

دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

**The role of knowledge management in improving human resource
productivity Case study of Algeria Telecom - Tebessa-**

د. محي الدين شبيرة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
aemykou@yahoo.fr

أ. منى دريس، جامعة أم البواقي، الجزائر.
mouna.dris@gmail.com

تاريخ التسليم: (2018/04/26)، تاريخ التقييم: (2018/05/16)، تاريخ
القبول: (2018/05/29)

Abstract :

Knowledge is an important factor of production that companies must manage in order to develop creativity and innovation, and this can be achieved by taking care of human resources. Therefore, company's management must direct most of their resources to investment in human capital, through setting an accurate management system that insure the accurate selection, learning, training and motivation which leads to innovation and creation of commitment and desire to work. This research paper aims to show the role of knowledge management in improving the human resources in companies, and we chose Algérie Télécome Company – Tebessa agency- as a model of knowledge management and its role in improving work productivity.

Key-words: knowledge management, human resource productivity, intellectual capital, innovation, learning, training.

ملخص :

المعرفة عنصر مهم من عناصر الإنتاج يتوجب على المؤسسات إدارتها بهدف تنمية الإبداع والابتكار، وهذا لا يتأتى إلا بالاهتمام بالمورد البشري، وعليه يتعين على المسؤولين بالمؤسسة توجيه معظم مواردها للاستثمار في رأس المال الفكري، عبر وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم، والتعليم، والتدريب الجيد، والتحفيز الذي يحث على الإبداع وخلق الرغبة في العمل والالتزام، بهدف ضمان استمراريته والمحافظة على قدرتها التنافسية.

هذه المقالة تهدف إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري على مستوى المؤسسة، واعتمدنا مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - كنموذج في إدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين إنتاجية العمل
الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إنتاجية المورد البشري، رأس المال الفكري، الإبداع، التعليم، التدريب.

مقدمة:

يتسم عالمنا المعاصر بسرعة التغيير والتطوير الاقتصادي والعلمي والتقني بصورة لم يشهد لها مثيلاً، وفي ظل هذه المستجدات والتحديات المحلية والدولية، بات من اللازم توظيف المعرفة الإدارية باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة، بما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي ومواكبة التغيرات المتسارعة باستمرار.

ويمكننا تحديد المعرفة على أنها الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث بوضوح، ويقترن نجاح أي مؤسسة بمدى قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها وكذا محاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل جديدة تلبي الاحتياجات.

وكل هذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على الإسهام في إنتاج المعرفة وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة، باعتبار إنتاجية رأس المال الفكري من الدعائم الرئيسية لبقاء أي مؤسسة ناجحة، سواء أكانت خدمية أو ربحية، مما ينبغي على ميسري الإدارة دعم وتطوير الإطارات البشرية لتملك المؤهلات الكفيلة بمواكبة هذه التطورات، عبر توفر قادة يمتلكون الوعي بأهمية خلق بيئة مناسبة تساعد على العمل، لإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية للأفراد على كافة المستويات، والمساهمة في رفع كفاءة العمليات، وتحسين الإنتاجية لتحويل ما تم تعلمه إلى منتجات وخدمات جديدة تصل إلى السوق بشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون.

وعليه فالإشكالية المراد معالجتها، من خلال هذا المقال، تتمثل في التساؤل المحوري:

- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري، مؤسسة اتصالات الجزائر -

وكالة تبسة- نموذجاً؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات، وفي مقدمتها :

- كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين إنتاجية المورد البشري؟

- هل هناك علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وتشكيل فرق العمل على مستوى مؤسسة اتصالات

الجزائر وكالة تبسة-؟

- كيف يمكن لإدارة المعرفة أن ترفع من القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة اتصالات

الجزائر - وكالة تبسة-؟

- هل يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في إبراز ضرورة التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر -

وكالة تبسة-؟

فرضيات الدراسة: في محاولة للوصول إلى إجابة على التساؤل المحوري، والتساؤلات الفرعية، تم طرح مجموعة من الفرضيات، التي نسعى لإثباتها أو نفيها في هذا التناول البحثي. والمتمثلة أساسا في:

- إدارة المعرفة تساهم في تحسين إنتاجية المورد البشري من خلال إنتاج وخلق المعرفة ونقلها للعاملين وتفعيل الاتصال فيما بينهم.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة وتشكيل فرق العمل داخل المؤسسة.

