

تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات

م. بشرى عباس محمد الحسيني *

المسخلص:

يتناول البحث قياس العلاقة والتأثير بين متغيرين رئيسيين هما: عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية وقد مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث وزعت على عينة عشوائية مكونة من أربعة وستون فرداً من العاملين في دائرة تكنولوجيا المعلومات مجتمع البحث، وقد خصصت الاستبانة نوعين من المعلومات الأولى تعريفية تضمنت معلومات عامة عن العينة والثاني ذات علاقة بمتغيرات البحث ضمت ثلاثة وأربعين سؤالاً.

استعمل البحث عدد من الوسائل الاحصائية لغرض تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.20.

وكان من أهم الاستنتاجات الذي توصل اليها البحث ان المديرية قيد البحث تتبنى آليات عمليات ادارة المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية الا أنه ليس بالقدر الذي يتناسب مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وكان من أهم التوصيات استحداث وحدة ادارية في الهيكل التنظيمي للمديرية تسمى "ادارة المعرفة" تعنى بتوليد وتطبيق ونشر المعرفة و تخزينها لرفع قيمة الأعمال التي تقوم بها المديرية.

Abstract:

The research measures the relationship and influence between two variables presidents are: knowledge management processes and core competence represented resolution main tool for research and distributed to a random sample consisting of sixty-four members of staff in the Directorate of Information Technology research community, has allocated resolution two types of first information identifying included General Information for the sample and the second related to the search variables included forty-three question.

The researcher chooses a number of statistical means for the analysis of the data depending on the outcome of the SPSS program.

One of the most important conclusions which reached Find the Directorate under adopt mechanisms of knowledge management processes in building core capabilities, but it is not to the extent commensurate with the developments in the field of information technology developments and it was the most important recommendations of the introduction of an administrative unit in the organizational structure of the Directorate-called "knowledge management" concerned with the generation, application and dissemination of knowledge and stored to raise the value of the works carried out by the Directorate.

* جامعة بغداد / كلية الصيدلة .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/12/3

المقدمة:

تسعى ادارة المعرفة الى تقديم حلول لقضايا ومشكلات استقطاب وانتاج المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد والجماعات والمنظمات وفي داخل المنظمات ايضا، فهي تهتم باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة، وتحاول منظمات الأعمال أن تجعل من المعرفة بمختلف أشكالها وجوانبها مدخلا يعزز باستمرار المقدرات الجوهرية للمنظمة لكي تسند هذه المقدرات ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، وإذا ما اعتبرت ادارة منظمة الأعمال المعرفة موردا اساسيا تستثمر فيه بشكل كثيف ويتم بناؤها بشكل منهجي ومنظم سواء لدى الادارة العليا كاستراتيجيون معرفيون أو لدى العاملين كموظفين معرفيون أو لدى المهنيين المتخصصون كمعرفيون، فإن هؤلاء هم الأساس في ايجاد المقدرات الجوهرية في المنظمة، تلك المقدرات المرتبطة كثيرا بالمعرفة الضمنية وحكمة الادارة.

يتكون البحث من اربعة محاور، يناقش الأول منهجية البحث، ويهتم الثاني بالاطار المفاهيمي النظري لبعض ما كتب عن متغيري البحث: ادارة المعرفة و المقدرات الجوهرية، ويتضمن الثالث الجانب العملي: تحليل البيانات وتفسير النتائج، أما الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المصادر.

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية من مصطلحات الفكر الاداري التي تبقى الحاجة اليهما حاضرة في منظمات الأعمال، ففي ظل التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات لم يعد التحدي مقتصرًا على ايجاد المعلومات للمنظمة بل في كيفية استثمارها في توليد المعرفة المطلوبة وتطبيقها ونشرها وتخزينها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في خدمة المجتمع فضلا عن دورها الاساس في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة، وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات أكدت أن عمليات ادارة المعرفة تلعب دورا مهما في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمات الا أن الحاجة لدراستها في منظماتنا المحلية لا زال قائما فمن خلال الاطلاع على بعض الدراسات المحلية في هذا المجال والمشاهدات الميدانية برزت مشكلة حقيقية تكمن في: هل أن القيادات الادارية في منظماتنا المحلية تؤمن بالفلسفة الادارية المعاصرة لمواجهة التحديات التي تمر بها عبر اعتمادها عمليات ادارة المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية أم أن ذلك يشوبه التشويش والارتجالية في التطبيق.

2. أهمية البحث:

يتطلب من منظمات الأعمال وبشكل مستمر مواكبة التوجهات الحديثة في علم الادارة لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة شديدة التنافس، وتعد ادارة المعرفة من ابرز المواجهات التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها و تخزينها وتوظيف مواردها البشرية والمادية في نشاطات تسهم في بقائها ونموها والوصول الى مراكز ريادية في الابداع والمنافسة ومن خلال بناء ركائز قوية متمثلة بمقدراتها الجوهرية لمواجهة القوى الضاغطة من متغيرات البيئة المحيطة، الأمر الذي يتحتم فيه وجود قيادات ادارية تؤمن بالفلسفة الادارية المعاصرة وتطبيقها على أرض الواقع، وقد جاء هذا البحث امتدادا لدراسات سابقة في هذا المجال من المؤمل أن يرشد منظماتنا المحلية الى أهمية متغيري البحث وتبني عمليات ادارة المعرفة وتفعيلها لبناء مقدراتها الجوهرية الذي يسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة والارتقاء بأدائها.

3. أهداف البحث:

يحاول البحث تحقيق ما يأتي:

- المساهمة في التعريف النظري بمفهوم متغيرات البحث "عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية" لضرورة تبني مثل هذه المفاهيم من قبل الادارة العليا في المنظمة.
- التعرف على مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المديرية قيد البحث.
- التعرف على الأبعاد التي تعتمد عليها المديرية قيد البحث في بناء مقدراتها الجوهرية.
- تشخيص قوة واتجاه العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية في المديرية قيد البحث.
- قياس تأثير عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية في المديرية قيد البحث.
- تقديم عدد من التوصيات بناء على ما تسفر عليه نتائج البحث الحالي.

4. فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

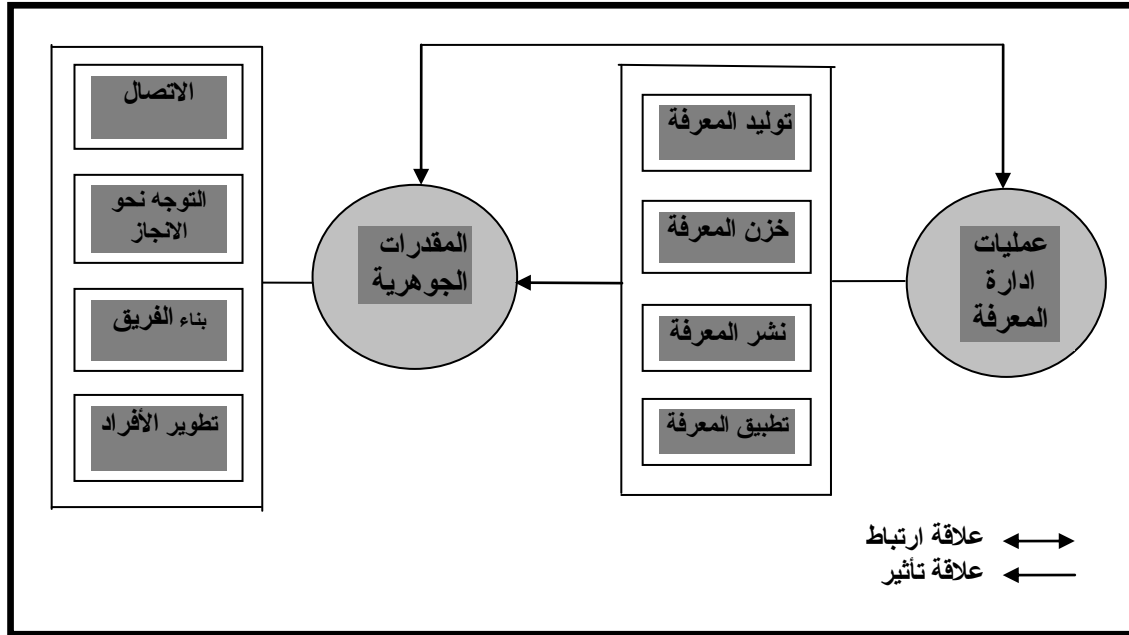
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية، وينفرد عنها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة والمقدرات الجوهرية.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والمقدرات الجوهرية.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة والمقدرات الجوهرية.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة والمقدرات الجوهرية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة في المقدرات الجوهرية، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتوليد المعرفة في المقدرات الجوهرية.
2. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في المقدرات الجوهرية.
3. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لنشر المعرفة في المقدرات الجوهرية.
4. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخزن المعرفة في المقدرات الجوهرية.

5. المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

6. اسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على مجموعة من منتسبي مديرية تكنولوجيا المعلومات احدى التشكيلات التابعة لوزارة العلوم والتكنولوجيا قيد البحث، وقد تضمنت الاستبانة نوعين من المعلومات: الأولى تعريفية وقد اقتصر على الجنس والعمر والمؤهل الدراسي والعنوان الوظيفي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية، والثاني ذات علاقة بمتغيرات البحث وقد تضمنت (43) سؤالا توزعت على متغيرات البحث وكالاتي:

أ. عمليات ادارة المعرفة: ضم (17) سؤالا، وزعت على المتغيرات الفرعية وهي: توليد المعرفة (4) اسئلة، و تطبيق المعرفة (4) اسئلة، و نشر المعرفة (5) اسئلة، و خزن المعرفة (4) اسئلة.

