

التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لعلاقة التأثير بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية  
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

**Organizational learning as an intermediate variable for the impact relationship between knowledge management and human resource performance - field study at Saidal Complex.**

ليلى غضبان<sup>\*1</sup>

[leilaghodbane@cu-barika.dz](mailto:leilaghodbane@cu-barika.dz)، المركز الجامعي سي الحواس- بركة (الجزائر)،<sup>1</sup>

تاريخ القبول: 2020-06-09

تاريخ الاستلام: 2020-05-03

### Abstract

This study seeks to highlight the impact of knowledge management on human resource performance with an intermediate variable organizational learning, including a sample of 305 workers at the Saidal complex, which analyzed the data and tested the hypotheses of the study using the program Spss v.20 and Amos V.20, and the results of the study showed the direct correlation between knowledge management, organizational learning and human resource performance, as well as the indirect impact of knowledge management on human resource performance.

**Keywords:** knowledge management, organizational learning, human resource performance, Saidal complex.

**JEL Classification Codes:** M12, J24.

### ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية مع وجود التعلم التنظيمي متغيرا وسيطا، بحيث شملت الدراسة عينة مكونة من 305 عامل بمجمع صيدال، تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج Spss v.20 و Amos v.20، وأظهرت نتائج الدراسة وجود العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية، إضافة إلى التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، أداء الموارد البشرية، مجمع صيدال.

تصنيفات JEL : M12 ، J24.

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

تزايد دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، ففي السابق جرى التركيز على العمل الملموس والملاحظ، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة وإدارتها على الأفراد وأثر ذلك في الأداء، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول تناول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية للوقوف على أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال مع وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

**إشكالية الدراسة:** ضمن هذا الإطار تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل

الرئيسي التالي:

**ما هو أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بوجود التعلم التنظيمي**

**متغيراً وسيطاً بمجمع صيدال؟**

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال؟
- هل توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال؟
- هل يوجد هناك أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال؟

**فرضيات الدراسة:** تتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة

المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

**الفرضية الثانية:** توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم

التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد

البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى النقاط التالية:

- إظهار مدى تبني مجمع صيدال لأسلوب إدارة المعرفة من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.

- رصد واقع التعلم التنظيمي بمجمع صيدال.
- إظهار مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.
- بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة بمجمع صيدال على أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي.
- الخروج بجملة استنتاجات واقتراحات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية.

### منهج وأدوات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً لأفضل النتائج، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج البحث الميداني باستخدام الأسلوب التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وأسلوب المعاينة وبطرح استقرائي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لتحصيل البيانات والمعطيات، وتم تحليلها باستخدام نظام التحليل الإحصائي للحزم الاجتماعية **Spss v.20** وبرنامج (تحليل الهيكل اللحظي **Amos**) إصدار 20.

## 2- الإطار النظري للدراسة

خصص هذا الجزء للتطرق للإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، وأداء الموارد البشرية.

### 1-2 إدارة المعرفة

#### 1-1-2 مفهوم إدارة المعرفة

يمكن عرض بعض التعاريف التي توضح مدلول إدارة المعرفة كما يلي: إدارة المعرفة: هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لاكتساب، تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق الفعالية وأكثر إنتاجية في عملهم (Djida, p. 18, 2006).

أما تعريف جامعة تكساس: إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية منطقية للبحث عن المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها، بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها

(الجاموس، 2013، صفحة 61).

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة ومنهجية ترتبط بعمليات توليد واكتساب المعرفة، حفظها وتخزينها لتيسير استرجاعها، توزيعها وتشاركتها واستخدامها والاستفادة منها لغرض حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي... الخ، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء.

## 2-1-2 عمليات إدارة المعرفة

سنركز في بحثنا هذا على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين.

**عملية توليد المعرفة:** تعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة. (همشري، 2013، صفحة 142)، كما أن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (السكرانه، 2009، الصفحات 270-271).

**عملية تخزين المعرفة:** تعبر عملية تخزين المعرفة عن تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول والاسترجاع، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية. (الزيادات، 2008، صفحة 99).

