعرفة

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	6.761	0.393	0.000	4	12.775	0.184	0.429	ادارة المعرفة
0.000	7.098	0.379		44				
0.001	5.353	0.587						
0.000	7.615	0.412		48				

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

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (09) أثر ممارسات ادارة الموارد لبشرية (التخطيط، التوظيف، التكوين والتطوير، الأجر والحوافز) على إدارة المعرفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد لبشرية على إدارة المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.429$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، اما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ ( $0.184$ )، أي أن ما قيمته ( $0.184$ ) من التغيرات في إدارة المعرفة ناتج عن التغيير في بعاد ممارسات ادارة الموارد لبشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta = 0.393$ ) لتخطيط ادارة الموارد البشرية، ( $0.379$ ) للتوظيف، ( $0.587$ ) للتكوين والتطوير، ( $0.412$ ) للأجر والحوافز، وكلها دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث يؤكد هذه الدلالة قيم T المحسوبة على التوالي ( $6.761$ ،  $7.098$ ،  $5.353$ ،  $7.615$ ). مما يفسر ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات ادارة الموارد لبشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين والتطوير، الأجر والحوافز) يؤدي الى زيادة في الأداء التنظيمي بما قيمته ( $0.393$ ) لتخطيط ادارة الموارد البشرية، ( $0.379$ ) للتوظيف، ( $0.587$ ) للتكوين والتطوير، ( $0.412$ ) للأجر والحوافز، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة حيث بلغت ( $12.775$ ) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة.

اختبار الفرضية الثالثة H3: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والاداء التنظيمي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة في الاداء التنظيمي

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0.006	2.780	0.217	0.000	2	101.566	0.677	0.823	الاداء التنظيمي
		توليد و خزن المعرفة		الانحدار				
		توزيع وتطبيق المعرفة		البواقي				
0.000	7.377	0.701		46				
				48				
				المجموع				

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

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) أثر ادارة المعرفة (توليد و خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) على الاداء التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية أثر ادارة المعرفة في الاداء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.882$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، اما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ ( $0.677$ )، أي أن ما قيمته ( $0.677$ ) من التغيرات في الاداء التنظيمي ناتج عن التغير في ادارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta = 0.217$ ) توليد و خزن المعرفة، ( $0.701$ ) توزيع وتطبيق المعرفة، وكلها دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث يؤكد هذه الدلالة قيم  $T$  المحسوبة على التوالي ( $2.780$ ،  $7.377$ ). مما يفسر ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى ادارة المعرفة (توليد و خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) يؤدي الى زيادة في الاداء التنظيمي بما قيمته ( $0.217$ ) لتوليد و خزن المعرفة، ( $0.701$ ) لتوزيع وتطبيق المعرفة، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة حيث بلغت ( $101.566$ ) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والاداء التنظيمي.

اختبار الفرضية الرابعة  $H_4$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي بوجود ادارة المعرفة كوسيط. واختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos V21) المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الاثر المباشر والاثر غير المباشر لممارسات ادارة الموارد لبشرية على الاداء التنظيمي من خلال دور الوسيط لإدارة المعرفة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (11).

الجدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل المسار لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي  
بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط

المتغير التابع	Chi2 المحسوبة	GFI مؤشر الملائمة	CFI مؤشر الموائمة المقارن	RMSEA الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة	21.213	0.972	0.968	0.055	0.692	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.455	0.000
					0.458	إدارة المعرفة		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب ان تقترب من الصفر (RMSEA)

(Root Mean Square Error Of Approximation Must Proximity to Zero)

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد الصحيح (GFI: Goodness of fit Index must proximity to one.)

مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد الصحيح (CFI: Comparative fit Index must proximity to one.)

يظهر الجدول رقم (11) نتائج التحليل الاحصائي والتي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي بوجود المتغير الوسيط ادارة المعرفة، حيث بلغت قيمة مربع كأي (Chi2) المحسوبة. (21.213) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغ مؤشر الموائمة (GFI) قيمة (0.972) وهي قيمة قريبة من الواحد الصحيح واقترنت ايضا قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) من الواحد الصحيح حيث بلغت (0.968)، بالإضافة الى قيمة (RMSEA) التي بلغت (0.055). والتأثير المباشر لممارسات ادارة الموارد لبشرية في الاداء التنظيمي بلغ (0.692) وهو ما يؤكد وجود أثر مباشر لممارسات ادارة الموارد لبشرية في الاداء التنظيمي، ايضا بلغت قيمة التأثير المباشر لإدارة المعرفة (0.458) مما يدل إلى ان ادارة المعرفة ايضا لها تأثير مباشر على الاداء الوظيفي. وقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر لممارسات ادارة الموارد لبشرية على الاداء التنظيمي بوجود ادارة المعرفة (0.452) مما يدل على الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة كمتغير وسيط في أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاداء التنظيمي. وبناء على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كوسيط.