ب. المقدرات الجوهرية: ضم (26) سؤالا وزعت على المتغيرات الفرعية وهي: الاتصال ضم (7) اسئلة، و التوجه نحو الانجاز ضم (8) اسئلة، و بناء الفريق ضم (6) اسئلة، و تطوير الأفراد ضم (5) اسئلة.

وقد تم اعداد الاستبانة من المصادر الآتية:

المتغيرات	المصدر
عمليات ادارة المعرفة	Mertins etal, 2001: 28
المقدرات الجوهرية	Province of Nov scotia University for core competencies, 2003. مأخوذة من (الدليمي، 2006)

وقد تم استعمال مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي الذي يتكون من:

- 5 أتفق تماما 4 أتفق 3 أتفق إلى حد ما 2 لا أتفق 1 لا أتفق تماما.

7. الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث:

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وكما يأتي:

- الوسط الحسابي المرجح.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط اللامعلمي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.
- اختبار F لاختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط.

8. عينة البحث وخصائصها:

تم توزيع استمارة البحث على عينة عشوائية مكونة من (62) شخصا تمثل مانسبته 10% من مجتمع البحث البالغ 618 شخصا من العاملين في دائرة تكنولوجيا المعلومات إحدى تشكيلات وزارة العلوم والتكنولوجيا ويبين جدول (1) معلومات عامة عن أفراد العينة.

جدول (1)

معلومات عامة عن أفراد العينة

الجنس	العمر	المؤهل الدراسي	عدد سنوات الخدمة	العنوان الوظيفي	الدورات التدريبية
ذكر	22	7	4	محلل أنظمة	7
انثى	40	22	6	مهندس	8
62	29-20	7	5-1	ميرمج	10
	39-30	22	10-6	فيزياوي	2
	49-40	19	15-11	مدير. ملاحظ. فني	20
	50 فأكثر	14	16 فأكثر	أخرى	14
المجموع	62	62	62	62	62

ثانيا: الطروحات النظرية لمتغيرات البحث

1. ادارة المعرفة Knowledge Management

مفهوم المعرفة:

تعد المعرفة حيوية لادارة المنظمات واستمرارها، وأن كل فرد في المجتمع يمتلك قدرات من المعرفة العامة والمعرفة الخاصة والتي تصاغ في عقول الأشخاص بالتجربة وتحصل نتيجة التعليم المستمر، وأن كل مهارة ترتبط بمعرفة خاصة بها، وتتطلب المعرفة كلفة عالية لإكتسابها وتصبح أثنم حينما تكتسب (Taylor, 1950: 1-5)، وتتراكم المعرفة لدى الأفراد أو المنظمة من خلال ما تكتسبه من معلومات الى الخبرات والفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، والمعرفة على نوعين ظاهرية يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة (Daft, 2001: 258)، وللمعرفة خصائص تكوينية مشتركة، لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله (ياسين، 2007: 32)، وان ما يميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة (الزيادات، 2008: 21) كما أن المعرفة تزيد من عائدات المنظمة وتعتبر من الروافع المذهلة، وانها قابلة للتجزئة ومتجددة وقابلة للتلف (اسماعيل، 2010: 26)، و المعرفة هي مزيد من الخبرة والقيم والمعلومات القرينية وبصيرة الخبرة المؤطرة التي تقدم أطر لتقييم ودمج خبرات ومعلومات جديدة، وانها تنشأ وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ من الوثائق والمخزونات وايضا من الروتين والعمليات والممارسات والمعايير المنظمة (عليان، 2012: 59).

ولخص (Liker, 2000: 78) الخصائص الاستراتيجية للمعرفة بالآتي:

- عندما تكون منتجات المنظمة رخيصة فهذا يعني ميزة الكلفة، أو عندما تلبي هذه المنتجات رغبات الزبائن بشكل متميز عن الغير فهي ميزة تمايز عن المنافسين، وقد أدت المعرفة دوراً كبيراً في أن تكون الكلفة الحدية لمنتوج المعرفة مقاربة للصفر، كما أن المعرفة الجديدة اضيفت التميز الإبداعي على المنتج.
- عندما تجسد المنظمة معرفتها الجديدة في منتج جديد لم يستخدمه المنافسون.
- أن تقدم المنظمة منتج فريد وان لم يكن بالضرورة جديداً، حيث لا أحد من المنافسين يطرح هكذا منتج في الأسواق.

- القدرة الجوهرية على جذب الزبائن عندما تقدم المنظمة منتوجا يدفع الزبون سعره من دون تردد وتصبح لديه دوافع تعاملية مع المنظمة.
- ولعل أن تحظى منظمة ما اليوم بجميع مزايا النقاط السابقة يعد من الأمور الصعبة جدا ما لم تتقاسم المعرفة مع نظرائها أو منافسيها في إطار فلسفة المشاركة بالمعرفة، فلم تعد الفجوة اليوم فجوة أداء بقدر ما يعبر عنها (Zack, 1999: 125) بأنها فجوة معرفة، حيث أن ما تعرفه المنظمة يعني ماتستطيع انجازها على وفق معرفتها الحالية والتي تعكس مشكلات أدائية، أما ما ينبغي أن تعرفه المنظمة فانه يقود الى حل مشكلاتها الاستراتيجية، وفي هذا السياق يتضح ان المعرفة هي المكون الأكثر أهمية سواء فيما تسببه من ابتكار بصيغة معرفة أو من خلال مصادر معرفتها الخارجية المتمثلة بالزبون وذلك باعتماد تغذية راجعة أسرع وأفضل من المنافسين (الساعدي، 2011: 245).

أنواع المعرفة

- وردت أنواع عديدة للمعرفة بحسب ما يعبر عنها وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال، حيث بينها (العلي وآخرون، 2006: 38) كما يأتي:
- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الارشادية): المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرائق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة (المجربة) فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم.
- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحة الكلية، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للموقف.
- وحددت الاستمولوجيا ثلاثة أنواع مميزة من المعرفة هي: معرفة الأشياء والموضوعات، ومعرفة كيفية أداء الأشياء، ومعرفة العبارات والمسلمات، ووصفها (Lundvall, 1999) على أربعة أنواع هي: (الزيادات، 2008: 41)
- معرفة – ماذا (Know- What) وتعبّر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة – لماذا (Know- Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- معرفة – كيف (Know-How) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
- معرفة – من (Know- Who) وهي المعلومات حول من يعرف ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

وصنفها (العنزي و صالح، 2009: 269) على :

- المعرفة الجوهرية: أقل حجما ومستوى من المعرفة الذي ينبغي توافرها لدى المنظمة لمواجهة المنافسين، وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة.
- المعرفة الابتكارية: تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.
- ومن الأنواع الأكثر شيوعا واستخداما بين الباحثين في حقل ادارة المعرفة، تصنيف المعرفة على نوعين هما: المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.
- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي المعرفة غير المكتوبة، المخزونه في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم، انها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الانسانية وتحاول في فترات متباعدة، أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، ويمكن القول أن المعرفة الضمنية غير المرمرزة وغير المكتوبة أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل، وأن الكثير من المعارف والمهارات الانسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة الى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها (ياسين، 2007: 36-37) وتضفي المعرفة الضمنية على المنظمات مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين (Hatch, 1997: 369) وكلما كانت المعرفة ضمنية سيكون من الصعوبة أكبر اكتساب واستخدام المعرفة (Therin, 2002) وتعتمد المعرفة الضمنية على متطلبات الموقف وفهم الشخص الذي يقوم بالأداء، وانها القابلية على التعامل مع المواقف المختلفة، معروفة وغير معروفة بالاستجابة غالبا بشكل آتي من خلال الارتجال وبدون تفكير، وتعد المعرفة الضمنية أمرا حاسما لتطور معرفة جديدة (Bratton & Gold, 2003: 347).
- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: تتكون من متاح مادي موجود في المنظمة بشكل بيانات ومعلومات وتوثيق وسياسات وقواعد واجراءات وطرائق يمكن الاطلاع عليها ومتاحة للعاملين في المنظمة (الغالبى و ادريس، 2007: 312) كما وتتعلق بمعرفة الحقائق وتفسيرات الحقائق الواضحة التي يمكن ايصالها، وتعتمد على المعرفة المنظمة مثلا: الكتب والصحف والأترنت، وبالتالي بالامكان ايصالها، وهذه المعرفة هي التي تكمن في جوهر الثورة الرقمية (Bratton & Gold, 2003: 347) لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحويلها بسهولة من لغة الى أخرى ومن شكل الى آخر، ويمكن بصفة مستمرة اعادة قراءتها وانتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها، غير أن هذه المعرفة لا تنفصل ولا تستطيع الاستقلال في مرحلة تكوينها أو تطويرها عن المعرفة الضمنية، وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي المعادل الموضوعي للمعرفة الضمنية، وبعبارة أخرى، اذا كانت المعرفة الضمنية هي معرفة الذات العاقلة (معرفة الانسان) فان المعرفة الصريحة

المكتوبه هي المعرفة بالموضوع (أي تعقيل للواقع) وتحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير وتجلي تتم من خلال عملية نفسية وفلسفية معقدة الى إنتاج معرفي وانساني ملموس ومكتوب (الزيادات، 2008: 40-41).