**عملية تشارك وتوزيع المعرفة:** هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (علي الحاج محمد، 2014، صفحة 146). وقد عرف Paul. H التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطواعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها (Hendriks, 1999, p. 90)

**عملية تطبيق المعرفة:** معناه إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار (السلمي، 2002، ص 217). ونشير

إلى أن توظيف المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

## 2-2 التعلم التنظيمي.

### 1.2.2 مفهوم التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي على أنه طريقة للتحسين الفردي والتنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة ويتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء (Juoly O'Neil & J. Marsick, 2007, p. 07). أيضا هو الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، وفهم كيفية التعلم، وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم على المستوى الفردي، الفرق والمنظمات، وكيف يتم الانتقال بين هذه المستويات (Busch, 2008, p. 23).

إذن فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف، مهارات وخبرات جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.

### 1-2-2 خصائص التعلم التنظيمي

- يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية: (همشري، 2013، صفحة 390)
- أنه عملية هادفة ومخططة: تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- أنه عملية مستمرة: لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.
- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة: ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
- أنه يحدث في جميع المنظمات: وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.
- أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة: وليس لمجموعة معينة فقط.
- أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وبوجود المخرجات.
- أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

## 3-2 أداء الموارد البشرية

### 1.3.2 مفهوم أداء الموارد البشرية

الأداء هو " الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض" (البرادعي، 2009، صفحة 164)، أما تعريف راوية حسن" فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2003، صفحة 209). كما "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه". (حمداوي، 2004، صفحة 123)

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو:"الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام)". (حسن، 2003، صفة 210)

يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى أن الأداء للمورد البشري يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومنهم من يرى أنه سلوك وآخرون يرون أنه جهد ومنهم من يرى أنه انجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقية.

### 2-3-2 أهمية أداء الموارد البشرية

إن أهمية أداء الموارد البشرية تتجلى في النقاط التالية (الفروخ، 2011، صفحة

(45):

- يعد الأداء مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### 3- الإطار الميداني أو التطبيقي للبحث

#### 1-3 مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مجمع صيدال، والمقدر عددهم الإجمالي بـ 3106 عامل، ومن أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون التالية: (مزعل، كريم، و محسن، 2013، صفحة 10)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وفيما يلي شرح وتوضيح للرموز الواردة بالمعادلة أعلاه.

#### جدول 01

شرح رموز معادلة ستيفن ثامبسون

الرمز	N	z	d	p	n
الشرح	حجم المجتمع	الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.95	نسبة الخطأ	نسبة توفر الخاصية والمحايدة	حجم العينة التمثيلية
القيمة	3106	1.96	0.05	0.50	342

المصدر: من إعداد الباحثة.

وتم توزيع بصورة مباشرة 350 استبانة على عينة عشوائية بمجمع صيدال، وبعد أن تم استرجاع 317 استبانة تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ 305 وبمعدل استجابة 96,2%. وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي مع اعتماد المجالات التالية للتقييم.

#### جدول 02

المجالات الخمس لتحديد درجة تقييم العبارات

المجال	]1.80 -1]	]2.60-1.80]	]3.40 -2.60]	]4.20 -3.40]	]5-4.20]
التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

### 2.3 ترميز متغيرات وأسئلة أداة الدراسة

لإتمام عملية التحليل الإحصائي، والسماح للبرنامج Amos v.20 للتعرف على متغيرات ومحاور وعبارات أداة الدراسة تم إتباع الترميز الآتي ذكره.

### الجدول 03

الرموز الخاصة بمتغيرات الدراسة

الرموز	العبارات	المتغير
من AGC1 إلى AGC5	العبارات من (01 إلى 05)	إدارة المعرفة
من SC1 إلى SC5	العبارات من (06 إلى 10)	تخزين المعرفة
من PTC1 إلى PTC4	العبارات من (11 إلى 14)	تشارك وتحويل المعرفة
من AC1 إلى AC5	العبارات من (15 إلى 19)	تطبيق المعرفة
من AO1 إلى AO6	العبارات من (20 إلى 25)	التعلم التنظيمي
من PRH1 إلى PRH12	العبارات من (26 إلى 37)	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة.

