

2016

## Knowledge Management and its Impact on Human Resource Management Strategies in Jordanian Commercial Banks

Khaled M. Al.Shawabkeh Dr

*Assistant Professor, Department of Management The World Islamic Sciences and Education University (WISE) Hashemit Kingdom of Jordan, Kaled\_high@yahoo.com*

Fayez Juma Al.Najjar Dr

*Associate Professor, Department of Management The World Islamic Sciences and Education University (WISE) Hashemit Kingdom of Jordan, Najjar\_fayez@yahoo.com*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja>

### Recommended Citation

M. Al.Shawabkeh, Khaled Dr and Al.Najjar, Fayez Juma Dr (2016) "Knowledge Management and its Impact on Human Resource Management Strategies in Jordanian Commercial Banks," *Arab Journal of Administration* **المجلة العربية للإدارة**: Vol. 36 : No. 2 , Article 32.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol36/iss2/32>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Arab Journal of Administration **المجلة العربية للإدارة** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).



## إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية\*

د. فايز جمعه النجار

أستاذ مشارك

د. خالد محمود الشوابكة

أستاذ مساعد

قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية  
المملكة الأردنية الهاشمية

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (71) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (185) مديرًا من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (عملية تشخيص المعرفة، وعملية اكتساب المعرفة، وعملية توليد المعرفة، وعملية تخزين المعرفة، وعملية مشاركة المعرفة وتوزيعها، وعملية تطبيق المعرفة واستخدامها)، كل على حدة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات، من أهمها: ضرورة إشراك الموظفين في المصارف في دورات متخصصة في موضوعات إدارة المعرفة؛ من أجل زيادة الكفاءة لديهم. والتأكيد على ضرورة توفير الدعم الإداري والمالي الكافيين لتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية. كما أوصت الدراسة بضرورة تحقيق العدالة والبعد عن التحيز في جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المصارف التجارية الأردنية.

### مقدمة:

أُعتبرت إدارة المعرفة خلال العقود الأخيرة من الموضوعات الأساسية في الإدارة، وأصبحت تمثل ميزة تنافسية تسعى المنظمات للاهتمام بها وتطويرها بشكل مستمر؛ وذلك نتيجة التطور الكبير في مجال الاتصالات والمعلومات. فقد أدى

\* بحث مستل من أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة-، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.  
تم تسلم البحث في يونيو 2014، وقُبل للنشر في ديسمبر 2014.

إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات العملاء؛ مما جعل منظمات الأعمال تُركِّز على بناء رأس المال الفكري الذي يُعدّ أداة تنافسية فاعلة.

إن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساندة، فالتكنولوجيا تؤدي دورًا مهمًا في تمكين أنشطة المنظمات وإدارة المعرفة. ولذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح وبيان أثر إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة المعرفة ونظم معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، بالإضافة إلى أهمية الموارد البشرية كمورد استراتيجي للمنظمات.

وتبرز أهمية الدراسة في مدى مساهمتها في رفد المكتبة العربية بالنتائج التي توصلت إليها في بيان أثر إدارة المعرفة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، وفي كونها مرجعًا يمكن الاستفادة منه من قبل الباحثين والدراسين، إضافة إلى إمكان الاستفادة منها في الوصول إلى آليات عمل مستقبلية تسهل عمل إدارة المعرفة، وتربطها بالفوائد التي من الممكن أن تجني وتوضح العقبات التي تواجه فاعلية تطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية.
- 2- التعرف على أثر إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات).
- 3- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لتعزيز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

### مشكلة الدراسة:

نظرًا للأهمية البالغة التي تتمتع بها إدارة المعرفة لما تملكه من دور فعال في التأثير على المنظمة ككل كان لابد من التعرف على دور إدارة المعرفة في التأثير على أهم الموارد في المنظمات، وهي الموارد البشرية.

وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، وتتعلق مشكلة الدراسة عمومًا من السؤال الرئيس التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية؟

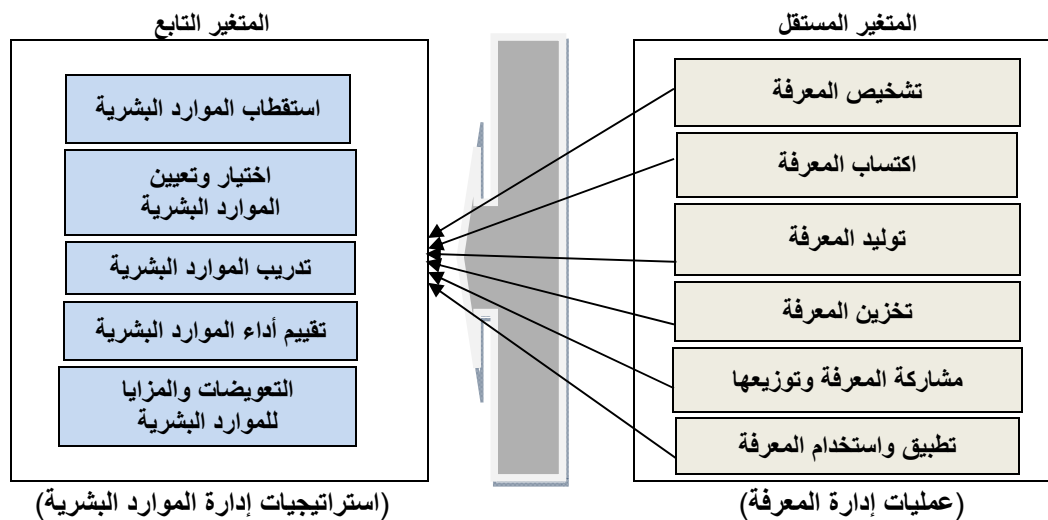
### فرضيات الدراسة:

لقد تم بناء الفرضية الرئيسية للدراسة اعتمادًا على مشكلة الدراسة وعناصرها، وتمثلت في:

**Ho1: الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بعملياتها: (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتوزيعها، وتطبيق واستخدام المعرفة) في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **Ho1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تشخيص المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.
- **Ho1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية اكتساب المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.
- **Ho1.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.
- **Ho1.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.
- **Ho1.5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية مشاركة المعرفة وتوزيعها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.
- **Ho1.6:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق واستخدام المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

**نموذج الدراسة:****شكل رقم (1) نموذج الدراسة**

النموذج من تصميم الباحثين اعتماداً على المصادر التالية ويتصرف:

المتغير المستقل (إدارة المعرفة): (Fernandez, 2004)، (Keyes, 2006)، (العلي وآخرون، 2012، 47).  
المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية): (Dessler, 2011) (Noe et al., 2011, 137-274).