- إدارة المعرفة تساهم في رفع القدرات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسة بتأهيل العاملين وإشراكهم في العمل وتحفيزهم لانجاز الأفضل.

- يمكن لإدارة المعرفة أن تعمل على إبراز ضرورة التدريب داخل المؤسسة من خلال تبيين دور التعلم وإعادة تأهيل العاملين لكسب مهارات جديدة.

أهمية الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- دراسة أهمية إنتاجية عامل المعرفة وضرورة الاهتمام بهذا الأصل لتحقيق التميز والريادة؛
- تحسيس مديري المؤسسات بأهمية ضرورة إدراج إدارة المعرفة لما لها من دور كبير في تحسين إنتاجية المورد البشري؛

- رصد مجموعة من النتائج التي تبرز دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري، وهي نتائج قد تكون دليل عمل لإدارة أي مؤسسة، على العموم، ولمؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص.

أهداف الدراسة: تكمن أهداف الدراسة في:

- تأكيد الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري، والمساهمة في تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها؛

- تبيان واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- والتعرف على كيفية تطبيقها لتحسين إنتاجية المورد البشري؛

- رفع مقترحات لأصحاب القرار، لتوضيح أهمية إدارة المعرفة، كمعطى عملي حديث للإدارة يساعد المؤسسات على مواجهة التطورات والتغيرات العالمية للرفع من مستوى إنتاجيتها وتحقيق التميز في مجال أعمالها.

- **منهج الدراسة:** قصد انجاز هذا البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للتقريب على إحداثيات الظاهرة محل الدراسة، وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها، بالاستعانة بمراجع ودراسات

سابقة تناولت الموضوع بالبحث، مع اعتماد منهج دراسة الحالة لاستقصاء اتجاهات عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 20.

1. مفهوم المعرفة: تباينت وتعددت التعاريف التي أوردها علماء الإدارة عن المعرفة، ويمكن إجمال بعضها فيما يلي:

عرفها رائد الإدارة Peter Drucker على أنها معلومات تعمل في سبيل تحقيق النتائج، مؤكداً أنها قوة تحتاج إلى السلطة والمسؤولية لتثبت نجاحتها (إي فلاهري، 2004، ص 364).
بينما عرفها Stewart بأنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي (طالب والجناي، 2009، ص 55)، وأن المعرفة قوة خاصة إذا توفرت لدينا القدرة على تطبيقها (محمد، 2005، ص 159).

كما تعرف على أنها إجراء لديه القدرة على خلق القيمة، استناداً للبيانات، أو المعلومات، أو المعرفة السابقة لتنمية الأصول الفكرية للمؤسسة، وتحقيق النتائج (Schwartz, 2006, p01).
وأعطي لها تعريف على أنها: " المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والخبرات التي تقدم إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة " (Russ, 2010, p02).
ومما سبق يمكن تقديم حوصلة عن تعاريف المعرفة على أنها عبارة عن تراكم معلومات مكتسبة من قبل الفرد بفضل الممارسات، والمهارات، والخبرات، والتي تتجسد في إنجاز المطلوب بالجودة والكفاءة المطلوبتين.

2. مفهوم إدارة المعرفة: الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة من قبل علماء الإدارة والمختصين أدى إلى تقديم عدد كبير من التعاريف لها، نذكر من بينهم:

عرفها wiig بأنها : " مجموعة من المداخل، والعمليات الواضحة، والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها، والسلبية، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات والاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف المراد تحقيقها" (جرادات، 2011، ص 78).

بينما حدّدها Finneran بأنها: " نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، في الوقت المناسب للعمل المناسب" (ظاهر، 2009، ص 78).

من جهته عرفها Jennex بأنها عملية إنقاط المعرفة، وتخزينها، واسترجاعها، وإعادة استخدامها وتطبيقها بشكل انتقائي من التجارب السابقة، واستخدامها في عملية صنع القرار بهدف تحسين أداء المؤسسة (Jennex, 2007, p04) .

كما تعرف على أنها: "منهجية إدارة الأصول الفكرية وغيرها من المعلومات بطريقة توفر للمؤسسة ميزة تنافسية" (Bergeron, 2003, p09) .