### 3-3 اختبار التوزيع الطبيعي

تبين نتائج اختبار كولجروف سيمرنوف أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

### الجدول 04

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	إدارة المعرفة	التعلم التنظيمي	أداء الموارد البشرية
مستوى الدلالة sig	0.091	0.230	0.084

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V.20

### 4-3 اختبار جودة مطابقة أداة الدراسة

من خلال استعمال مجموعة من الأساليب هي:

- **الصدق الظاهري:** بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه. إذ تم عرض الأداة على عدد من المحكمين، وتم تعديل الأداة على أساس الآراء والمقترحات.

- **صدق البناء:** يشير إلى مدى قياس الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية للمفهوم أو المتغير، ويعتبر التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أداة جيدة لتقييم صدق البناء، عن طريق الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos V.20، حيث ينبغي أن يكون التشعب العاملي للعبارات 0,50 فما فوق كنتيجة مقبولة



للعبارات، وفي حال ظهرت تشعبات عاملية أقل من 0,50 فإنها تحذف وفقا

لقاعدة (Hair, Black, & Babin, 2010).

وعند إجراء الاختبار لوحظ بأن التشعبات العاملية للعبارات كافة، أكبر من الحدود الدنيا المقبولة في القاعدة العامة، ما عدا: قيم SC3 و SC5 التي جاءت قيمها 0,167 و 0,474 على التوالي، وقيمة AO6 التي جاءت قيمتها 0,035، وقيم PRH1 و PER2 التي جاءت قيمها 0,413 و 0,023 و 0,286 على التوالي، وكلها أقل من 0,50. فإنها تحذف لأنها لم تحقق التشعب العاملية المطلوب.

### 5-3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من الثبات تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ الذي بلغت قيمته 95,0، وهي أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0,60.

### 6-3 المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان كما يلي:

#### الجدول 05

المقاييس الوصفية لاستجابات العينة اتجاه متغيرات الدراسة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01 إلى 05	اكتساب وتوليد المعرفة	3,566	0,927	جيد
06 إلى 10	تخزين المعرفة	3,634	0,582	جيد
11 إلى 14	تشارك وتحويل المعرفة	3,612	0,834	جيد
15 إلى 19	تطبيق المعرفة	3,421	0,766	جيد
<b>متغير إدارة المعرفة</b>				
20 إلى 25	التعلم التنظيمي	3,666	0,698	جيد
26 إلى 37	أداء الموارد البشرية	3,892	0,604	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V.20.

يتجلى لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة قد بلغت 3,558 وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين يرون بأن مجمع صيدال يمارس هذا المدخل الإداري الحديث وهو إدارة المعرفة. حيث أكدت النتائج المسجلة أعلاه أن عملية تخزين المعرفة قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي والمقدر بـ 3,634 حيث

يؤكدون قيام المجمع بهذه العملية الفرعية من عمليات إدارة المعرفة بالاعتماد بالدرجة الأولى على الوسائل والأدوات الالكترونية الحديثة (الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات الكترونية...)، تليها مباشرة في المرتبة الثانية عملية التشارك المعرفي بمتوسط حسابي 3,612 حيث يقوم المجمع وإدارته بتوفير التشارك المعرفي بين أرجاء المجمع المختلفة وبين موارده البشرية حيث يعتمد في هذا الأمر وبالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، ثم تأتي في المرتبة الثالثة عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3,566 وفي المرتبة الرابعة عملية تطبيق المعرفة التي تم توليدها وتخزينها وتشاركها بين الأفراد العاملين بالمجمع بمتوسط حسابي قدره 3,421.

وسجلت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها التعلم التنظيمي قيمة 3,666 وهي تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وهذا يعني أن المجمع يعمل على تطوير وتحسين مستويات التعلم في بيئته التنظيمية والتي أساسها المورد البشري من خلال المساعي التي تتجلى أساساً من خلال عقود الشراكة المبرمة مع مؤسسات أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، والتركيز على مجال البحث والتطوير.

كما أن جل عبارات متغير أداء الموارد البشرية تقع ضمن مجال التقييم الجيد وهذا ما توضحه القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي الذي بلغ قيمة 3,892 وبانحراف معياري قدره 0,604.

### 3-7 اختبار الفرضيات

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Spss v.20 فيما يخص اختبار الآثار المباشرة، كما تم الاستعانة ببرنامج Amos V.20 فيما يخص دراسة فرضية التأثير غير المباشر.