**الدراسات السابقة:****1- الدراسات العربية:**

- **دراسة المدلل (2012):** هدفت إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء على وجه الخصوص لتطبيق إدارة المعرفة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة (جميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية). واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان على (46) موظفًا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:
  - ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة (55.78%)، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات (59.53%)، الثقافة التنظيمية (56.74%)، القوى البشرية (53.18%)، القيادة التنظيمية (53.14%).
  - وجود علاقة طردية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط (0.829).
- **دراسة الزطمة (2011)،** هدفت إلى بيان دور إدارة المعرفة في تميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة. وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات حول العلاقة بين متطلبات المعرفة (الاحتياجات المعرفية، والوعي المعرفي) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة). والعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة). تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس للعام (2010-2011). والبالغ عددهم (455). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى.
- **دراسة الفارس (2010)،** هدفت إلى التعرف على العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، والتعرف على أثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو، والتعرف على أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من قبل الشركات موضع الدراسة، بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع، وتأطير ذلك نظريًا. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:
  - وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء، لذا فإن أي تحسن في تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجابيًا على رفع كفاءة الأداء.
  - تعتمد الشركات المبحوثة في خزن المعرفة المعلنة على السجلات والوثائق والحواشيب، ولا تهتم في المقابل بخزن المعرفة الضمنية.

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

▪ **دراسة (Najjar & Alzoubi, 2010)**، هدفت إلى الكشف عن مدى وجود إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية واختبار العوامل التي من الممكن أن تؤثر في معمارية إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد الجامعات الأردنية المبحوثة لتطبيق إدارة المعرفة ومدى أهمية إدارة المعرفة في التعليم العالي.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجامعات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (355) من الأكاديميين، وذلك باستخدام العينة العشوائية التي تضم أشخاصاً ذوي مناصب أكاديمية وأعمار وتجارب متنوعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- نموذج مقترح يمثل الركائز الأربع الرئيسة لبناء إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.
- إن أركان المعرفة الرئيسة في إدارة التعليم العالي في الجامعات الأردنية هي: الاستراتيجية، والالتزام، ونظم المعلومات، والثقافة، والاتصالات.

## 2- الدراسات الأجنبية:

▪ **دراسة (Davoudi & Kaur, 2012)**، هدفت إلى التعرف على العلاقة المتبادلة والمهمة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة. كما سعت إلى بيان أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية، ثم اقترحت الدراسة نموذجاً للربط المتبادل والمتكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

وهدفت أيضاً إلى بيان أثر التكامل والعلاقة المتبادلة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة على أداء الشركات وتقويتها.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال عرض الأدبيات والدراسات السابقة والتحليل النظري. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات منها:

- بناء نموذج متكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وربطه بالنتائج الكلية للمنظمة، وتحقيق الكفاءة والفعالية؛ وصولاً إلى تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.
- وجود تأثير إيجابي وقوي على الأداء التنظيمي نتيجة العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

▪ **دراسة (Gloet & Berrell, 2012)**، فقد هدفت إلى التعرف على النموذج المزدوج لإدارة المعرفة والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي في المنظمات، ومدى مساهمتهما بفعالية الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن ضمنها تحقيق الجودة في مخرجات إدارة الموارد البشرية.

واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي، حيث تم عرض أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، ومناقشة القضايا الرئيسة التي تعنى بالدور المزدوج لإدارة المعرفة، وتطبيقاتها على تحقيق الجودة في مخرجات إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إن طبيعة النموذج المزدوج لإدارة المعرفة له آثار إيجابية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة المعرفة على حد سواء.

إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

▪ **دراسة (Kasim, 2012)**، التي هدفت إلى التعرف على الدور المهم لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام في ماليزيا. ومحاولة عرض كيفية تحسين الأداء المنظمي الحكومي، من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشكل مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في الوزارات الحكومية الماليزية التي يبلغ عددها (28) وزارة، وقد تم أخذ عينة عشوائية منتظمة بلغت (500) مديراً من مجتمع الدراسة الكلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية الماليزية.

▪ **دراسة (Hussein & Hassan, Zaied, 2012)**، فقد اعتبرت إدارة المعرفة سلاحاً مهماً للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات وصولاً لتحسين الأداء التنظيمي. حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء المنظمي، وسعت الدراسة إلى توضيح أهم العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة وتساهم في ربطها بتعزيز الأداء المنظمي. وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشكل مجتمع الدراسة من جميع الشركات المصرية العاملة في القطاعات التالية (قطاع النفط، قطاع تكنولوجيا المعلومات، قطاع الخدمات، قطاع الصناعة). ولتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج تم تصميم استبانة وزعت على (302) موظفاً من أصل (14) شركة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة وتحسين الأداء المنظمي.

– نوعية المعرفة المستخدمة في المنظمات المبحوثة تعتبر مؤثراً قوياً على تعزيز وتحسين الأداء المنظمي.

### الإطار النظري للدراسة:

#### إدارة المعرفة:

##### مقدمة:

ترجع بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فالله عزوجل خلق الإنسان على الفطرة ثم علمه وهداه، حيث يقول عزوجل في محكم التنزيل ﴿الرَّحْمَنُ ﴿ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿ (الرحمن، 1- 4). كما نقل لنا التاريخ أيضاً بعض أوجه الحضارات القديمة وازدهارها، كالحضارة السومرية والبابلية والأشورية وغيرها، الأمر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي الذي مكن الإنسان من تحقيق انجازات كبرى (الكبيسي، 2005، 4).

ويعرف عساف (2013، 61) المعرفة بأنها هي الحقيقة، وإذا كانت الحقيقة التي يتم التوصل إليها جزئية، تكون المعرفة جزئية، وإذا كانت الحقيقة كلية تكون المعرفة كلية.

هرمية البيانات، والمعلومات، والمعرفة:

لقد بات من المهم جداً أن نعرف الاختلافات بين هذه المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات، والمعرفة)، والعلاقات

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

التي تربطها في المحتوى التنظيمي، إذ إن كل منظمة تملك سيناريوهات تضمن من خلالها توافق البيانات والمعلومات والمعرفة (النجار، 2010، 45).

وستتناول هذه المفاهيم بشيء من التفصيل كما يلي:

**1- البيانات:** تعرف البيانات بأنها المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات؛ لتتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات. لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ القرارات (النجار، 2010: 46). فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية، وهي ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، ما لم تحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. إذن يشار إلى أن البيانات هي مجرد أرقام وحقائق غير مرتبطة بحدث معين وتحتاج إلى معالجة لكي تتحول إلى معلومات يمكن الاستفادة منها وتوظيفها بشكل أو بآخر (العلي، قنديلجي والعمري، 2012: 113).

كما يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة (النكرة)، التي يتم تقديمها دون أحكام سابقة، وتشمل حقائق، وملاحظات، ومدركات، بشكلها الخام الأساسي، وتكون خالية من أي سياق أو معنى أو نية (جرادات، المعاني والصالح، 2011: 34).