من خلال مجمل التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف لإدارة المعرفة على أنها : عملية التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لمختلف المعارف، والمهارات لتوليدها، ونقلها، ونشرها بين مختلف العاملين في المؤسسة، بغية تنمية أكثر للمعارف، للوصول إلى ما يعرف بعامل المعرفة لتحقيق القيمة المضافة التي من خلالها فقط يكون للمؤسسة رأس مال حقيقي.

3. إنتاجية عامل المعرفة: بعد أن برز اهتمام المؤسسات بتحقيق التميز في مجال أعمالها،

برز معها الاهتمام بعامل المعرفة

وإنتاجيته وذلك من خلال ما يكتسبه من معارف ومهارات وخبرات عديدة تعود بالنفع على المؤسسات، ولقد حدد المفكر الاقتصادي "Peter F. Drucker" ستة عوامل تحدد إنتاجية عامل المعرفة والتي تم تلخيصها في النقاط التالية:

- لابد من أن يركز عمال المعرفة على المهمة الموكلة إليهم، أو يحددوا بأنفسهم ما يجب أن تكون تلك المهمة، وبالتالي سؤالهم ما هي مهمتكم؟ وما يجب أن تكون؟ وما الذي يتوقع منكم أن تسهموا به؟ وما الذي يعيقكم عن أداء مهمتكم؟ وبالتالي يجب إزالته؛

- فرض مسؤولية إنتاجية عامل المعرفة على كل واحد منهم بذاته، وينبغي أن يديروا أنفسهم، وأن يتمتعوا بالاستقلالية؛

- يجب أن يكون الابتكار المستمر جزءا لا يتجزأ من العمل، باعتباره مهمة ومسؤولية تقع على عاتق عامل المعرفة؛

- يتطلب عمل المعرفة استمرارية التعلم من قبل عامل المعرفة، وبشكل متساوي مع استمرارية التدريس؛

- لابد أن تعتبر إنتاجية عامل المعرفة جودة مهمة، وليست مسألة كم للمخرجات؛

- تتطلب أن ينظر للعامل بوصفه واحدا من الأصول بدلا من اعتباره تكلفة، ووجوب أن يعامل على أنه كذلك، وهذا يتطلب أن يرغب عامل المعرفة في العمل لصالح المؤسسة مفضلين عليها كل الفرص الأخرى.

لذلك فإن إنتاجية عامل المعرفة يجب أن تسعى أولاً لتحقيق الجودة، وليس الحد الأدنى للجودة، بل الدرجة المثلى، إن لم تكن أقصى درجات الجودة، عندها فقط يمكن للواحد منا أن يسأل: "ما هو حجم أو كم العمل؟"، وهذا لا يعني فقط الاقتراب من مهمة جعل عامل المعرفة منتجاً لجودة العمل بدلاً من الكمية (دراكر، 2004، ص 141).

إجراءات الدراسة الميدانية:

تماشياً مع متطلبات إعداد الدراسة الميدانية، تم تقسيم متغيرات الدراسة حسب أهدافها إلى متغير مستقل يتمثل في إدارة المعرفة، ومتغير تابع متمثل في إنتاجية المورد البشري.

وصف عينة الدراسة:

باستخدام الاستبيان يمكننا من معرفة تصورات المستجوبين حول موضوع البحث يحتوي الاستطلاع على جزئين: الجزء الأول متعلق بالخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، نمط التوظيف، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، أما الجزء الثاني فيتضمن أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة.

ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): توزيع أسئلة الاستجابة على محاور الدراسة

محاور الدراسة	تسلسل الفقرات
المحور الأول: إدارة المعرفة	من الفقرة رقم 01-15
المحور الثاني: إنتاجية المورد البشري	من الفقرة رقم 16-27
	من الفقرة رقم 28-30
	من الفقرة رقم 31-34
	من الفقرة رقم 35-39

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

تتم الإجابة وفق سلم ليكارت الخماسي من 1 إلى 5 من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة. تم توزيع (50) استمارة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي المتمثل في 285 موظفاً على مستوى المؤسسة، وتم استعادة (46) استمارة استبعد منها (06) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (02): وصف خصائص عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	15	12,5
	أنثى	25	62,5
العمر	أقل من 30 سنة	16	40