### 1-7-3 اختبار الفرضية الأولى

توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

معامل الانحدار					F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	المتغير التابع
Sig	T المحسوبة	الخطأ المعيا ري	B				
,000	6,198	,145	,900	الثابت	356,027	,540	التعلم التنظيمي
,000	18,869	,040	,763	إدارة المعرفة	Sig = ,000		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

لقياس صلاحية النموذج تم استخدام اختبار F، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (356,027) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) أي أن قيمة F معنوية ودالة احصائيا إحصائيا، وهذا دلالة على صلاحية النموذج.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي وهذا ما تظهره قيمة B التي بلغت 0,763، في حين كانت قيمة T موجبة ودالة إحصائيا عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. وهذا يعني صحة الفرضية الأولى التي مفادها أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. وعليه يتم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y_1 = A_1 + \beta_1 X \text{ (إدارة المعرفة) } = 0,900 + (0,763) \text{ التعلم التنظيمي}$$

وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,540 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل، أي تفسر ما نسبته 54% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 46% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

### 2.7.3 اختبار الفرضية الثانية

توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

## الجدول 07

نتائج اختبار أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية

معامل الانحدار				F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	المتغير التابع
Sig	T المحسوب ة	الخطأ المعياري	B			
,000	8,946	,133	1,190	الثابت	379,302	أداء الموارد البشرية
,000	19,476	,036	,707	التعلم التنظيمي	Sig = ,000	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

لقياس صلاحية النموذج تم استخدام اختبار F، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (379,302) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) أي أن قيمة F معنوية ودالة احصائيا إحصائيا، وهذا دلالة على صلاحية النموذج.

كما نلاحظ من الجدول اعلاه وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين أداء الموارد البشرية والتعلم التنظيمي وهذا ما تظهره قيمة B التي بلغت 0,707، في حين كانت قيمة T موجبة ودالة إحصائيا عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. وهذا يعني صحة الفرضية الثانية التي مفادها انه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. وعليه يتم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y_I = A_1 + \beta_1 X \quad \text{التعلم التنظيمي} \quad (0,707) + 1,190 = \text{أداء}$$

وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,556 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل، أي تفسر ما نسبته 55,6% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 44,4% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

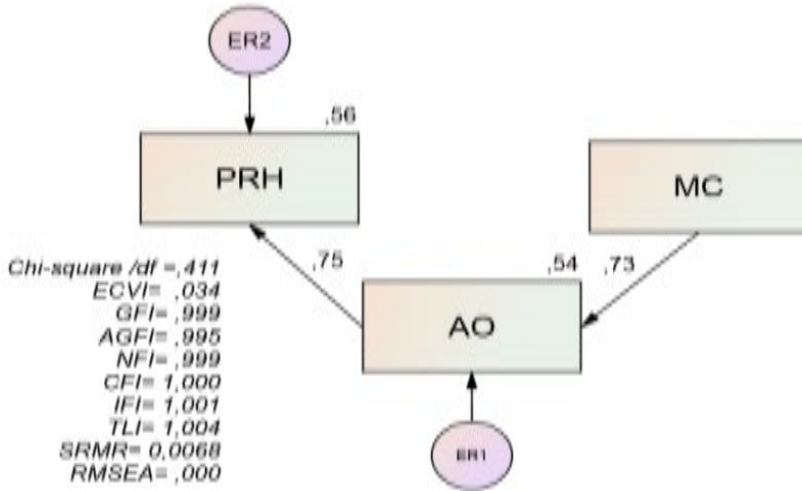
## 3.7.3 اختبار الفرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

تم استخدام طريقة أوزان الانحدار Regression Weights التي تتضمن مخرجاتها تقدير الانحدار Estimate Regression الذي يبين مقدار ما يفسره المتغير المستقل من المتغير المعتمد، والنسبة الحرجة "C.R" التي تبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات، ولكي تكون الفرضية مقبولة، ينبغي أن تكون قيم C.R أكبر من 1,96، وبمستوى معنوية  $P < 0.001$ . ولبناء نموذج الفرضية تم الاستعانة بالبرنامج Amos v.20 واستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) للتحقق من مدى وجود التأثير غير المباشر للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة على المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي.