**2- المعلومات:** يشير العلي وآخرون (2012: 113) إلى أن المعلومات هي بيانات منسقة ومرتبطة، ويمكن الاستفادة منها والتفاهم والتواصل بموجبها. كما يشير الجاموس (2013: 30) إلى أن المعلومات هي إجابة عن مجموعة من الأسئلة هي: كيف؟ ولماذا؟ ومن؟ وأين؟.

وتعتبر المعلومات أيضًا مجموعة ثانوية من البيانات ذات سياق ذي صلة، أي له أهمية وغرض. وعمومًا تنطوي هذه المعلومات على معالجة البيانات الخام للحصول على اتجاه (Trend) ذي معنى أو نمط (Pattern) (جرادات وآخرون، 2011: 34).

ويوضح النجار (2010: 47) أنه لا بد من التأكيد على أن المعلومات بالنسبة لشخص ما، قد تكون بيانات بالنسبة لشخص آخر، فمثلًا عدد ساعات العمل تمثل معلومات لكل عامل، بينما تعتبر بيانات بالنسبة لقسم المالية عند عمل جدول الرواتب للعاملين (النجار والنجار، 2004: 363).

**3- المعرفة (Knowledge):** الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (الفيروزيادي، 1996: 595). ويعتبر عساف (2013: 61) مفهوم المعرفة من أكثر المفاهيم وضوحًا، ولا يفترض الحديث فيه مثل هذا الاختلاف أو الخلط الموجود لدى كثير من الناس، سواء أتم التعامل معه من الناحية اللغوية أم من الناحية الموضوعية. فالمعرفة بإيجاز شديد هي "النتائج اليقينية للبحث والفكر"، وإذا عرف الإنسان أمرًا ما، فإن ذلك يعني أنه قام بالتعامل معه، واستطاع كشف حقيقته، وأصبح متيقنًا منه.

كما يبين النجار (2010: 48) أن المعرفة ما هي إلا تحول البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة، حيث الفهم البشري لحقيقة شيء ما عن طريق التعلم والممارسة. ومن الملاحظ أن الخبرة تزيد من إمكانية الوصول إلى قرارات ونتائج سليمة من شأنها أن تعمل على زيادة المعرفة أيضًا، وبالتالي تعمل على تعزيز فهم المعلومات والخبرة مرة أخرى، وهذا يساعد في الوصول إلى النتائج والقرارات، وصناعة القرار الاستراتيجي.



إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

### الاهتمام بإدارة المعرفة:

بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة بسبب زيادة الاهتمام بالمعرفة كمورد أساسي ومصدر للميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة؛ مما يتطلب وجود عملية لإدارة المعرفة، بحيث تكون عملية منهجية منظمة تقوم بإدارة المعرفة من خلال عدة عمليات أو مراحل. وقد تم تعريف إدارة المعرفة على أساس أنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة لتطوير المعارف التي تملكها. لكن هناك عدة مداخل وتعريفات لإدارة المعرفة أوردها علماء الإدارة والباحثون.

فقد عرف نجم (2008: 91) إدارة المعرفة بأنها: العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. وبين حجازي (2005: 81) أن عمليات إدارة المعرفة هي بمثابة توليد المعرفة ونقلها والتشارك فيها والتعلم المنظمي، بالإضافة إلى الترميز والخزن والاسترجاع.

### عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة ومراحل، لكن العلماء والباحثون أجمعوا على أن إدارة المعرفة تحتوي على عمليات مهمة تقيد المنظمات في تخطيط استراتيجياتها، وهذه العمليات تتضمن اكتشاف المعرفة وتجميعها، ومشاركتها وتطبيقها، كما أن نجاح المنظمات اليوم يعتمد على كيفية استخدام هذه المعرفة في المنظمات. وأن إدارة المعرفة هي الإدارة المسؤولة عن تخزين واستخدام المعرفة المكتسبة لخدمة أهداف المنظمة واستراتيجيتها (الطاهر، 2012: 88).

وتعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل متتابع، وتتكامل فيما بينها بالرغم من اختلاف العلماء في تصنيفاتها وتسمياتها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى، وتتكامل معها وتدعمها. وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة.

### وفيما يلي أهم تلك العمليات المختلفة لإدارة المعرفة:

صنف وارنر وويتزد Warner & Witzed (2004: 93) عمليات إدارة المعرفة إلى ثلاث عمليات رئيسية، هي: توليد المعرفة، نقل المعرفة والتشارك فيها، واستخدام المعرفة، ثم إعادة استخدامها في المنظمات.

أما ويك Wick (2000) فقد قسم عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة عناصر رئيسية، هي: تكوين المعرفة واقتناؤها، وتنظيم المعرفة وتخزينها، وتوزيع المعرفة وبثها، ثم تطبيق المعرفة واستخدامها.

وهناك تباين واختلاف بين الباحثين والمهتمين بموضوع إدارة المعرفة وعملياتها، فمنهم من سماها مراحل إدارة المعرفة (عبد الوهاب، 2007: 6)، التي تمثلت في اكتساب، وتخزين، ونقل، وتطبيق المعرفة، ومنهم من سماها عمليات إدارة المعرفة (حجازي، 2005: 4)، حيث قسمها إلى توليد المعرفة، وتجميع المعرفة، والتعلم المنظمي، ومنهم من سماها وظائف إدارة المعرفة (Fernandez et al., 2004).

ومنهم من حددها في ست عمليات رئيسية، كما جاء عند كل من (البطينة، 2009)، و(العمرى، 2005). وهنا يتفق الباحثان مع وجهة النظر هذه في تقسيم عمليات إدارة المعرفة إلى ست عمليات رئيسية، كما يلي: تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة واستخدامها).

### 1- تشخيص المعرفة:

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.

ويرى العمري (2004: 8) أن عملية تشخيص المعرفة تعتبر مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهريّة رئيسية تساهم بشكل مباشر في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أردت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، فعليها أن تتحرك ضمن محورين رئيسيين هما: تحديد مصادر معرفتها الداخلية والخارجية وإمكاناتها.

### 2- اكتساب المعرفة:

تعتبر مرحلة اكتساب المعرفة هي مرحلة اكتشاف المعرفة الضمنية أو الصريحة من البيانات والمعلومات، أو من خلال تحليل المعارف السابقة. ويتم ذلك عن طريق اكتشاف المعرفة الصريحة من خلال عملية فرعية تسمى التناظرية أو التركيب (Combination)، حيث تتطور المعرفة الصريحة في أشكالٍ منظمة ونماذج، بهدف خلق وتوليد معارف جديدة، أما المعرفة الضمنية فيتم اكتشافها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي (Socialization)، حيث يكون هذا التفاعل من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد، مما يولد معارف ضمنية جديدة لدى العاملين (Davenport & Prusak, 2000).