42.5	17	من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة	
10	4	من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة	
7.5	3	من 50 سنة فأكثر	
2.5	01	متوسط	المستوى التعليمي
12.5	05	بكالوريا	
45	18	جامعي	
25	10	دبلوم معهد	
15	06	دراسات عليا	
2.5	01	آخر	
12.5	5	عون تحكم	المركز الوظيفي
22.5	9	عون تنفيذ	
25	10	إطار	
22.5	9	إطار مسير	
17.5	7	إطار سامي	
47.5	19	على أساس مسابقة	نمط التوظيف
47.5	19	على أساس الشهادة	
5	2	على أساس خبرة سابقة	
0	0	على أساس العلاقات الشخصية	
0	0	آخر	
30	12	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
30	12	من 5 إلى 10 سنوات	
25	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
15	06	أكثر من 15 سنة	
10	4	من 18000 إلى 25000	الراتب الشهري
0	0	من 25000 إلى 35000	
32.5	13	من 35000 إلى أقل من 45000	
57.5	23	من 45000 إلى ما فوق	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارات الاستبيان

اختبار ثبات أداة الدراسة: استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الموثوقية حيث إذا تجاوز نسبة 0,6 يعني أن الاستبانة جيدة، نلاحظ أن استبانة الدراسة تتميز بالموثوقية حيث وصلت النسبة إلى 0,84 وبالتالي إمكانية استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.69	0.81	0.84

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

بنود الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البند 01	3,33	1,071
البند 02	3,90	0,591
البند 03	3,48	0,905
البند 04	4,48	0,506
البند 05	4,13	0,607
البند 06	4,18	0,549
البند 07	4,05	0,783
البند 08	4,25	0,494
البند 09	3,75	0,899
البند 10	3,60	1,057
البند 11	3,48	0,960
البند 12	3,60	1,128
البند 13	3,55	0,986
البند 14	3,53	0,960
البند 15	3,65	1,075
البند 16	4,25	0,899
البند 17	4,25	0,899
البند 18	3,08	1,023
البند 19	3,70	0,911
البند 20	4,43	0,501
البند 21	2,98	1,209
البند 22	2,93	1,141
البند 23	2,20	1,043
البند 24	3,20	1,067
البند 25	4,25	0,630
البند 26	3,33	1,023

البند 27	3,45	1,108
البند 28	3,33	1,047
البند 29	3,80	0,966
البند 30	3,83	0,675
البند 31	4,23	0,698
البند 32	3,80	0,966
البند 33	4,13	0,757
البند 34	4,10	0,709
البند 35	4,03	0,891
البند 36	3,35	1,231
البند 37	3,78	1,000
البند 38	3,40	1,128
البند 39	2,40	1,215

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	إدارة المعرفة	0.488	0.971
الثاني	إنتاجية المورد البشري	0.721	0.675
الاستبيان ككل		0.538	0.935

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات	المتغيرات	ثبات الانحدار (a)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة المحصوبة (t)	القيمة المحصوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتائج
الفرضية 1	x إدارة المعرفة إنتاجية المورد البشري y ₁	1.938	0.4	0.376	0.142	2.503	6.264	0.017	مقبولة
الفرضية 2	فرق العمل y ₂	1.148	0.659	0.361	0.130	2.385	5.689	0.022	مقبولة
الفرضية 3	الإبداع y ₃	2.748	0.346	0.306	0.093	1.978	3.913	0.055	مقبولة
الفرضية 4	التدريب y ₄	0.057	0.878	0.424	0.180	2.888	8.340	0.006	مقبولة
الفرضية	y تحسين إنتاجية المورد البشري	1.605	0.523	0.472	0.223	3.299	10.881	0.002	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

مناقشة وتفسير النتائج:

تم اختبار كولمغروف - سميرونوف One-Sample kolmogrov-Smirnov Test للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (05) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكثر من 0.05 ($\text{Sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

كما تم اختبار وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول رقم (06) وتوضح نتائجه ما يلي:

توجد علاقة طردية بين متغيرات الدراسة، حيث تبلغ قيم معامل الارتباط R ($r=0,376$ ، $r=0,361$ ، $r=0,306$ ، $r=0,424$ ، $r=0,523$) على الترتيب وهو ارتباط معنوي.

كما أن قيم Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة المرافقة.

كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.142$ - على مستوى الفرضية الأولى - أي ما نسبته 14.2% من التغيرات في إنتاجية المورد البشري تعود لإدارة المعرفة، أي ما نسبته 14.2% من إدارة المعرفة يساهم في تفسير إنتاجية المورد البشري بدرجة حرية 95%، وما نسبته 13% من تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تفسير تشكيل فرق العمل، فيما نسبة 9,2% من تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تفسير الإبداع، في حين نسبة 18% من إدارة المعرفة يساهم في تفسير التدريب، وما نسبته 22% من التغيرات في تحسين إنتاجية المورد البشري تعود لإدارة المعرفة.