### الشكل 01

نموذج تحليل المسار لتأثير إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي



المصدر: من مخرجات برنامج Amos v.20

وبالاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج نجد النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

## الجدول 08

مؤشرات جودة تطابق النموذج

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي/درجة الحرية ( $x^2/df$ )	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	,411	محقق
مؤشر الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	,034	محقق
جودة المطابقة (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	,999	محقق
جودة المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	,995	محقق
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	,999	محقق
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	1,000	محقق
مؤشر الملائمة المتراد (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	1,001	محقق
مؤشر توكر لويس (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	1,004	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	,006	محقق
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.05 - 0.08	,000	محقق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Amos v.20

يلاحظ أن كل مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الممثل لفرضية الأثر غير المباشر جيدة ومحقة وهذا ما يدل على الملائمة التامة لنموذج الاختبار أي بقاء النموذج الأصلي كما هو عليه دون إجراء أي تعديل فيه. ويمكن الاعتماد عليه في اختبار فرضية التأثير غير المباشر.

الجدول رقم (09): التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
AO	<---	MC	,732	,041	18,749	***
PRH	<---	AO	,745	,036	19,491	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.20

يتضح من الجدول أعلاه للتقديرات المعيارية للنموذج أنها معنوية تحت مستوى أقل من 0,001، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R هي أكبر من 1,96 مما يدل على صحة الفرضية الوسيطة.

انطلق البحث من مجموعة من التساؤلات ليتم انجازه خلال مراحل عديدة بدءاً بالقراءات الأدبية حول متغيرات الدراسة، فيما يتعلق بإدارة المعرفة، أداء الموارد البشرية، التعلم التنظيمي، ثم تلتها الدراسة الميدانية والتي حاولنا فيها إسقاط المفاهيم النظرية حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية على مجمع صيدال مع وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد استعمل لأجل بلوغ هذا الهدف المنهج الاستقرائي، وأسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة.

**نتائج الدراسة:** يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- تصورات المبحوثين حول مستوى توفر وتبني مجمع صيدال لإدارة المعرفة وعملياتها، والتعلم التنظيمي، ومستوى أداء الموارد البشرية جاءت جيدة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد.
  - تم إثبات صحة الفرضية الأولى "توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال".
  - تحقق الفرضية الثانية "توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال".
  - تحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال".
- الاقتراحات:** يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المجمع، تعنى أكثر بعمليات إدارة المعرفة، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى.
  - ينبغي أن يكون هناك تشجيع للأفراد للعاملين على تحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة والخبرات بينهم بوسائل متعددة.
  - على المجمع تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.
  - المجمع معني باستثمار طاقات الموارد البشرية وخلق بيئة تسمح بالتعلم

- ومعني بإدارة المعرفة التي تسهم بخلق رأس المال البشري.
- تمكين الأفراد العاملين من الوقوف على جوانب القوة والضعف لديهم بشكل بناء ومستمر، من خلال أنظمة تعنى بقياس الأداء وفق معايير واضحة.

## 5- المراجع

- Busch, P. (2008). *Tacit Knowledge in organizational learning*. New York: IGI Publishing.
- Djida, B. (2006). Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: application aux incidents informatiques,,. *THESE*. Lyon, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon.
- Hair, J., Black, W., & Babin, B. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education.
- Hendriks, P. (1999). Why share Knowledge ? the influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management. *Research article, Vol 6(02)*, 92.
- Juoly O'Neil, E., & J. Marsick, V. (2007). *Understanding Action Learning*. New York: Anacom.
- احمد علي الحاج محمد. (2014). *اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره (الإصدار ط1)*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- بلال خلف السكارنه. (2009). *دراسات إدارية معاصرة (الإصدار ط1)*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- راوية حسن. (2003). *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- عباس مزعل، حامد كريم، و حاكم محسن. (2013). *زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09(28).
- عبد الرحمان الجاموس. (2013). *إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي (المدخل- العمليات - الاستراتيجيات- دراسة حالة) (الإصدار ط 01)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.
- عمر أحمد همشري. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة (الإصدار ط 1)*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.



## 6- الملاحق

### الملحق 01

المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير إدارة المعرفة.