### 3- توليد المعرفة:

يبين حجازي (2005: 46) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة، وذلك من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

### 4- تخزين المعرفة:

تعني عملية تخزين المعرفة تلك العمليات المتمثلة في الاحتفاظ، والإدامة، واسترجاع المعرفة. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين قد يغادرونها (الزيادات، 2008: 99).

وتأتي عملية تخزين المعرفة بعد اكتساب المعرفة، حيث يتم تخزين المعرفة من خلال طرق عديدة من أهمها: (عبد الوهاب، 2007: 4)

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له، وتسجيل أية معلومات جديدة في مكان معين، سواء أكان ذلك في ملفات عادية أم في شبكة الحاسب الآلي.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

##### 5- مشاركة وتوزيع المعرفة:

تشير عملية نقل ومشاركة المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة. ويعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة من حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين بعضهم ببعض، وفرق العمل (عبد الوهاب، 2007: 6).

##### 6- تطبيق واستخدام المعرفة:

يعبر تطبيق المعرفة عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ إنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (العلي وآخرون، 2012: 297):

- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد فيها بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر، دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- المعرفة الروتينية: تعني الانتقال من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

##### إدارة الموارد البشرية.

###### مقدمة:

يتوقف نجاح أية منظمة على ما تمتلكه من موارد بشرية. فتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة. وكل منظمة - سواء أكانت صغيرة أم كبيرة - بدون الأفراد، ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية، لهذا يعتبر العنصر البشري حجر الزاوية لأية منظمة، حيث إن هذا العنصر هو صانع النجاح والتطور المستمرين (عامر، 2011: 14).

ولم تعد الموارد البشرية مجرد أدوات وعناصر جامدة من عناصر الإنتاج كما كان سابقاً، بل أصبحت الرأس مال البشري والاستراتيجي والفكري للمنظمة، وأصبح الأفراد أيضاً من الندرة التي تبحث عنهم أية منظمة لاستقطابهم واختيارهم وتعيينهم لديها؛ لتنافس المنظمات الأخرى من خلالهم كقوة للإدارة (الغزوي وجواد، 2010: 11).

###### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية لتساهم في رسم استراتيجية المنظمة، حيث لم يعد دورها هامشياً أو تنفيذياً فقط، بل أصبح دوراً أساسياً في تحديد المسار المستقبلي للمنظمة، كما تشارك إدارة الموارد البشرية في رسم الاستراتيجية العامة للمنظمة وتنفيذها، بالإضافة إلى دورها في تطوير أداء الإدارات الأخرى من خلال تطوير مهارات ومعارف العاملين فيها عن طريق التدريب على سبيل المثال (القيوتي، 2010: 32).

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

ويعرف ديسلر (Dessler, 2009: 34) إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وبين ديسلر (Dessler, 2009: 12) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما هي إلا العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المنظمة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

### 1- تحليل الوظائف:

تحظى استراتيجية تحليل الوظائف بأهمية كبرى؛ نظرًا للدور المهم الذي تقوم به، ومدى تأثيرها على الممارسات الاستراتيجية الأخرى للموارد البشرية.

تتضمن عملية تحليل الوظائف القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة؛ من أجل الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها، بالإضافة إلى معرفة مواصفاتها وخصائصها. ويؤدي تحليل الوظائف في النهاية إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالي فإن تحليل الوظائف يساعد في التوصل إلى عدم وجود تداخل (Overlapping) بين الوظائف التي يتم تحليلها، بالإضافة إلى التأكد من أن تلك الوظائف هي التي تحتاجها المنظمة فعلاً (جودة، 2010: 99).

ويعرف ديسلر (Dessler 2009: 108) تحليل الوظائف بأنه ذلك الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. كما يمكن تعريف تحليل الوظائف على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها الحصول على جميع المعلومات والتفاصيل حول الوظائف في المنظمة (Noe et al., 2008: 107).

### 2- تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بمثابة التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، لكن من الصعب الوصول إلى أرقام حقيقية بخصوص احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛ لسبب بسيط وهو أن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحيانًا التعرف عليها، أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها (درة والصباغ، 2010: 170).

### 3- استقطاب الموارد البشرية:

يبين درة والصباغ (2010: 245) أن الاستقطاب هو ذلك النشاط الذي يعمل على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة، وبما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم. ويعرف الاستقطاب أيضًا بأنه سياسة جذب المؤهلين أو النشاط الذي تقوم به المنظمة لتحقيق الهدف الأساسي في جذب وتحديد المؤهلين لشغل وظائفها. ويتضمن الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة، والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالية، أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Dennisi & Griffin, 2005: 125).

ويهدف الاستقطاب إلى البحث عن المرشحين للوظائف الشاغرة حاليًا أو مستقبلًا في ظل التنبؤ المستقبلي للاحتياجات البشرية (Robbins & Decenzo, 2005: 146).

إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

#### 4- الاختيار والتعيين:

اختيار الموارد البشرية: يعتبر الاختيار هو العملية الثانية من عمليات التوظيف بعد الاستقطاب. وتمثل هذه الاستراتيجية الامتداد الطبيعي لاستراتيجية الاستقطاب، وتتضمن هذه العملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (عبدالباقي، 2009: 167).

وتوضح عملية الاختيار للموارد البشرية الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة، وبما يحقق الكفاءة والانتاجية والربحية، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (عباس، 2006: 119).

أما التعيين: فيعتبر الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ بالاستقطاب، ثم الاختيار، وأخيراً التعيين. ويعتبر إصدار قرار التعيين أمراً مهماً بعد التأكد من مدى ملاءمة المرشح للوظيفة، حيث يتم إصدار قرار التعيين وغالباً ما يكون على أساس التجريب لمدة محددة، ثم بعدها إما أن تستغني المنظمة عن خدمات هذا الشخص، أو أن يصبح موظفاً دائماً (برنوطي، 2004: 240).

#### 5- التدريب:

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة؛ حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، وهو ما يبرر أهمية التدريب في استراتيجيات المنظمات العالمية الكبيرة. ومع اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيداً، ومع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر انتاجية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات - أصبح التدريب ضرورة لا بد منها، ولم يعد عملية اختيارية (عامر، 2011: 152).

ويعرف ياغي (2010: 6) التدريب بأنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على حدٍ سواء.

أما ديسلر Dessler (2008: 256) فقد عرف التدريب على أنه عملية تزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، وتتكون البرامج التدريبية هنا من خمس خطوات أساسية تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، واختبار مدى ملاءمة محتوى البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وصولاً إلى تقييم البرنامج التدريبي.