ادارة المعرفة:

ادارة المعرفة هي الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة (Daft, 2001: 257) وتمثل ادارة المعرفة العمليات والادارات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادارتها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة، وعكسها في عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات (الكبيسي، 2002: 53) وعرفها Mayo على انها ادارة المعلومات والمعرفة والخبرة المتوافرة للمنظمة وخلقها والحصول عليها وخرنها وتوفيرها والاستفادة منها من أجل أن تعتمد النشاطات التنظيمية على كل ما هو معروف أصلا وتوسعه أكثر (Bratton & Gold, 2003: 347)، وفسرها بعضهم الآخر على انها استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي فضلاً عن التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة (عليان، 2010: 151)، كما انها انجاز الانشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة واكتسابها وتجميعها وتخزينها ومشاركة المعرفة بين الأفراد والجماعات وتطبيق المعرفة من خلال التطبيقات التكنولوجية المتعددة بما يدعم المنظمات ويجعل التكلفة التي يتم صرفها ذات جدوى وفائدة مما يزيد الكفاءة والفاعلية في المنظمات، كما تساعد على التأثير في عمليات تحقيق المنظمة لأهدافها (الظاهر، 2012: 88).

أهمية ادارة المعرفة:

تسهم ادارة المعرفة في تشجيع رأس المال البشري على الابداع واستثمار وتدريب رأس المال الفكري وتشكيل فرق المشروع المستندة على المعرفة لغرض التكيف مع البيئة التنافسية (Mc Griff, 2000: 10) وتشير الذاكرة المنظمة في عملية التعلم المنظمي الى أن ادارة المعرفة لها تأثير واسع على قابلية المنظمة على التعلم (Nederhof, et al; 2002: 328)، كما تضمن تأمين المشاركة الناجحة والمقدرات الجوهرية مع المجهزين والزبائن والباعة والمؤسسين، وتسهل الاسهام المعرفي وتسرع عملية التدريب لبلوغ أعلى مستويات الانجاز وتقتصر أخيراً منحى التعلم (Awad & Ghaziri, 2004: 12)، ولها أهمية مباشرة على الأفراد العاملين من أهمها أن يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة والتهنية الأفضل للتعامل مع المتغيرات، أن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، فضلاً عن تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى (العلي وآخرون، 2006: 278)، وتأتي أهمية ادارة المعرفة من خلال نشاطاتها المختلفة وهي: إنتاج معرفة جديدة، والحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية، والحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار، وادخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات، وتفرغ المعرفة في وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات تسرع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز، ونقل المعرفة المتوافرة الى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها (العززي و صالح، 2007: 405)، وقد بات مؤكداً أن ادارة المعرفة هي المفتاح للتأثيرات طويلة الأمد وتطوير الأفراد والمنظمات (Cheng, 2005: 608) حيث انها ترتبط بجميع أجزاء المنظمة وبكافة النشاطات والعمليات والادارات والأفراد داخل التنظيم، وان الأفراد العاملين يسهم كل منهم في بناء التراكم المعرفي من زوايته التي يعمل بها بغية التطوير المستهدف، حيث أن ادارة المعرفة تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في المنظمة مما يؤدي الى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف، وتعد مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف المديات الزمنية، كما انها تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة ويجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً ازاء المنافسين، وتسهم ادارة المعرفة في زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول الى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها (حمود، 2010: 58-59)، كما تساعد ادارة المعرفة المنظمات على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة، وعلى توليد مختلف المعارف، ثم خرنها وتوظيفها في المنظمة، وتعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنه، كما اسهمت في تحول المؤسسات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها، كما أن المنظمات تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لايجاد منتجات جديدة (الظاهر، 2012: 26-34).

عمليات ادارة المعرفة:

حدد Burk أربع عمليات لادارة المعرفة هي: الابداع والابتكار، والتنظيم، والمشاركة، والاستعمال واعادة الاستعمال (Burk, 1999: 26) ، وأشار (Mcelroy, 2000: 34-37) الى عمليات توليد المعرفة وتوزيعها وتنميتها ثم تطبيق المعرفة، وعدها (Trigg, 2000: 18) بعمليات اكتساب ومعالجة وخزن واستخدام واعادة استخدام المعرفة، وأكد (Rastogi, 2000: 40) ان المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات ادارة المعرفة وهي: تحديد طبيعة وانواع المعرفة، ورسم المعرفة، وأسر المعرفة المتوافرة، واكتساب المعرفة المطلوبة، وخزن المعرفة الموجودة والمكتسبة، والمشاركة بالمعرفة، وتطبيق المعرفة، وابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، أما عمليات ادارة المعرفة على وفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK, 2000) فقد تضمنت ستة عمليات جوهرية لادارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة (الزيادات، 2008: 89-91)، وقد تبني البحث الحالي النموذج (Mertins et al; 2001: 28) لعمليات ادارة المعرفة والتي تتمثل بتوليد المعرفة وخزن المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، لملاءمته وأهداف البحث.

1. توليد المعرفة: يعني ابداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق والانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجيات وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الادارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها (عليان، 2012: 211).

2. خزن المعرفة: تواجه المنظمات خطرا كبيرا بفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الاشخاص عندما يغادرونها لسبب أو لآخر لذا أصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها والوصول اليها وادامتها من أولويات ادارة المعرفة (Malhatra & King, 2001: 70) وتعود عملية تخزين المعرفة الى الذاكرة المنظمة Organization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert System والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات المنظمة الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وانه مع الزمن تتراكم المعرفة المنظمة، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة المنظمة واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (العلي وآخرون، 2006: 43).

3. نشر المعرفة: يعتمد على مدى الإستعداد ووحدة الهدف من نشر المعرفة من الفرد الى الجماعة والتي تستوجب من خلال عملية النقل تحويلها من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة، وتشمل كذلك على عمليات التوزيع والمشاركة وتدفق المعرفة (Gupta & Govindergan, 2000: 457) والمعرفة بوصفها موجودا تزداد بالإستخدام والمشاركة ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات الى تشجيع المشاركة، وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها: فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي، وشبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)، والتدريب من خلال زملاء الخبرة القدامى، وكلاء المعرفة، ومجموعات داخلية عبر الوثائق، و فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم (الزيادات، 2008: 101-102).

4. تطبيق المعرفة: تعني جعل المعرفة ملائمة للاستخدام في جميع نشاطات المنظمة من خلال التطبيق الفعال للمعرفة التي تم اكتسابها وتوزيعها بعد أن تم تخزينها، وقد أشار Crant الى ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة وهي: التوجيهات (القواعد والاجراءات لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة)، والروتين (أنماط الأداء ومواصفاته)، و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً (الطاني وآخرون، 2011: 12) وان المعرفة التي بحوزة المنظمة تقل أهميتها اذا لم توضع ضمن اطار متجدد يركز فيه على عمليات البناء المستمر لهذه المعرفة، ومن ثم التطبيق الفعال والواسع لها (الغالبى و ادريس، 2007: 313).

2. المقدرات الجوهرية: Cor Competence

مفهوم المقدره الجوهرية:

شاع استخدام مفهوم المقدرات الجوهرية في عام 1990 من قبل C.K.Prahalad & Gary Hamel من خلال مقالتهما المنشورة في مجلة (Harvard Business Review) بعنوان "المقدرات الجوهرية للمنظمة"، حيث تمثل المقدرات الجوهرية موجودات تنافسية قابلة للتقييم، تنطلق من المعرفة التي حصلت عليها المنظمة من الداخل والخارج من خلال تراكم تجربة المنظمة وتعلمها (Tompson & tricklond, 1999: 345) وقد افترنت المقدرات الجوهرية بالبراعة في ادارة الأنظمة الفرعية للمنظمة والذي يتكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة التي تقدم منتجات وخدمات تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة (Macmilan & Tampo, 2000: 124) ووصفها (Dessler, 2003) بأنها القدرات المتميزة للأعمال التي تقوم بها المنظمة بحيث تميز منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية باتباع أساليب كثيرة منها مثلاً: قيادة الكلفة والتمايز (العنزي و صالح، 2009: 197)، وتعزز المقدرات الجوهرية قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات

وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المنظمة المتنوعة وبالتالي فإنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة (الغالبى و ادريس، 2007: 306) والمقدرات الجوهرية هي نقاط قوة تتيح للمنظمة تميز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها.