الرقم	العنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	تشجيع العمال على المشاركة في الندوات و ورشات العمل والملتقيات العلمية	3,42	1,145	جيد
02	توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم نشاطات توليد وتقديم معارف جديدة	3,68	1,077	جيد
03	تفاعل العمال مع بعضهم البعض ( الحوار والنقاش مع بعض)	3,56	,948	جيد
04	استقطاب وجذب العمال من ذوي الخبرات والمهارات العالية	3,47	1,241	جيد
05	الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديه	3,72	1,108	جيد
	<b>اكتساب وتوليد المعرفة</b>	<b>3,566</b>	<b>,927</b>	<b>جيد</b>
06	الأرشيف والمستندات الورقية (حول مجالات العمل، الإجراءات، القوانين والتعليمات)	3,99	,732	جيد
07	وسائل وأدوات الكترونية حديثة ( الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات الكترونية...)	4,10	,787	جيد
08	المحافظة على العمال من ذوي الخبرة والمعرفة العالية	3,18	1,172	متوسط
09	التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العمال وحفظها في قواعد المعرفة	3,36	,981	متوسط
10	مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	3,55	,880	جيد
	<b>تخزين المعرفة</b>	<b>3,634</b>	<b>,582</b>	<b>جيد</b>
11	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ( الانترنت، الانترنت، الاكسترنانت)	4,13	,748	جيد
12	نشرات داخلية وتقارير، اللقاءات و ورشات العمل، الدورات التدريبية	3,82	,869	جيد

متوسط	1,324	3,02	13	تحفيز وتشجيع العمال ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة (المخزنة في عقولهم)
جيد	1,121	3,50	14	ثقافة المنظمة التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار
<b>جيد</b>	<b>0,834</b>	<b>3,612</b>	<b>تشارك وتحويل المعرفة</b>	
متوسط	1,180	3,35	15	تشجيع العمال على دمج المعرفة المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات اليومية
جيد	,979	3,82	16	القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية
متوسط	,996	3,13	17	تمكين العمال ومنحهم الحرية والصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق معارفهم الجديدة
متوسط	,949	3,31	18	تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة و تعديل أوجه القصور
جيد	,859	3,50	19	العمل على إزالة العوائق والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة
<b>جيد</b>	<b>,766</b>	<b>3,421</b>	<b>تطبيق المعرفة</b>	
<b>جيد</b>	<b>0,689</b>	<b>3,558</b>	<b>متغير إدارة المعرفة</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V.20.

## الملحق 02

المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير التعلم التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
20	يتم تشجيع ودعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب	3,42	1,173	جيد
21	دعم برامج البحث والتطوير	3,63	,913	جيد
22	قيام المجمع بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منها	3,73	,977	جيد
23	يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم وأخطائهم ويستفيدون منها	4,13	,854	جيد
24	يسمح التعلم للعمال بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية وواضحة	3,88	,798	جيد
25	يتم مكافأة العمال نظير تعلمهم المستمر	3,22	1,336	متوسط
	<b>الإجمالي</b>	<b>3,666</b>	<b>,698</b>	<b>جيد</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V.20.

المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
26	تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك بالكفاءة والفعالية المطلوبة (على أكمل وجه وبطريقة صحيحة)	4,23	,687	جيد جدا
27	تتميز بالجدية في أدائك لعملك وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك	4,14	,653	جيد
28	تنجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	4,17	,636	جيد
29	لديك إلمام (دراية كافية) بواجباتك وصلاحياتك والمسؤوليات الموكلة إليك	4,09	,707	جيد
30	تسمح العملية التكوينية برفع مهاراتك وزيادة قدراتك على التعامل مع مختلف العقبات والمشكلات المهنية	4,07	,867	جيد
31	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمجمع دافعا قويا لجعلك تتميز في أدائك	3,93	1,114	جيد
32	يساعد تفويض الصلاحيات لك في سرعة انجازك للأعمال	3,83	,997	جيد
33	يتم تقييم أدائك بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3,79	,970	جيد
34	يحقق لك تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الأداء	3,81	,953	جيد
35	تراعي إدارة المجمع قدراتك ومهاراتك ومعارفك أثناء عملية تقييم الأداء	3,49	1,201	جيد
36	تمثل المعلومات المرتردة عن تقييم أدائك مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	3,70	,861	جيد
37	تدرك إدارة المجمع أن التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك	3,45	1,250	جيد
	<b>الإجمالي</b>	<b>3,892</b>	<b>,604</b>	<b>جيد</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V.20