#### 6- تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة عملية لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء الموظفين في الوظائف، وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً لتقييم سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة؛ لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي، ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه، وتحسينه مستقبلاً (درة والصباغ، 2010: 72).

وتوصف عملية تقييم الأداء بأنها عملية معقدة يتداخل فيها كثير من العوامل؛ لذلك فإنه يجب على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين أن يخططوا للتقييم تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق تقييم الأداء أهدافه (الشاويش، 2006: 100).

#### 7- التعويضات والمزايا للموارد البشرية:

تعرف استراتيجية التعويضات للموارد البشرية على أنها آلية تقديم جميع المنافع والمزايا التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم في المنظمة، وبما يخدم أهداف المنظمة ويحققها. وتقسم إلى: تعويضات مالية (مباشرة كالرواتب والأجور الإضافية، أو غير مباشرة كالتأمين الصحي والإجازات)، أو تعويضات غير مالية (تعويضات معنوية واجتماعية كالأمان الوظيفي وحسن المعاملة والراحة النفسية أو تقديم كتب الشكر ...) (Noe et al.,2008: 361).

ويشير جودة (2010: 209) إلى أن التعويضات هي إجمالي إيرادات الموظف التي قد تكون على شكل مكافآت مالية ومزايا. ويمكن تصوير التعويضات على أنها نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء وتحقيق الأهداف.

#### منهجية الدراسة:

لقد تم اعتماد المنهجية العلمية التالية في الدراسة:

#### نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض. أما من حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived Research)؛ لأنها تجرى في البيئة الطبيعية للمنظمة، كما تعتبر دراسة مقطعية (Cross – Sectional) من حيث الأفق الزمني لأنها تجرى على عينة في وقت واحد.

#### الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة:

اعتمد الباحثان استراتيجية المعاينة، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية وعددها (13) مصرفاً هي التي مثلت مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد المديرين العاملين في المصارف مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والوسطى (N=355) مديراً.

#### عينة الدراسة:

اعتمد الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة لسحب العينة من مجتمع الدراسة، حيث تم سحب سبعة مصارف تجارية أردنية تمثل ما نسبته (54%) من مجتمع الدراسة، كعينة للدراسة. وتم أخذ المدراء العاملين في تلك المصارف والبالغ عددهم (n= 195) مديراً (Sekaran & Bougie, 2010: 295).

وتم توزيع استبانة الدراسة على العينة (195) مديراً ومديرة، وتم استرداد (190) استبانة، خمس منها غير صالحة للتحليل؛ ليصل مجموع الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (185) استبانة، أي ما نسبته (95%) من الاستبانات الموزعة.

#### وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى التالية: (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، مدير وحدة).

إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

### طرائق جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. واعتمدت الدراسة على عدة طرائق لجمع البيانات اللازمة والمتمثلة فيما يلي:

#### 1- البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة والعديد من الأطرايح ورسائل الماجستير، سواء العربية منها أو الأجنبية. وقد اعتمد الباحثان في توثيق البيانات طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (Manual of the American Psychological/ APA: 2010)

#### 2- البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الضرورية لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة مكونة من جزأين. اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على: (عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية).

#### أ- صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات الأردنية وبعض الجامعات العربية؛ وذلك لإبداء الرأي فيها، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداهها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بالعديد من الملاحظات التي شملت تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، وكان عدد الفقرات قبل التحكيم (78) فقرة، واستقر العدد عند (71) فقرة بعد إجراء التعديلات المطلوبة التي اقترحها المحكمون.

#### ب- اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، حيث كانت النتائج كما يلي لمتغيرات الدراسة جميعها:

### جدول رقم (1)

قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات عمليات إدارة المعرفة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	عملية تشخيص المعرفة	0.772
2	عملية اكتساب المعرفة	0.849
3	عملية توليد المعرفة	0.894
4	عملية تخزين المعرفة	0.751
5	عملية مشاركة المعرفة وتوزيعها	0.837
6	عملية تطبيق واستخدام المعرفة	0.725
7	عمليات إدارة المعرفة	0.804

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات عمليات إدارة المعرفة تراوحت بين (0.725 - 0.894)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات كانت (0.804)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

وتعتبر قيمة معامل الثبات التي تكون أقل من (60%) نسبة ضعيفة، بينما القيمة التي تكون في حدود (70%) نسبة مقبولة، أما إذا خرجت النسبة أكثر من (80%) فتعتبر نسبة جيدة. (Sekaran & Bougie، 2010، 290). وبناءً عليه فإن معاملات الاتساق الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

### جدول رقم (2)

قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	استقطاب الموارد البشرية	0.870
2	اختيار وتعيين الموارد البشرية	0.706
3	تدريب الموارد البشرية	0.791
4	تقييم أداء الموارد البشرية	0.822
5	التعويضات والمزايا للموارد البشرية	0.879
6	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.814

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (0.706 - 0.879)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات كانت (0.814)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60)، وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بعملياتها: (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتوزيعها، وتطبيق واستخدام المعرفة) في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (3) يفروعه الثلاثة يبين ذلك.

### جدول رقم (3-1)

نتائج تحليل ملخص النموذج من الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
5.32958	.805	.806	.898 <sup>a</sup>	عمليات إدارة المعرفة

a. Predictors: (Constant) عمليات إدارة المعرفة



إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

## جدول رقم (2-3)

نتائج تحليل التباين من الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA<sup>b</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21609.504	1	21609.504	760.780	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5198.009	183	28.404		
	Total	26807.514	184			

a. Predictors: (Constant) عمليات إدارة المعرفة

b. Dependent Variable: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

## جدول رقم (3-3)

نتائج تحليل معاملات الانحدار من تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.181	1.344		4.661	6.264	عمليات إدارة المعرفة
.000	27.582	.898	.034	.925	

a. Dependent Variable: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يتبين من الجداول (1-3، 2-3، 3-3) نتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة ( $r = 0.806$ )، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي عالٍ بين إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

كما يتبين من جدول ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل التحديد (R Square) لبعدها إدارة المعرفة قد بلغ ( $r^2 = 0.806$ )، وهذا يعني أن بُعد إدارة المعرفة قد فسر ما مقداره (80.6%) من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance) يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (760.780)، عند مستوى ثقة (Sig= 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية واحدة (df= 1).

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficients) أن قيمة (Beta) بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)، والمتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (0.898)، وأن قيمة (t) قد بلغت (27.582) عند مستوى ثقة (Sig= 0.000). وهذه القيم السابقة تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية".

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

ولمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة منفردة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، قام الباحثان باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

(H<sub>01-1</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تشخيص المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. ولأجل التعرف على مدى احتمال الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (4) يبين ذلك.