- وتنشأ المقدرة الجوهرية من مصدرين يتم أحدهما الآخر هما الموارد والقدرات:
 - الموارد **Resources**: تشمل الموارد البشرية والمالية والمادية والاجتماعية والتقنية التي تساعد المنظمة في خلق القيمة للمستهلكين، وكلما كان مورد المنظمة مميزا بدرجة كبيرة وأكثر صعوبة في التقليد كلما زاد احتمالات استحواذ المنظمة على ميزة تنافسية.
 - القدرات **Capabilities**: تشير الى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي، وتكمن في القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة، أي النمط الذي تعتمده المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة (هل و جونز، 2010: 185).
- ولخص (Macmillan & Tampo, 2000: 121) خصائص المقدرات الجوهرية بأنها: قليلة العدد، وأكبر من المقدرة الفردية، و أساس ضمان بقاء المنظمة على المدى القصير والطويل، وخفية على المنافسين، وصعبة التقليد، وناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات، وأنها أساس لتطوير المنتجات الجوهرية و أساس القصد الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن تسويقها وذات قيمة تجارية، وحدد (تومسون و ستريكلايد، 2006: 382-383) أربع خصائص رئيسة متعلقة بالمقدرات الجوهرية والامكانات التنافسية اللازمة لبناء المنظمة وهي:

1. نادرا ما تتكون المقدرات الجوهرية من مهارات محدودة أو جهود عمل لقسم أو إدارة واحدة، حيث انها غالبا ما تكون محصلة لمجموعات متنوعة من المهارات وحقول المعرفة التي تنبثق من الجهود التعاونية لمجموعات العمل والأقسام متعددة الوظائف التي تقوم بأداء أنشطة مكملة وداعمة في المواقع المختلفة لسلسلة قيمة المنظمة.
 2. من غير المتوقع أن ينظر المشرفون ورؤساء الأقسام أو الإدارات لبناء المقدرات الجوهرية للمنظمة بأكملها على أنها مسؤوليتهم الشخصية، حيث أن بناء المقدرات الجوهرية وتنميتها تقع ضمن مسؤوليات الإدارة العليا.
 3. يمثل أساس تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة وتحويلها الى امكانات ذات قيمة تنافسية لها احتمالات تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل في تركيز جهود ومواهب أكثر و أفضل من المنافسين سعيا وراء تعميق تلك المقدرات الجوهرية وتقويتها.
 4. نظرا لأن احتياجات المستهلكين وظروف السوق تتغير بطرائق غير متوقعة في أغلب الأحيان فمن الصعب التوقع بشكل تام وكامل بالمعرفة والأصول الفكرية اللازمة للنجاح التنافسي المستقبلي ويجب أن تكون اساس المقدرة المختارة للمنظمة واسعة ومرنة تتوافق مع آفاق المستقبل المجهول.
- ويضيف (الطاني، 2007: 115) بأن التغييرات السريعة في البيئة قد تؤدي الى تقادم المقدرات الجوهرية حيث أن المقدرات الجوهرية اليوم قد لا تكون كذلك في الغد ولهذا على المنظمات أن تبحث بصورة مستمرة عن مقدرات جوهرية جديدة.

بناء المقدرات الجوهرية:

يبدأ بناء المقدرات الجوهرية على وفق (Merton, 2005: 234) من اكتشاف المنظمة لقدرات العاملين فيها و ادراك تلك القدرات والمحافظة عليها، ويرى (Robson, 1997) إن نقطة البدء في تحديد المقدرات الجوهرية هو تحليل وتجزئة النظم الفرعية المختلفة والتي تشكل الكيان التشغيلي الكامل للمنظمة، وقد اقترح بأن المنظمة يمكن أن تنقسم على ثلاثة نظم فرعية رئيسة هي:

1. النظام الفرعي الإداري الذي ينسق الأنشطة في المنظمة.
2. النظام الفرعي المؤسسي والذي يربط المنظمة بالعالم الخارجي المتضمن: الزبائن والمجهزين والمنتفعين الآخرين **stakeholders**.
3. النظام الفرعي الفني وهو جوهر ما تفعله المنظمة، والذي يعد الصفة المميزة لها.

ويؤكد Robson إن المقدرات يمكن أن توجد في النظام الفرعي الفني، بسبب أن هذا النظام قد يحتوى على أغلب براءات الاختراع والموارد الاحتكارية للمنظمة، وقد لا يكون هذا النظام وحده هو مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، لذلك يجب على المنظمات أن تحاول البحث عن مقدراتها الجوهرية في النظم الثلاثة على حد سواء (الدليمي، 2006: 74).

ويشمل بناء المقدرات الجوهرية: إدارة المهارات البشرية وأسس المعرفة والفكر، وتنسيق جهود مجموعات العمل والأقسام المختلفة في كل موقع في سلسلة القيمة وربطها معا، وتركيز الموارد الكافية وتخصيصها وتوجيه الانتباه الإداري الكافي للتركيز على الأنشطة المتعلقة بالمقدرات الجوهرية، ويقوم بتنظيم هذه المهمة كبار المديرين الذين يقدرون أهمية تنفيذ الاستراتيجية الخاصة ببناء مقدرات ذات قيمة وتنميتها والذين يمتلكون النفوذ والسلطات لإرساء التعاون والإتصال الضروري بين الأفراد والمجموعات

والأقسام والحلفاء الخارجيين، ولا يعني ذلك بالضرورة انفاق أموال ضخمة على تلك الأنشطة أكثر مما ينفقه المنافسون، ولكنه يعني تركيز المواهب أكثر على مثل هذه الأنشطة وعقد مقارنات للقياس الداخلي والخارجي الكفيل بالانتقال نحو وضع أفضل في الصناعة (تومسون و ستريكلان، 2006: 383).

وطبقاً لذلك يقدم (Hayes, 2008) الخطوات الآتية لبناء المقدرات الجوهرية: (الشيخلي، 2009: 85)

1. تحديد حاجات المنظمة للمقدرات من خلال تحديد الحاجات الكلية للمنظمة.
2. تحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال اكتساب المقدرات التقنية لإنشاء القاعدة الأساسية للمقدرات لتحقيق الرغبات النهائية.
3. تحليل موقف الأداء للمنظمة من أجل تحديد الفرص وتصحيح المسارات وتقليص الفجوات فيها.
4. تخطيط وصياغة إستراتيجية المقدر.
5. تنفيذ إستراتيجية المقدر.
6. تقويم النتائج.

أبعاد المقدرات الجوهرية:

حدد Barton أربعة أبعاد رئيسية للمقدرات الجوهرية هي: المعرفة والمهارات، والقيم، والأنظمة الادارية، والأنظمة المادية تمثل كل منهما مقدر جوهرية تظهر النسيج المترابط للمنظمة (Barton, 2001:120)، وأشار (Thompson & Strickland, 2003:119) في نموذجهما للمقدرات الجوهرية على العناصر الداخلية المتمثلة بالمهارات الشخصية، والمعرفة التكنولوجية، ورأس المال الفكري، والموارد الملموسة والموارد المادية، وعناصر خارجية تعتمد على انشاء علاقات شبكية تربط بين المنظمات والأطراف التي لها مصالح مهمة مشتركة مع المنظمة وعدا هذه العناصر القاعدة الأساسية التي تتحرك منها باتجاه الميزة التنافسية، ويرى (Hellriegel, etal; 2004: 5-6) ستة أبعاد للمقدرات الجوهرية هي: الاتصال، وفرق العمل، والفعل الاستراتيجي، والتخطيط الإداري، والوعي العالمي، وإدارة الذات، والتي تشكل مجموعها من وجهة نظرهم الفاعلية الادارية، وشخص (Lokshin,etal, 2009) أبعاد المقدرات الجوهرية بالمقدرات التكنولوجية، والمقدرات المتعلقة بالزبون، والمقدرات التنظيمية، وحددها (Merton, 2005: 234) بالمعرفة، وبناء الفريق، والاتصال، والتأثير، والتوجه نحو الانجاز، وتسليم النتائج، وعلى وفق (Povince of Nov Scotia Univershty for core Competencies, 2003) فإن أبعاد المقدرات الجوهرية هي: الاتصال، والتوجه نحو الانجاز، وبناء الفريق، وتطوير الأفراد (الدليمي، 2006: 9)، وسيتبنى هذا البحث هذه الأبعاد لانسجامه وأهدافه.

1. الإتصال:

يعد الإتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد سواء بطايعها الرسمي أو غير الرسمي لفرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتلعب حركية (ديناميكية) الجماعة دوراً أساسياً في عملية الإتصال وفي فاعليته وكفائته لأن الجماعة تسهم في تحقيق حاجات الفرد ورغباته وسبل اشباعه، وقد أثبتت التجارب أن عامل التشويش في نقل المعلومات ينخفض بازدياد تماسك الجماعة (حمود و اللوزي، 2008: 348).

2. تطوير الأفراد:

أن منظمات اليوم تتنافس من خلال العاملين فيها وتستثمر في تطوير أفرادها من خلال منحهم فرصاً لتطوير مهاراتهم وصقل مواهبهم بشكل مستمر (Bohlander & Snell, 2007: 694) ومن الجدير بالذكر أن عدد كبير من المنظمات أنشأت جامعات داخلية تابعة لها لإدارة مهمة تحديث مهارات المديرين والموظفين وتسهيل التعلم المنظمي المستمر والمساعدة في مهمة تحديث كفاءات المنظمة وإمكانياتها، كما تعقد جلسات توجيه وإرشاد للعاملين الجدد وتمول مجموعات متنوعة من برامج التدريب الخاصة ببناء الكفاءات أو المرتبطة بالحصول على مؤهل جامعي إضافي أو حضور دورات تدريبية مهنية (تومسون و ستريكلان، 2006: 385) حيث إن لتفضيلات العاملين وأنشطتهم داخل منظماتهم وخارجها في سوق العمل أثراً قوياً في بذل ما بوسعهم من طاقات ذهنية وفسولوجية، وبالتالي إنتاجيتهم، وهذا ما جعل (prahalad & Hamel, 1989) أن يربط موضوع رأس المال البشري بالمقدرات الجوهرية لمنظمة الأعمال، حيث أفاد أنه ينبغي أن ترفع من تلك المقدرات وتبني أعمالها في إطارها أو مجالها وتركز حول ما الذي تؤديه بشكل سليم وتتفوق فيه، وبالتالي قد يكون بمقدورها أن تنافس غيرها من المنظمات بكل ثقة ونجاح، ولأجل ادراك المقدرات الجوهرية لرفع عوائدها ينبغي لرأس المال البشري أن يمتلك المهارات والمعارف المتخصصة في الزمان والمكان المناسبين وبالمقادير الدقيقة (العنزي و صالح، 2009: 196-197).