#### 4. الخاتمة:

##### 1.1. النتائج:

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. جاءت هذه الدراسة

إلى تحديد الأثر لمباشر لممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين والتطوير، والأجور والحوافز) في الأداء التنظيمي، والأثر غير المباشر من خلال ادارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. بالإضافة لأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين والتطوير، والأجور والحوافز) في ادارة المعرفة، وكذا أثر ادارة المعرفة بأبعادها (توليد وخزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) في الاداء التنظيمي ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتمثلت عينة الدراسة في 48 استاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين والتطوير، والأجور والحوافز) جاء ضمن الموافقة المرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.71) وانحراف معياري (0.967) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير الوسيط إدارة المعرفة (توليد وخزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) جاء ضمن الموافقة المرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.861) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة، ومما يدل على وجود اهتمام وتوجه ادارة الجامعة نحو تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها، من خلال تنمية مهارات الاساتذة، وزيادة قدراتهم اكتساب المعرفة وتوليدها ونقلها توزيعها بالإضافة الى تطبيقها من خلال العمل الميداني في عملية التدريس او البحث بالمخابر.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي ايضا كانت بموافقة عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.910) ما يدل على تقارب إجابات عينة الدراسة ايضا.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين والتطوير، والأجور والحوافز) والاداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين والتطوير، والأجور والحوافز) وادارة المعرفة بأبعادها (توليد و خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين وادارة المعرفة بأبعادها (توليد و خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والاداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين والتطوير، والأجور والحوافز) والاداء التنظيمي، بوجود ادارة المعرفة بأبعادها (توليد و خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) كوسيط في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

#### 2.4. التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب على ادارة جامعة ان تحافظ على مستوى الاهتمام بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والاستراتيجية، وخلق بيئة تنظيمية ملائمة.
- الاهتمام بتحفيز الاساتذة الموهوبين لتشجيعهم على زيادة الاداء والعطاء وقصد تحفيز الاخرين مما ينعكس على ادائهم، وبالتالي على اداء الجامعة.
- ايلاء اهتمام أكثر بمجال السلوك التنظيمي.
- التداول على الاشراف للمناصب النوعية كرؤساء التخصصات والشعب... الخ.
- توفير الوسائل البيداغوجية، وخاصة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مما يسهل عملية التواصل وسرعتها.
- عملية التقييم يجب ان تكون شفافية وعادلة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية بهدف التعرف على دور المعرفة وادارتها في رفع كفاءة واداء المنظمات.

#### 5. المراجع:

1. Al-Hadhari , M., & Sammari, N. (2018). Human Resources Management's Strategic Practices Role In Improving Organizational Performance. *Perdana : International Journal of Academic Research*, 02(01), 26-42.
2. Balmisse, G. (2002). *Gestion des connaissances , Collection Entreprendre informatique*. Paris: Vuibert.
3. Emadzade , M., Mashayekhi , B., & Abdar, E. (2012). Knowledge management capabilities and organizational performance. *Journal of Contemporary Research in Business*, 03(11), 781-790.
4. Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris: Dunod.
5. Glaister, A. (2018, January). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(01), 148- 166.
6. JEAN-YVES PRAX. (2000). *Le guide du knowledge management*. Paris: Ed Dunod.
7. Jesus , B., Macarena , L., & Pedro , M. (2017, January–April). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(01), 55-61.
8. Mondy , R., & Noe, R. (2005). *Human resource management*. New Jersey, USA: Person Education International.
9. Opatha, H. (2016). *Human Resource Management*. Sharp Graphic House Press.
10. Selim , A., & Khalil, O. (2011). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Management*, 03(04), 37-66.
11. Siddique, N.-E.-A. (2013). HRM Practices and its Impact on Employee Performance : A Study on the Cement Industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 02(02), 192- 199.
12. Virginia , B., Esther , P., & Juan , B. (2018, March). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, 84, 337-348.
13. احلام ولي. (2014). دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية (دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين، اربيل). *مجلة زانكو للعلوم الإنسانية*، 18(02)، 22-110.
14. الأمين حلموس. (2017). دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط (اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير) . الجزائر: جامعة بسكرة.
15. الشيخ الداوي . (2008). تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث* (06)، 13.
16. العلي ، ع . (2009). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان\_الأردن: دار المسير.
17. شهيد هدي ، و أحمد بوسهمين. (2018). إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية* (09)، 743-852.
18. صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

19. صلاح الشتواني. (1999). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف. الإسكندرية\_ مصر: مؤسسة الشباب الجامعي.
20. عبد الباري ابراهيم درة ، و زهير نعيم الصباغ. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. فاضل سلمان ، و رافد مهاوي. (2016). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية -جامعة بغداد، 22(94)، 183-203.
22. محمد تركي البطاينة. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد. مجلة دراسات - العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، 43(01)، 1-17.
23. محمد عثمان حميد، و حمدي مصطفى المعاز. (1986). المدخل الحديث في إدارة الأفراد. القاهرة: دار النهضة العربية.
24. محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان\_ الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. مطيران المطيران. (2007). إدارة نظم المعرفة: الراس المال الفكري. الأردن: جامعة الزيتونة.
26. مؤيد السالم. (2014). إدارة المعرفة التنظيمية. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي لمنشر والتوزيع.
27. نجم العزاوي. (2009). جودة التدريب الإداري. عمان\_الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
28. نجم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.