#### جدول رقم (4)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

#### للفرضية الفرعية الأولى (عملية تشخيص المعرفة)

المعاملات Coefficients			تحليل التباين ANOVA/Analysis of Variance			ملخص النموذج Model Summary		
sig	t	beta	المعامل	Sig	F	درجة الحرية DF	r <sup>2</sup>	r
0.000	16.890	0.781	تشخيص المعرفة	0.000	285.281	1	0.609	0.781

يتبين من جدول رقم (4) أن قيمة ( $r = 0.781$ )، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي عال بين عملية تشخيص المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

كما يظهر الجدول أن معامل التحديد لُبعد تشخيص المعرفة ( $r^2 = 0.609$ )، وهذا يعني أن بُعد تشخيص المعرفة قد فسر ما مقداره (60.9%) من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كما يتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ( $F = 285.281$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وعند درجة حرية واحدة ( $df = 1$ ). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

كما يتبين من قيم المعاملات في الجدول أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.781$ )، وأن قيمة (t) قد بلغت (16.890) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذه تؤكد معنوية المعامل (بُعد تشخيص المعرفة) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

واستناداً إلى ما سبق من تحليل، لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تشخيص المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية".

#### الفرضية الفرعية الثانية:

(H<sub>01-2</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية اكتساب المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. ولأجل التعرف على مدى احتمال الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (5) يبين ذلك.

## جدول رقم (5)

## نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

## للفرضية الفرعية الثانية (عملية اكتساب المعرفة)

المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA/Analysis of variance			ملخص النموذج Model summary	
sig	T	beta	المعامل	Sig	F	درجة الحرية DF	r <sup>2</sup>	R
0.000	13.528	0.707	اكتساب المعرفة	0.000	182.999	1	0.500	0.707

يتبين من جدول رقم (5) أن قيمة ( $r = 0.707$ )، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي عال بين عملية اكتساب المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

كما يظهر الجدول أن معامل التحديد لُبعد اكتساب المعرفة ( $r^2 = 0.500$ )، وهذا يعني أن بُعد اكتساب المعرفة قد فسر ما مقداره 50% من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ( $F = 182.999$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وعند درجة حرية واحدة ( $df = 1$ ). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

كما يتبين من قيم المعاملات في الجدول أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.707$ )، وأن قيمة ( $t$ ) قد بلغت (13.285) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذه تؤكد معنوية المعامل (بُعد اكتساب المعرفة) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

واستناداً إلى ما سبق من تحليل، لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية اكتساب المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية".

## الفرضية الفرعية الثالثة:

( $H_01-3$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

ولأجل التعرف على مدى احتمال الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط

(Simple Linear Regression). والجدول رقم (6) يبين ذلك.

## جدول رقم (6)

## نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

## للفرضية الفرعية الثالثة (عملية توليد المعرفة)

المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA/Analysis of Variance			ملخص النموذج Model Summary	
sig	t	beta	المعامل	Sig	F	درجة الحرية DF	r <sup>2</sup>	R
0.000	7.749	0.497	توليد المعرفة	0.000	60.043	1	0.247	0.497

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

يتبين من جدول رقم (6) أن قيمة ( $r = 0.497$ )، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي متوسط بين عملية توليد المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

كما يظهر الجدول أن معامل التحديد لبُعد توليد المعرفة ( $r^2 = 0.247$ )، وهذا يعني أن بُعد توليد المعرفة قد فسر ما مقداره 24.7% من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ( $F = 60.043$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ )، وعند درجة حرية واحدة ( $df = 1$ ). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

كما يتبين من قيم المعاملات في الجدول أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.497$ )، وأن قيمة ( $t$ ) قد بلغت (7.749) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية المعامل (بُعد توليد المعرفة) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

واستناداً إلى ما سبق من تحليل، لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية".

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

( $H_{01-4}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

ولأجل التعرف على مدى احتمال الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (7) يبين ذلك.

#### جدول رقم (7)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

#### للفرضية الفرعية الرابعة (عملية تخزين المعرفة)

المعاملات Coefficients			تحليل التباين ANOVA/Analysis of Variance			ملخص النموذج Model Summary		
sig	t	beta	المعامل	Sig	F	درجة الحرية DF	$r^2$	r
0.000	14.625	0.734	تخزين المعرفة	0.000	213.891	1	0.539	0.734

يتبين من جدول رقم (7) أن قيمة ( $r = 0.734$ )، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي عال بين عملية تخزين المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

كما يظهر الجدول أن معامل التحديد لبُعد تخزين المعرفة ( $r^2 = 0.539$ )، وهذا يعني أن بُعد تخزين المعرفة قد فسر ما مقداره (53.9%) من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ( $F = 213.891$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ )، وعند درجة حرية واحدة ( $df = 1$ ). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

كما يتبين من قيم المعاملات في الجدول أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.734$ )، وأن قيمة ( $t$ ) قد بلغت (14.625) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية المعامل (بُعد تخزين المعرفة) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية...

واستناداً إلى ما سبق من تحليل، لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية".

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

( $H_{01-5}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية مشاركة المعرفة وتوزيعها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. ولأجل التعرف على مدى احتمال الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (8) يبين ذلك.

#### جدول رقم (8)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

#### للفرضية الفرعية الخامسة (عملية مشاركة المعرفة وتوزيعها)

المعاملات Coefficients			تحليل التباين ANOVA/Analysis of Variance			ملخص النموذج Model Summary		
Sig	t	beta	المعامل	Sig	F	درجة الحرية DF	$r^2$	r
0.000	7.324	0.476	مشاركة المعرفة وتوزيعها	0.000	53.638	1	0.227	0.476

يتبين من جدول رقم (8) أن قيمة ( $r = 0.476$ )، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي متوسط بين عملية مشاركة المعرفة وتوزيعها واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

كما يظهر الجدول أن معامل التحديد لُبعد مشاركة المعرفة وتوزيعها ( $r^2 = 0.227$ )، وهذا يعني أن بُعد مشاركة المعرفة وتوزيعها قد فسر ما مقداره (22.7%) من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كما يتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ( $F = 53.638$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وعند درجة حرية واحدة ( $df = 1$ ). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

كما يتبين من قيم المعاملات في الجدول أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.476$ )، وأن قيمة ( $t$ ) قد بلغت (7.324) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية المعامل (بُعد مشاركة المعرفة وتوزيعها) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

واستناداً إلى ما سبق من تحليل، لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية مشاركة المعرفة وتوزيعها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية".

#### الفرضية الفرعية السادسة:

( $H_{01-6}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق واستخدام المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. ولأجل التعرف على مدى احتمال الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (9) يبين ذلك.

## جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)  
للفرضية الفرعية السادسة (عملية تطبيق واستخدام المعرفة)

المعاملات Coefficients			تحليل التباين ANOVA/Analysis of Variance			ملخص النموذج Model Summary		
sig	t	beta	المعامل	Sig	F	درجة الحرية DF	r <sup>2</sup>	r
0.000	9.598	0.579	تطبيق واستخدام المعرفة	0.000	92.118	1	0.335	0.579

يتبين من جدول رقم (9) أن قيمة ( $r = 0.579$ )، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط إيجابي متوسط بين عملية تطبيق واستخدام المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

كما يظهر الجدول أن معامل التحديد لُبعد تطبيق واستخدام المعرفة ( $r^2 = 0.335$ )، وهذا يعني أن بُعد تطبيق واستخدام المعرفة قد فسر ما مقداره (33.5%) من التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كما يتبين من تحليل التباين في الجدول أن قيمة ( $F = 92.118$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ )، وعند درجة حرية واحدة ( $df = 1$ ). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

كما يتبين من قيم المعاملات في الجدول أن قيمة بيتا ( $\beta = 0.579$ )، وأن قيمة ( $t$ ) قد بلغت (9.598) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية المعامل (بُعد تطبيق واستخدام المعرفة) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

واستناداً إلى ما سبق من تحليل لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق واستخدام المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية".

## النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

## يمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بعملياتها: (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتوزيعها، وتطبيق واستخدام المعرفة) في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. حيث إن القوة التفسيرية للنموذج قد بلغت ( $r^2 = 0.806$ ) وهي قوة تفسيرية قوية، مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تفسر ما مقداره (80.6%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية). وتتفق النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة منها: دراسة المدلل (2012) التي بينت وجود أثر لإدارة المعرفة على مستوى الأداء، من خلال وجود علاقة طردية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء في فلسطين بدرجة ارتباط ( $0.829$ ). كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فلاق (2010)، التي بينت وجود أثر لإدارة المعرفة خلال عمليات إدارة المعرفة السائدة (اكتساب المعرفة وتطورها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة وتطبيقها) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية.

### وقد جاءت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، كما يلي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تشخيص المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $r^2 = 0.609$ )، مما يعني أن عملية تشخيص المعرفة تفسر ما مقداره (60.9%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).  
وهنا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الفارس (2010) التي ترى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشخيص المعرفة في مستوى الأداء، حيث بينت الدراسة أثر عملية تشخيص المعرفة في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو. كما بينت الدراسة أثر عملية التشخيص في رفع كفاءة المنظمة. وتختلف مع دراسة البطاينة (2009)، التي بينت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية تشخيص المعرفة في الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية. وكانت عملية تشخيص المعرفة في هذه الدراسة ذات أهمية منخفضة كالقيام بالمبادرات الفردية لتشخيص المعرفة، وتعاني من ضعف دور التشخيص في الأداء التنظيمي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية اكتساب المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $r^2 = 0.500$ )، مما يعني أن عملية (اكتساب المعرفة) تفسر ما مقداره (50%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).  
واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة البطاينة (2009)، التي بينت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة في الأداء التنظيمي. حيث كانت أهمية الاكتساب ذات قيمة منخفضة؛ مما ساهم في عدم تأثيرها في الأداء التنظيمي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $r^2 = 0.247$ )، مما يعني أن عملية (توليد المعرفة) تفسر ما مقداره (24.7%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).  
وهنا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الفارس (2010) التي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة ومستوى الأداء.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $r^2 = 0.539$ )، مما يعني أن عملية (تخزين المعرفة) تفسر ما مقداره (53.9%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).  
وهنا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة البطاينة (2009)، التي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في الأداء التنظيمي.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية مشاركة المعرفة وتوزيعها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $r^2 = 0.227$ )، مما يعني أن عملية (مشاركة المعرفة وتوزيعها) تفسر ما مقداره (22.7%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).  
وهنا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة البطاينة (2009)، التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة في الأداء التنظيمي. حيث بينت هذه الدراسة أن تشجيع المصارف على زيادة قدرات ومهارات العاملين على توزيع المعرفة هو الأقوى بمتوسط حسابي بلغ (3.99).

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق واستخدام المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $r^2 = 0.335$ )، مما يعني أن عملية "تطبيق واستخدام المعرفة" تفسر ما مقداره (33.5%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كاسم (Kasim, 2012)، التي تبين أهمية دور ممارسات إدارة المعرفة - ومن ضمنها تطبيق واستخدام المعرفة - في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام في ماليزيا.

#### الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات بناءً على تفسير ومناقشة النتائج، ومن أهمها ما يلي:

- 1- تطبق المصارف التجارية الأردنية جميع عمليات إدارة المعرفة وبنسب متفاوتة في جميع الإدارات والأقسام، كما تحرص المصارف التجارية الأردنية على الاستفادة من جميع وسائل التكنولوجيا والاتصالات في أنشطتها وخدماتها المصرفية.
- 2- تهتم وتدعم الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية جميع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق إدارة المعرفة، من تكنولوجيا معلومات، وشبكات، وتدريب للموارد البشرية.
- 3- تبدي المصارف التجارية الأردنية اهتمامًا بالعملاء كمصدر للحصول على التغذية الراجعة حول الخدمات المقدمة وتأخذ بمقترحاتهم؛ وصولاً إلى تحسين وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة.
- 4- تؤثر إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة؛ مما يلقي بالمسؤولية الكبيرة على الإدارات المختلفة لزيادة التركيز عليها.

#### التوصيات:

من خلال النتائج والاستنتاجات السابقة، يستطيع الباحثان وضع جملة من التوصيات تتمثل في الآتي:

- 1- ضرورة إدخال المعارف الجديدة في جميع البنود والتعليمات والإجراءات التي تخص العمل "التحديث المستمر للمعلومات والمعارف".
- 2- ضرورة تفعيل التنسيق والتعاون ما بين المصارف التجارية الأردنية وشركاء العمل - كمزودي الخدمات التكنولوجية؛ لتوفير الشبكات والوسائل التكنولوجية الحديثة، والجامعات والمراكز العلمية؛ لجذب المتفوقين والكفاءات العلمية.
- 3- التأكيد على ضرورة توفير الدعم الإداري والمالي الكافيين لتفعيل أكبر ولنشاط عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية واستمراره.
- 4- إشراك الموظفين في المصارف في دورات متخصصة في موضوعات إدارة المعرفة من أجل زيادة الكفاءة لديهم.
- 5- العمل على إجراء دراسات أخرى في قطاعات مختلفة؛ للتأكد من فاعلية أثر إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.



## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

#### القرآن الكريم.

- البطاينة، محمد تركي. (2010). "أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية"، *مجلة إربد للبحوث والدراسات*، جامعة إربد الأهلية، إربد: الأردن، 14(1)، 84-119.
- الجاموس، عبدالرحمن. (2013). *إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزطمة، نضال محمد. (2011). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزيادات، محمد عواد. (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. (ط6). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع.
- الشاويش، مصطفى نجيب. (2005). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الطاهر، أسهمان ماجد. (2012). *إدارة المعرفة*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم عبد الله. (2006). *التدريب الإداري*. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم عبد الله، وعباس حسين جواد. (2010). *تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، والموقع التنظيمي*. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العلواني، حسن. (2001). "إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية"، *مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية: 6-8 نوفمبر.
- العلي، عبد الستار؛ وعامر قنديلجي؛ وغسان العمري. (2012). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمري، غسان إبراهيم. (2004). "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الفارس، سليمان. (2010). "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة دمشق، 26(2)، 59-85.
- الفيروزبادي، محمد يعقوب. (1996). *القاموس المحيط*. ط 2. مج 2. القاهرة: دار إحياء التراث.
- القريوتي، محمد قاسم. (2010). *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- الكبيسي، عامر خضير. (2010). *سيكولوجية التدريب*. الرياض: مركز الدراسات والبحوث.
- المدلل، عبدالله وليد. (2012). "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

- المرسي، جمال الدين محمد. (2006). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعه. (2010). *نظم المعلومات الإدارية: منظور معاصر*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعه؛ ونازم محمود المكاوي. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة دمشق، 26 (2)، 257-279.
- النجار، نبيل جمعه؛ وفايز جمعه النجار. (2004). *مهارات الحاسوب*. إربد، الأردن: عالم الكتاب الحديث.
- برونطي، سعاد نائف. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر؛ المعاني، أحمد؛ والصالح، أسماء (2011). *إدارة المعرفة*. الأردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم. (2005). "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حسن، راوية. (2003). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حسين، عماد. (2012). *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية*، ورقة عمل غير منشورة مقدمة إلى ورشة عمل الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: من إدارة الأفراد إلى إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 12-15 مارس.
- درة، عبدالباري إبراهيم؛ وزهير نعيم الصباغ. (2010). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- رفاعي، ممدوح عبدالعزيز. (2009). *إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ وتطبيقات*. القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية.
- عامر، سامح عبدالمطلب. (2011). *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عباس، سيهله محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2006). *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عساف، عبدالمعطي محمد. (2008). *التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات*. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عساف، عبدالمعطي محمد. (2013). *نظرية I للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم - الطريق إلى العالمية*، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2003). *إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد*. جدة: دار زهران للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود. (2004). *إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود. (2008). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Abzari, Mehdi; Hossieni Nezam and Ghasem Hosseini. (2008). The Role of Knowledge Management in the Relationship between HR Practices and Innovation Performance. *Journal of Business Research*, 106- 124.
- Alavi, Maryam (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 75- 97.
- Alnajjar, Fayez and Majed Alzoubi. (2010). "Knowledge Management Architecture Empirical Study on the Jordanian Universities", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275, Issue 20, 101- 115.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American psychological Association*. 6<sup>th</sup> ed. Washington DC: American Psychological Association.
- Davoudi, Sayed and Ravneet Kaur. (2012). "The Mutual Linkage between Human Resources Management and Knowledge Management", *Journal of Economics and Management*, 1(2), 13- 29.
- Decenzo, David and Stephen Robins. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. 10<sup>th</sup> ed. Wiley High Education.
- Denisi, A. and R. Griffins. (2005). *Human Resource Management*. New York, NY: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. Global edition, 13<sup>th</sup> ed. Pearson Education.
- Devenport, T. H. and L. Prusak. (2000). *Working Knowledge How Organization Manage What Know?*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fernandez, B.; A. Gonzalez and R. Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management Challenges, Solutions, and Technologies*. Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Gloet, M. (2004). "Linking KM to the HRM Function in the Knowledge Economy: A New Partnership. Driving Performance through Knowledge Collaboration", *Proceedings of the KM Challenge 2004*, March, SAI Global, Sydney.
- Gloet, Marianne and Mike Berrell. (2012). "The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management", *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78- 89.
- Harris, D. (1996). *Creating a Knowledge: Centric Information Technology Environment*, Free Press, 73.
- Hashmi, Sayed Muhammad and Aroop Mukherjee. (2011). "Knowledge Management for Expansion of Human Resource Management Systems", *International Conference on Technology and Business Management*. March, 28-30.
- Heising, P. and J. Vorbeck. (2000). *Knowledge Best Practices in Europe*, Springer Verlag Berlin: Heidelberg, Germany.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Kasim, Raja. (2010). "The Relationship of Knowledge Management Practices, Competences and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia", *International Journal of Human and Sciences*, 5(4), 36-57.
- Moballeggi, Mostafa and Galyani Moghaddam. (2011). Knowledge Management and Measuring its Impact on Organizational Performance. *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR*. IACSIT Press, Singapore.

المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2016

---

- Mondy, R. and R. Noe. (2005). *Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Noe, Raymond A.; John R. Hollen Beck; Barry Gerhrty and Patrick M. Wright. (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organaizational Knowledge Creation*. New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, Uma and Roger Bougie. (2010). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 5<sup>th</sup> ed. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Warner, M.; and M. Witzel. (2004). *Managing in Virtual Organization*. Australia: Thomson.
- Wick, Corey. (2000). *Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators TC*, November 7/ 2000.
- Zaied, Abdelnasser; Gawaher Hussieni and Mohammad Hassan. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *IJ Information Engineering and Electronic Business*, 4(5), 27- 35.

## Knowledge Management and its Impact on Human Resource Management Strategies in Jordanian Commercial Banks

**Dr. Khaled M. AlShawabkeh**

Assistant Professor

Department of Management

The World Islamic Sciences and Education University (WISE)

Hashemit Kingdom of Jordan

**Dr. Fayez Juma Al.Najjar**

Associate Professor

### ABSTRACT:

This study aimed to investigate Knowledge Management and its impact in Human Resource Management Strategies in Jordanian Commercial Banks. In order to achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire consisting of (71) items, to gather the primary data from study sample which consisted (185) managers.

The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researchers used many statistical methods to achieve study objectives such as simple linear regression.

**The main conclusions of the study were:** There is a significant impact at level ( $P \leq 0.05$ ) to Knowledge Management (Knowledge Management processes) on Human Resource Management Strategies in Jordanian Commercial Banks. There is a significant impact at level ( $P \leq 0.05$ ) to Knowledge Management processes: (knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing and distribution, application and use of knowledge) separately on Human Resource Management Strategies in Jordanian Commercial Banks.

**In the light of the results of this study, a set of recommendations were introduced as:** Participating banks' employees in specialized training courses about Knowledge Management, and the necessity to offer the financial and administrative support; to reach effective Knowledge Management, and the necessity to perform all Human Resources Strategies objectively.

**Key words:** Knowledge Management, Human Resource, Jordanian Commercial Banks.