3. التوجه نحو الإنجاز:

تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية والتي لا بد أن يكون لها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل والتأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع أهداف المنظمة و كما أشار (Wikinson, 1998) إن إتاحة المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة إذ لا شيء يجعل الأشخاص يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمنظمتهم (الساعدي، 2011: 174-224) ولابد للمنظمات أن تهتم بتوقعات الزبائن كتغذية عكسية وتحويل تلك التوقعات إلى معرفة تضيف قيمة إلى أعمالها (Thompson & Strickland, 2003: 340) وإن تحديد أدوار العاملين وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي التداخل و الإزدواجية والاختناقات والمساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات تعد أداة أو وسيلة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (حريم، 2004: 313).

4. بناء الفريق:

يشكل فريق العمل عدد من العاملين لديهم مجموعة من المؤهلات لتحقيق أهداف معينة وبينهم علاقات عمل متبادلة (Hellriegel, etal; 2004: 226) ويمكن بناء فريق عمل ناجح من خلال: (جيرالد و روبرت، 2009: 330)

- تنوع الخبرات والمهارات التي يمكن أن يجلبها أعضاؤه للعمل المكلفين به.
- اختيار أعضاؤه الفريق بناء على مهاراتهم الوظيفية والشخصية الحالية والمتوقعة، ولا بد أن يمتلك أعضاؤه المهارات الفنية التي تحتاجها المهمة الموكلة اليهم.
- تشجيع الإتصال والتعاون بين أعضاء الفريق حتى يستطيعوا تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الفريق، وعندما يكون عمل الفريق وأهدافه واضحين فمن المتوقع أن يتحرك الفريق في ذات الإتجاه وأن يحقق ذات الأهداف.
- يزداد التنسيق صعوبة مع ازدياد عدد الفريق، كما أن عبء العمل يزداد عند نقص الفريق عن العدد المطلوب.
- تنمية الثقة والدعم الإجتماعي بين أعضاء الفريق مع حثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، فانه اذا لم يشعر أعضاء الفريق أن الإدارة العليا تقف الى جانبهم فلن يبذلوا الجهد المطلوب.

ثالثاً: الجانب العملي

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية بفرضياتهما الفرعية وعرض علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة و المقدرات الجوهرية، ولغرض التعرف على درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية في المنظمة قيد البحث، تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل متغيراتها وكانت النتائج كالآتي:

عرض نتائج متغير عمليات ادارة المعرفة

يبين جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير عمليات ادارة المعرفة وأبعاده (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة، خزن المعرفة).

جدول (2)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير عمليات ادارة المعرفة وأبعاده

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
1	توليد المعرفة يحتاج الى خبرة ودراية تتوافر بشكل مناسب في منظمنا.	4.27	0.728
2	يعمل في منظمنا مجموعة من المبدعين الذين يسهمون في توليد المعرفة.	3.66	0.886
3	هناك مشاركة واسعة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية توليد المعرفة.	3.34	0.922
4	تتدفق المعلومات بسهولة بين العاملين مما يسهل عملية توليد وابتكار المعرفة.	3.47	0.953
	اجمالي توليد المعرفة	3.69	0.587
5	يواجه العاملون صعوبات في تطبيق المعرفة بحريه.	3.59	0.982
6	هناك متابعة مستمرة من الادارة لتطبيق المعرفة ودعم الأفكار الجديدة واستثمارها.	3.24	0.935
7	تعاني عملية توظيف الأفكار الجديدة في منظمنا من بعض المعوقات.	3.98	0.712
8	الوسائل المتاحة في منظمنا ليست بالمستوى المناسب لتطبيق المعرفة.	3.66	0.974
	اجمالي تطبيق المعرفة	3.62	0.517
9	النشرات الداخلية والتقارير هي الوسيلة الرئيسة لتبادل المعرفة بين العاملين في منظمنا.	3.33	0.990
10	يجري تدوير العمل (أي أداء الفرد لأكثر من عمل في المنظمة) لتطوير التشارك بالمعرفة.	3.45	1.055
11	تشجع الادارة الحوارات والندوات واللقاءات المباشرة بين العاملين.	3.74	1.007
12	تتوافر في منظمنا التقانة الحديثة المناسبة لتسهيل نشر المعرفة.	3.76	0.986
13	يمتلك العاملون في منظمنا المهارات اللازمة للتعامل مع التقانة الحديثة.	3.61	0.929
	اجمالي نشر المعرفة	3.58	0.567
14	تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالكمبيوتر ووسائل التكنولوجيا الحديثة.	4.21	0.832
15	يتم تحديث البيانات والمعلومات المخزونة باستمرار.	3.97	0.904
16	هناك مرونة عالية في عمليات خزن واسترجاع المعرفة والمعلومات.	3.81	0.764
17	تتميز عمليات الخزن والاسترجاع بالدقة والسرعة.	3.68	0.861
	اجمالي خزن المعرفة	3.92	0.644
	اجمالي عمليات ادارة المعرفة	3.70	0.407

1. عمليات ادارة المعرفة:

يبين جدول (2) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.70) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري اجمالي (0.407) وهو منخفض مما يعكس درجة انسجام جيدة في اجابات أفراد عينة البحث، وتدلل هذه النتيجة على أن المنظمة قيد البحث تعتمد عمليات ادارة المعرفة بشكل جيد وكانت اكثر اهتماما ببعد خزن المعرفة

حيث بلغ الوسط الحسابي (3.92) وأقل اهتماما ببعده نشر المعرفة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.58) وعكست النتائج اهتمام متقارب لبعدي توليد المعرفة وتطبيق المعرفة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.69 و 3.62) على التوالي وكانت النتائج حول أبعاد عمليات ادارة المعرفة كالآتي:

أ. توليد المعرفة: حقق هذا البعد وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.69) وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.587) ووفقا لاستجابات أفراد العينة يلاحظ أن الفقرة التي تستقريء توليد المعرفة يحتاج لخبرة تتوافر بشكل مناسب في منظماتنا حققت اعلى وسطا حسابيا بلغ (4.27) وبتشتت مقبول بالاجابات بلغ (0.728) وحققت الفقرة الثالثة التي مفادها أن هناك مشاركة واسعة للعاملين في المستويات الادارية في عملية توليد المعرفة أقل وسطا حسابيا بلغ (3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.922) مما يدل على أن هناك اهتمام بتوليد المعرفة في المنظمة قيد البحث بدرجة جيدة حيث يتوافر فيها الاختصاصات المطلوبة وبخبرات جيدة الا ان الأفراد عينة البحث يشعرون بحاجة اكثر للمشاركة في عملية توليد المعرفة والى تدفق المعلومات بسهولة أكثر بين العاملين مما يسهل عملية توليد المعرفة لا سيما فيها مجموعة من المبدعين يسهمون في توليدها.

ب. تطبيق المعرفة: حقق هذا البعد وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.62) وبانسجام عالي نسبيا في استجابات أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.517) وقد حققت الفقرة السابعة التي مفادها تعاني عملية توظيف الأفكار الجديدة من بعض المعوقات اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.98) وبتشتت معقول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.712) وحققت الفقرة السادسة هناك متابعة مستمرة من الادارة لتطبيق المعرفة ودعم الأفكار الجديدة واستثمارها أقل وسطا حسابيا بلغ (3.24) وبانحراف معياري بلغ (0.935) مما يدل على ان هناك اهتمام بتطبيق المعرفة في المنظمة قيد البحث بدرجة جيدة وهي نتيجة غير مقنعة بما يكفي من وجهة نظر أفراد العينة حيث أنهم يواجهون بعض الصعوبات في تطبيق المعرفة بحرية وفي عملية توظيف الأفكار الجديدة واستثمارها فضلا عن أن الوسائل المتاحة لتطبيق المعرفة في المنظمة ومن وجهة نظر أفراد العينة ليست بالمستوى المناسب.

ت. نشر المعرفة: حقق هذا البعد وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (0.567) ووفقا لاستجابات أفراد العينة حققت الفقرة الثانية عشر والتي تستقريء تتوافر في المنظمة التقانة الحديثة المناسبة لتسهيل نشر المعرفة اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.986) وحققت الفقرة التاسعة والتي مفادها النشرات الداخلية والتقارير هي الوسيلة الرئيسية لتبادل المعرفة بين العاملين أقل وسطا حسابيا بلغ (3.33) وباعلى انحراف معياري بلغ (0.990) وتدل هذه النتائج على أن المنظمة قيد البحث تهتم بنشر المعرفة بدرجة جيدة وان الادارة تشجع الحوارات والندوات واللقاءات بين العاملين وتتوافر فيها التقانة الحديثة لتسهيل نشر المعرفة وان العاملين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع التقانة الحديثة، ومن خلال استجابات أفراد العينة نستقريء بأن العاملين يطمحون الى اهتمام أكثر من قبل ادارة المنظمة بهذا المتغير لا سيما وانها معنية بنشر المعرفة.

ث. خزن المعرفة: حقق هذا البعد أعلى وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.92) وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.644) ووفقا لاستجابات أفراد العينة حققت الفقرة الرابعة عشرة تتم عمليات خزن البيانات بالكمبيوتر ووسائل التكنولوجيا الحديثة أعلى وسطا حسابيا بلغ (4.21) وبانحراف معياري بلغ (0.832) وحققت الفقرة السابعة عشرة والتي مفادها تتميز عمليات الخزن والاسترجاع بالدقة والسرعة أقل وسطا حسابيا بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.864) وتدل هذه النتائج على أن المنظمة قيد البحث تهتم بخزن المعرفة بدرجة تقترب من جيد جدا ويتم تحديث البيانات والمعلومات المخزونة فيها باستمرار كما أن هناك مرونة عالية نسبيا في عمليات خزن واسترجاع البيانات والتي تتميز بدقة وسرعة بمستوى جيد.

عرض نتائج متغير المقدرات الجوهرية

يبين جدول (3) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير المقدرات الجوهرية وأبعاده (الاتصال، التوجه نحو الانجاز، بناء الفريق، تطوير الأفراد).

جدول (3)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير المقدرات الجوهرية وأبعادها

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
1.	توجه منظمتنا رسائل متناسقة تنظم اولويات عمل الأقسام.	3.52	0.863
2.	تمتلك منظمتنا تغذية راجعة للتعرف على المشكلات التي تواجه العمل.	3.27	0.890
3.	ان نمط الاتصال في منظمتنا ملائم لمعطيات المواقف المختلفة.	3.32	0.805
4.	يمكن توفير الأفكار الملائمة لحل المشكلات التي تواجه العمل بالتوقيت الملائم.	3.17	0.897
5.	تسود في منظمتنا المنافسة المفتوحة من خلال التساؤلات الجريئة مع توضيح ان الهدف هو الاداء الايجابي.	3.16	0.944
6.	تعمل قنوات الاتصال في منظمتنا على ادامة الثقة بين العاملين.	3.39	0.947
7.	تحفز منظمتنا التوجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة.	3.53	0.987
8.	اجمالي الاتصال	3.33	0.615
9.	تستطيع الادارة تحليل المعلومات الحالية لجعلها اكثر ملائمة في صنع القرار.	3.63	0.995
10.	تعمل الادارة على صياغة اهداف الاداء الفردي تماشياً مع خطة منظمتنا.	3.65	0.888
11.	تعمل الادارة على تنظيم العمل بشكل يضمن اتسايته بوضوح لتحقيق الاهداف.	3.39	0.875
12.	يتم توزيع المهام في منظمتنا بحسب قدرات الأفراد.	3.58	1.00
13.	يشجع قسم ادارة الموارد البشرية في منظمتنا العاملين لدفعهم نحو الاجاز افضل.	3.18	1.05
14.	تسعى منظمتنا لتطوير كفايات الادارة لمواجهة هدف الاداء الفردي وتعزيزه باتجاه اداء المنظمة.	3.32	0.954
15.	تستطيع منظمتنا التعامل مع التغذية الراجعة من الاقسام الاخرى.	3.29	0.776
16.	تحفز منظمتنا العاملين على توفير معلومات مفيدة.	3.63	0.909
17.	اجمالي التوجه نحو الاجاز	3.46	0.672
18.	تسعى منظمتنا لتطوير رسالة مشتركة لكيان فريق العمل.	3.24	0.803
19.	تسمح منظمتنا بتبادل الافكار بين العاملين لتحقيق الاستفادة من الخبرات.	3.66	0.886
20.	توجد خبرات فنية في منظمتنا تسهم بشكل فاعل في تحقيق اهداف الفريق.	3.94	0.765
21.	تتبنى الادارة على اداء الفريق بمقدار انجازاته.	3.58	0.984
22.	تدعم قرارات الفريق بشكل فاعل في منظمتنا.	3.56	1.00
23.	يحصل الفريق على دعم الادارة من خلال الاقتراحات عندما يواجه مشكلات صعبة.	3.76	0.917
24.	اجمالي بناء الفريق	3.62	0.672
25.	يستطيع الأفراد في منظمتنا فهم الدور الذي يكلفون به في خطة العمل.	3.74	0.828
26.	يتعلم الأفراد في منظمتنا كيفية الافادة من تجاربهم السابقة لتجنب مشكلات مستقبلية.	3.79	0.832
27.	يجد الأفراد في منظمتنا اقتراحات تساعد على ايجاد حلول لمشكلاتهم.	3.55	0.862
28.	يستطيع العاملون في منظمتنا المشاركة بالخبرة مع الاخرين لزيادة فهم القرارات المتخذة.	3.82	0.820
29.	توجد في منظمتنا برامج لتدريب الأفراد ورفع كفاءتهم في العمل.	3.69	0.914
30.	اجمالي تطوير الأفراد	3.75	0.620
	اجمالي المقدرات الجوهرية	3.54	0.567

2. المقدرات الجوهرية: يبين جدول (3) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.54) وهو اعلى من

الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري اجمالي (0.567) وهو منخفض مما يعكس درجة انسجام جيدة في اجابات أفراد عينة البحث، وتدل هذه النتيجة على أن المنظمة قيد البحث تهتم ببناء مقدراتها الجوهرية بدرجة جيدة وعلى وفق استجابات أفراد العينة كانت اكثر اهتماما ببعيد تطوير الأفراد حيث بلغ الوسط الحسابي (3.75) ويليه بعد بناء الفريق حيث حقق وسطا حسابيا بلغ (3.62) ثم بعد التوجه نحو الانجاز حقق وسطا حسابيا بلغ (3.46) وكان أقل الأبعاد اهتماما بعد الاتصال حيث بلغ الوسط الحسابي (3.33) وكانت النتائج حول أبعاد المقدرات الجوهرية كالاتي:

أ. الاتصال: حقق هذا البعد أقل وسطا حسابيا عاما بلغ (3.33) وبتشتت مقبول في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.615) وقد حققت الفقرة الرابعة والعشرين والتي مفادها تحفز منظمتنا التوجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.987) أما الفقرة الثانية والعشرون تسود في منظمتنا المنافسة المفتوحة من خلال التساؤلات الجريئة وان الهدف هو الاداء الايجابي فقد حققت أقل وسطا حسابيا بلغ (3.16) وبانحراف معياري بلغ (0.944) مما يدل على أن المنظمة قيد البحث تهتم ببعيد الاتصال بدرجة تفوق المتوسط وان هناك تغذية راجعة للتعرف على المشكلات التي تواجه العمل ويمكن توفير الأفكار الملائمة لحل هذه المشكلات بدرجة متوسط وان قنوات الاتصال فيها تعمل على ادامة الثقة بين العاملين بدرجة تفوق المتوسط ويمكن القول ومن خلال الملاحظات الشخصية بان الأفراد عينة البحث يمتلكون من الطاقات والخبرات والطموح مما يجعلهم بحاجة أكثر الى قنوات اتصال فعالة يستطيعون من خلالها تقديم ما لديهم من أفكار وتطويرها والعمل على تنفيذ الممكن منها.

ب. التوجه نحو الانجاز: حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (3.53) وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.672) مما يعكس انسجام اجابات أفراد العينة وقد حققت الفقرة السادسة والعشرين والتي تستقرىء تعمل الادارة على صياغة اهداف الاداء الفردي تماشياً مع خطة المنظمة اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (0.888) اما الفقرة التاسعة والعشرون حققت أقل وسطا حسابيا بلغ (3.18) وبتشتت عالي بالاجابات بلغ (1.4) وتدل هذه النتائج على ان المنظمة قيد البحث تهتم بالتوجه نحو الانجاز بدرجة جيدة وان الادارة تستطيع تحليل المعلومات الحالية لجعلها أكثر ملائمة في صنع القرار كما انها

تعمل على توزيع المهام في المنظمة بحسب قدرات الأفراد وتحفزهم على توفير معلومات مفيدة و بدرجة جيدة ويبدو ومن خلال استجابات افراد العينة ان قسم الموارد البشرية يقدم التشجيع للعاملين لدفعهم نحو الانجاز الأفضل بدرجة متوسط وهي درجة لا توافر القناعة الكافية لدى أفراد العينة وبعد الاستفسار ومن خلال الملاحظات الشخصية تبين ان العاملين يتلقون التوجيهات ودفعهم للانجاز من قبل اقسامهم بشكل مباشر وان قسم الموارد البشرية جهة تنفيذية لما يبلغ لها من أوامر.

ت. بناء الفريق: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا عاما بلغ (3.62) وبتشتت مقبول بالاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.672) وقد حققت الفقرة الخامسة والثلاثين والتي مفادها توجد خبرات فنية في منظمنا تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف الفريق اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.94) وبتشتت مقبول بالاجابات بلغ (0.765) وحققت الفقرة الثالثة والثلاثين تسعى منظمنا لتطوير رسالة مشتركة لكيان فريق العمل أقل وسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري بلغ (0.803) مما تدل تلك النتائج على ان المنظمة قيد البحث تهتم بدرجة جيدة ببناء الفريق وان الادارة تثني على أداء الفريق بمقدار انجازاته ويحصل على دعم الادارة من خلال الاقتراحات عندما يواجه مشكلات صعبة كما انها تدعم قرارات الفريق بشكل فاعل.

ث. تطوير الأفراد: حقق هذا البعد أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.620) مما يعكس انسجام اجابات افراد العينة وقد حققت الفقرة الثانية والأربعين والتي مفادها يستطيع العاملون في منظمنا المشاركة بالخبرة مع الآخرين لزيادة فهم القرارات المتخذة اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.820) وحققت الفقرة الحادية والأربعين والتي تستقرى يجد الأفراد في منظمنا اقتراحات تساعد على ايجاد حلول لمشكلاتهم أقل وسطا حسابيا بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.862) مما يدل على ان المنظمة قيد البحث تهتم بتطوير الأفراد بدرجة تقترب من جيد جدا وانه توجد برامج لتدريب الأفراد ورفع كفاءتهم في العمل وبمستوى جيد كما ان الأفراد في المنظمة يجيدون التعلم من تجاربهم السابقة والافادة منها في تجنب مشكلات مستقبلية ولديهم فهم للدور الذي يكلفون به في خطة العمل وبمستوى يقترب من جيد جدا.

اختبار العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث:

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

بهدف اختبار طبيعة العلاقات بين أبعاد عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية تم استخراج قيم معاملات ارتباط Spearman بين أبعاد عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية ويوضح جدول (4) النتائج كالاتي:

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط Spearman بين أبعاد عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية عمليات ادارة المعرفة	تطوير الأفراد	بناء الفريق	التوجه نحو الانجاز	الاتصال	اجمالي المقدرات الجوهرية	عدد العلاقات المعنوية	الاهمية النسبية
توليد المعرفة	**0.484	**0.330	*0.323	*0.287	**0.403	5	100%
تطبيق المعرفة	0.136	0.207	0.128	0.079	0.158	0	0%
نشر المعرفة	**0.679	**0.667	**0.571	**0.492	**0.686	5	100%
خزن المعرفة	**0.538	**0.401	**0.468	**0.377	**0.506	5	100%
اجمالي ادارة المعرفة	**0.666	**0.575	**0.540	**0.449	**0.634	5	100%
عدد العلاقات المعنوية	4	4	4	4	4	20	
الاهمية النسبية	80%	80%	80%	80%	80%		80%

*مستوى معنوية (0.05)

**مستوى معنوية (0.01)

أ. يبين نتائج جدول (4) بلغ عدد العلاقات المعنوية بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة ومتغيرات المقدرات الجوهرية (20) علاقة من أصل (25) علاقة مفسر ما نسبته (80%) وبمعامل ارتباط (0.634**) وهي نتيجة توافر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية.

ب. حقق بعد توليد المعرفة (5) علاقات معنوية من أصل (5) مفسرة مانسبته 100% من مجموع العلاقات وبمستوى معنوية (0.01) مع تطوير الأفراد و بناء الفريق و اجمالي المقدرات الجوهرية و (0.05) مع التوجه نحو الانجاز و الاتصال، وبمعامل ارتباط ومستوى معنوية كما مبين في جدول (4) مما يوفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة والمقدرات الجوهرية.

ت. اظهرت نتائج جدول (4) لم يحقق بعد تطبيق المعرفة أي علاقة ارتباط مع اجمالي متغير المقدرات الجوهرية و أبعاده تطوير الأفراد و بناء الفريق و التوجه نحو الانجاز و الاتصال مما يعني رفض

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والمقدرات الجوهرية.

ث. حقق بعد نشر المعرفة (5) علاقات معنوية من أصل (5) مفسرة مانسبته 100% من مجموع العلاقات وبمستوى معنوية (0.01) مع تطوير الأفراد وبناء الفريق و التوجه نحو الانجاز و الاتصال و اجمالي المقدرات الجوهرية وبمعامل ارتباط ومستوى معنوية كما مبين في جدول (4) مما يوافر الدعم الكافي لقبول الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة والمقدرات الجوهرية.

ج. حقق بعد خزن المعرفة (5) علاقات معنوية من أصل (5) مفسرة مانسبته 100% من مجموع العلاقات وبمستوى معنوية (0.01) مع تطوير الأفراد و بناء الفريق و التوجه نحو الانجاز و الاتصال و اجمالي المقدرات الجوهرية وبمعامل ارتباط ومستوى معنوية كما مبين في جدول (4) مما يوافر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة والمقدرات الجوهرية.

2. اختبار تأثير عمليات ادارة المعرفة في المقدرات الجوهرية:

يظهر جدول (5) نتائج تأثير المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة وابعاده (توليد المعرفة و تطبيق المعرفة و نشر المعرفة و خزن المعرفة) في المتغير المعتمد المقدرات الجوهرية وكانت النتائج كالآتي:

جدول (5)

نتائج تحليل اثر عمليات ادارة المعرفة وابعاده في المقدرات الجوهرية

N= 62

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	معامل B	R2 المصحح	المحسوبة F
عمليات ادارة المعرفة	المقدرات الجوهرية	0.274	0.883	0.392	40.304
توليد المعرفة	المقدرات الجوهرية	2.103	0.390	0.149	11.648
تطبيق المعرفة	المقدرات الجوهرية	2.914	0.173	0.009	1.534
نشر المعرفة	المقدرات الجوهرية	1.086	0.686	0.461	53.190
خزن المعرفة	المقدرات الجوهرية	1.796	0.446	0.244	20.670

قيمة F الجدولية (10) عند مستوى معنوية (0.005)

يظهر جدول (5) بلغت قيمة F المحسوبة (40.304) وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي تؤثر دلالة معنوية قوية في تأثير المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) كما بلغ قيمة الثابت (0.274) ومعامل B (0.883) فضلا عن ذلك بلغ قيمة معامل التحديد المصحح R2 (0.392) والذي يؤثر ان نسبة الاختلاف المفسر في المقدرات الجوهرية بسبب تأثير عمليات ادارة المعرفة لا تقل عن (39.2%) وان النسبة المتبقية البالغة (60.8%) تمثل نسبة مساهمة متغيرات غير الداخلة في نموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة في المقدرات الجوهرية.

أ. توليد المعرفة: يظهر جدول (5) بلغت قيمة F المحسوبة (11.648) وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي تؤثر دلالة معنوية في تأثير المتغير المستقل (توليد المعرفة) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) كما بلغ قيمة الثابت (2.103) ومعامل B (0.390) فضلا عن ذلك بلغ قيمة معامل التحديد المصحح R2 (0.149) والذي يؤثر ان نسبة الاختلاف المفسر في المقدرات الجوهرية بسبب تأثير توليد المعرفة لا تقل عن (14.9%) وان النسبة المتبقية البالغة (85.1%) تمثل نسبة مساهمة متغيرات غير داخلة في نموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وهذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتوليد المعرفة في المقدرات الجوهرية.

ب. تطبيق المعرفة: يظهر جدول (5) بلغت قيمة F المحسوبة (1.534) وهي أصغر من القيمة الجدولية والتي لا تؤثر دلالة معنوية في تأثير المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) كما بلغ قيمة الثابت (2.914) ومعامل B (0.173) فضلا عن ذلك بلغ قيمة معامل التحديد المصحح R2 (0.009) والذي يؤثر ان نسبة الاختلاف المفسر في المقدرات الجوهرية بسبب تأثير تطبيق المعرفة ضعيفة جدا وعلى وفق هذه المؤشرات ترفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في المقدرات الجوهرية.

ت. نشر المعرفة: بلغت قيمة F المحسوبة (53.190) وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي تؤثر دلالة معنوية قوية في تأثير المتغير المستقل (نشر المعرفة) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) كما بلغ قيمة الثابت (1.086) ومعامل B (0.686) فضلا عن ذلك بلغ قيمة معامل التحديد المصحح R2

(0.461) والذي يؤشر ان نسبة الاختلاف المفسر في المقدرات الجوهرية بسبب تأثير نشر المعرفة لا تقل عن (46%) وان النسبة المتبقية البالغة (54%) تمثل نسبة مساهمة متغيرات غير الداخلة في النموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لنشر المعرفة في المقدرات الجوهرية.

ث. خزن المعرفة: بلغت قيمة F المحسوبة (20.670) وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي تؤشر دلالة معنوية في تأثير المتغير المستقل (خزن المعرفة) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) كما بلغ قيمة الثابت (1.796) ومعامل B (0.446) فضلا عن ذلك بلغ قيمة معامل التحديد المصحح R2 (0.244) والذي يؤشر ان نسبة الاختلاف المفسر في المقدرات الجوهرية بسبب تأثير خزن المعرفة لا تقل عن (24.4%) وان النسبة المتبقية البالغة (75.6%) تمثل نسبة مساهمة متغيرات غير الداخلة في النموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، مما توفر هذه المؤشرات الدعم لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخزن المعرفة في المقدرات الجوهرية.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

1. تبين توافر عمليات ادارة المعرفة في المنظمة قيد البحث وقد استثمرت توليد المعرفة ونشرها بشكل جيد الا ان العاملين فيها يواجهون بعض الصعوبات في تطبيق المعرفة بحرية كما ان عملية توظيف الأفكار الجديدة تعاني من بعض المعوقات، وكانت أكثر اهتماما ببعد خزن المعرفة وقد يرجع السبب في ذلك الى الدور المهم الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تحسين وتوسيع الذاكرة المنظمة واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزونة.
2. تبين أن المنظمة قيد البحث لديها ممارسات جاده في بناء مقدراتها الجوهرية وكان جل اهتمامها بتطوير الأفراد وقد يرجع السبب في ذلك الى ان العاملين يسهم كل منهم في بناء التراكم المعرفي من زاويته التي يعمل بها و بذلك فإن تطوير الأفراد يؤدي الى زيادة معرفة العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الاجاز المستهدف الا انها أبدت أقل اهتماما ببعد الاتصال.
3. كانت علاقة الارتباط بين متغيري عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية اجمالاً علاقة موجبة قوية ونستنتج من ذلك أن المنظمة قيد البحث تتبنى آليات عمليات ادارة المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية الا أنه ليس بالقدر الذي يتناسب مع التطورات البيئية الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والذي يعد من صلب اختصاص ونشاطات المنظمة قيد البحث.
4. تباين قوة العلاقات الارتباطية بين أبعاد عمليات ادارة المعرفة ومتغير المقدرات الجوهرية فقد كانت العلاقات مع بعد نشر المعرفة و خزن المعرفة أقوى من بعد توليد المعرفة ولم يحقق بعد تطبيق المعرفة علاقة معنوية، ونستنتج من ذلك أنه على الرغم من توافر الخبرة بشكل مناسب الا أنه يبدو ان العاملين بحاجة الى مشاركة أوسع في عملية توليد المعرفة وأن الوسائل المتاحة في المنظمة قيد البحث ليست بالمستوى المناسب لتطبيق المعرفة.
5. أثرت عمليات ادارة المعرفة اجمالاً في تعزيز بناء المقدرات الجوهرية في المنظمة قيد البحث عبر التوجه نحو العمل بروح الفريق مع وجود خبرات فنية تسهم في تحقيق أهداف الفريق وكان بعد نشر المعرفة أكثر أبعاد عمليات ادارة المعرفة تأثيراً لما يمتلكه العاملين فيها من مهارات مناسبة للتعامل مع التقانة الحديثة.
6. لم تستطع المنظمة قيد البحث من توظيف تأثير تطبيق المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية ونستنتج من ذلك حاجة العاملين الى متابعة مستمرة من قبل الادارة لتطبيق المعرفة ودعم الأفكار الجديدة واستثمارها ويبدو أن صعوبة توفير التخصيصات المالية الكافية لهذا الدعم تحول دون التطبيق.

ثانياً: التوصيات

1. استحداث وحدة ادارية في الهيكل التنظيمي للمديرية تسمى "ادارة المعرفة" تعنى بتوليد وتطبيق ونشر المعرفة و خزنها لرفع قيمة الأعمال التي تقوم بها المديرية.
2. ضرورة الاستفادة من تطبيق المعرفة الناتجة عن الأفكار الخلاقة الجديدة التي يحملها العنصر البشري في المديرية حيث يبقى الفرد هو حامل المعرفة التي ان لم تستغلها المنظمة فقدتها وفقدت معها مقومات الابداع والتطوير من خلال ابتكارها لتكنولوجيا جديدة أو وسائل انتاج جديدة أو اساليب عمل جديدة، وان تعمل جاهدة على توفير الامكانيات المالية والمادية اللازمة لتطبيق المتميز من تلك الأفكار.
3. ضرورة تشجيع الاتصال بوصفه محور اساسي في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة ويشمل الاتصال الداخلي ما بين العاملين انفسهم في المديرية وتحديد الهدف من الاتصال وارتباطه بنشر المعرفة وسرعة نقلها بكفاءة عالية وفاعلية، والاتصال الخارجي ويشمل الاتصال مع أي جهة خارج نطاق المديرية لما له من أهمية في بناء الثقة واعطاء صورة ايجابية عن المديرية ويسهم بصورة كبيرة في الحصول على التغذية الراجعة.
4. تقديم التسهيلات الى العاملين في المديرية كافة للوصول الى المعرفة باستخدام التقانة الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وتسهيل استخدام الموقع الالكتروني والتواصل مع العالم الخارجي في الحصول على المعرفة.

5. تشجيع التشارك بالمعرفة بين العاملين في المديرية وتصميم نظام كفاء للمكافآت والحوافز للتشارك بالمعرفة وتعريف العاملين ببودها وتفصيلها وتطبيقه بموضوعية.
6. افساح المجال للعاملين وتشجيعهم على عقد وحضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات لتطوير قدراتهم وخبراتهم ورفع معارفهم وكفاءتهم في العمل.
7. ضرورة الاهتمام بتشكيلات فرق العمل وبتنوع الاختصاصات بين عناصر الفريق لما يولده من منافسة للوصول الى المزيد من الخيارات ثم الحل الأمثل.

المصادر:

المصادر العربية

1. اسماعيل، خضير مصباح، (2010)، "ادارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. تومسون، آرثر آيه و ستريكلايد، آيه جي، (2006)، "الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية"، ط1، مكتبة لبنان ناشرون.
3. جيرالد، جرينبرج و روبرت، بارون، (2009)، "ادارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي و د. اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر.
4. حريم، حسين، (2004)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. حمود، خضير كاظم، (2010)، "منظمة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. حمود، خضير كاظم، اللوزي، سلامة موسى، (2008)، "مبادئ ادارة الأعمال"، اثر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الدليمي، احسان علاوي، (2006)، "تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية-دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد"، اطروحة دكتوراه غير منشورة / جامعة بغداد.
8. الزبيدات، محمد عواد، (2008)، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
9. الساعدي، مويد، (2011)، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
10. شارلزهل، جارديت جونز، (2010)، "الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل"، تعريب ومراجعة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر.
11. الشخيلي، مهند محمد ياسين، (2009)، "دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة/ جامعة بغداد.
12. الطاهر، اسمهان ماجد، (2012)، "ادارة المعرفة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
13. الطائي، علي حسون و محمد، نسرين جاسم و حسين، ضياء محمد، (2011)، "دور القيادة الاستراتيجية في عمليات ادارة المعرفة/ دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد(17)، عدد(61).
14. الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، "الإدارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات"، عالم الكتب الحديث، الأردن.
15. العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر و العمري، غسان، (2006)، "المدخل الى ادارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
16. عليان، ربحي مصطفى، (2012)، "ادارة المعرفة"، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
17. العنزي، سعد علي، صالح، أحمد علي، (2009) "ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوردي للنشر، عمان.
18. الغالبي، طاهر محسن منصور و دريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية منظور منهج متكامل"، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
19. الكبسي، صلاح الدين، (2002)، "ادارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
20. ياسين، سعد غالب، (2007)، "ادارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

المصادر الأجنبية

1. Awad, E.M., & Ghaziri, H.M., (2004), "Knowledge management", Prentice- Hall, New Jersey.
2. Bratton, John., & Gold, Jeffery., (2003), "Human Resource Management: theory and practice, Printed & bound in Great Britain by sach press, Hach.
3. Burk, Mike., (1999), "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information", public Roads, Nov, Dec.
4. Bohlander, G., & Snell, S.A., (2007), "Managing Human Resource" Mason, Ohio: South Western Colledge publication.
5. Cheng, Yin cheong., (2005), Development of multiple thinking & creativity in organizational learning, International Journal of Educational Management, Vol(1.19), No(7), pp.(605-622).
6. Daft, R.L.; (2001), "Organization: Theory and Design", South-western, Colledge publishing, Ohio, USA.
7. Gupta, A., & Govindarajan, V., (2000), " Knowledge Flows Within Multinational Corporation "SMJ , Vol.1, No. 4.

8. Hatch, Mary Jo; (1997), "Organization theory –Modren, Symbolic, & Postmodern perspectives, Published in the United States by Oxford University Press inc, New York.
9. Hellrigel, Jackson., & Slocum ,John., (2004), "Management Acompetency based approach".
- 10.Leonard, Barton., (2001), "Core Capabilities & Rigidities", Management Journal, No.13.
- 11.Liker, Pauls., (2000), "Management Information system: Astrategic Leadership Approach", The Dryden press, Forth worth.
- 12.Lokshin, B0ris., Gils, Anita, Van., & Bauer, Eva, (2009), Crafting firm Competencies to Improve Innovation Performance, "European Management Journal", No:27, pp 187-196.
- 13.Macmillan, Hugh., & Tampo, Mahen., (2000), "Strategic management:Process, Content, And Implementation", Oxford university press, USA.
- 14.Malhatra, Y., & King, W.R., (2001), "Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation", Information Resources Management Journal, Vol. (13), No (1).
- 15.Mertins, K., & Heisig, P.m & Vorbeck, J., (2001), "knowledge Management Best Practice In Europe" Springer-Verlage, Berlin Heidelberg.
- 16.Merton, Robert, C., (2005), "Core Competence Framework", Harvard Press, N. 302 A.
- 17.Mc Elroy,M., (2000), "Using Knowledge management to sustain Innovation" Knowledge management Review, Vol(3), issue (4).
- 18.Nederhof, P.C., pacitti, B., Gomes, J.F., & pearson, A.W., (2002), "Tools for the Improvement of Organizational Learning processes in Innovation", Journal of Work Place Learning, vol (14), N (8), pp. 320-331.
- 19.Rastogi, P.N., (2000), "Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuosity Reality of Competitiveness", Human System Management, Vol(19).
- 20.Robson, W., (1997), " Strategic Management and Information systems : An Integrated Approach", 2nded, Prentic- Hill, New York.
- 21.Taylor, R., (2000), "KM:The management process of En suring that the organization's Existing Knowledge Asst's.
- 22.Therin, Francois., (2002), "Organizational Learning and Innovation in High- Tech Small Firms", Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 23.Tompson, A., & Strickland, A., (1999), "Strategic Management Concept and Cases", 11th ed, Irwin Mc Graw-Hill, Boston.
- 24.Tompson, A., & Strickland, A., (2003), "Strategic Management Concept and Cases", Irwin Mc Graw-Hill, Boston, www.mhhe.com.
- 25.Trigg, J., (2000), "Knowledge Management", information technology, Sc & I, No. (17), Issue. (12).
- 26.Zack, M.H., (1999), "Developing a knowledge strategy, California management Review, Vol(41), N(3), Spring.

.....