أما عن المعنوية الكلية نجد أنها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F=10,881$ ، $F=8,340$ ، $F=3,913$ ، $F=5,689$ ، $F=6,264$) على الترتيب وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%

($\text{Sig} = 0.017$ ، $\text{sig}=0,022$ ، $\text{sig}=0,055$ ، $\text{sig}=0,006$ ، $\text{sig}=0,002$) > 0.05 بمعنى أن النموذج كلياً معنوي وله دلالة إحصائية، في حين قد بلغ $\text{sig}=0,055$ $< 0,05$ بمعنى أن النموذج غير معنوي وليس له دلالة إحصائية (الفرضية 3).

أما فيما يخص المعنوية الجزئية - على مستوى الفرضية الأولى - فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.4 كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت 0.610، فيما بلغت للمتغير المستقل $x=0.141$ وقيمة T المحسوبة للثابت 3.250 وللمتغير المستقل 2.503 من خلال قيمة Sig نجد أن $\text{sig} = 0.002$ للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الثابت المعنوي، أما Sig

للمتغير المستقل فقد بلغت 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن b له معنوية أو دلالة إحصائية، أي رياضياً كلما كانت قيمة $x = 1$ زادت قيمة y بقيمة 0.4.

و فيما يخص المعنوية الجزئية - على مستوى الفرضية الثانية - فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.659، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت 1.054، فيما بلغت للمتغير المستقل 0.276 وقيمة T المحسوبة للثابت 1.090 وللمتغير المستقل 2.385 من خلال قيمة Sig نجد أنها بلغت قيمة 0.283 للثابت وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الثابت غير معنوي، أما Sig للمتغير المستقل فقد بلغت 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، أي أن b له معنوية أو دلالة إحصائية، أي رياضياً كلما كانت قيمة $x = 1$ زادت قيمة y بقيمة 0.659

أما - على مستوى الفرضية الثالثة - فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.346، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت 0.667 فيما بلغت للمتغير المستقل 0.175 وقيمة T المحسوبة للثابت 4.118 وللمتغير المستقل 1.978 من خلال قيمة Sig نجد أنها بلغت قيمة 0.000 = Sig للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الثابت معنوي، أما Sig للمتغير المستقل فقد بلغت 0.055 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أي أن b ليس له معنوية أو دلالة إحصائية.

- على مستوى الفرضية الرابعة - بلغت قيمة معامل الانحدار 0.878، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت 1.160، فيما بلغت للمتغير المستقل 0.304 وقيمة T المحسوبة للثابت 0.049 وللمتغير المستقل 2.888 من خلال قيمة Sig نجد أن 0.961 = Sig للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الثابت معنوي، أما Sig للمتغير المستقل فقد بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، أي أن b له دلالة إحصائية، أي أنه كلما كانت قيمة $x = 1$ زادت قيمة y بنسبة 0.878

- على مستوى الفرضية الأخيرة - فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.523 كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت 0.605، فيما بلغت للمتغير المستقل 0.159 وقيمة T المحسوبة للثابت 2.653 وللمتغير المستقل 3.299 من خلال قيمة Sig نجد أن 0.012 = Sig للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الثابت معنوي، أما Sig للمتغير المستقل فقد بلغت قيمته 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن b له معنوية أو دلالة إحصائية.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة تأثير بين المتغير المستقل على المتغيرات التابعة بالمؤسسة محل الدراسة، تم تأكيد وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار لمختلف المتغيرات على الترتيب كالآتي $Y_1 = 1,983 + 0,4x$

$$Y_2 = 1,148 + 0,659x$$

$$Y_3 = 2,748 + 0,346x$$

$$Y_4 = 0,057 + 0,878x$$

$$x0.523 + 1.605y =$$

وبهذه النتائج تقبل الفرضية الأولى الآتية: " إدارة المعرفة تساهم في تحسين إنتاجية المورد

البشري من خلال إنتاج وخلق المعرفة ونقلها للعاملين وتفعيل الاتصال فيما بينهم".

- وتقبل الفرضية الثانية الآتية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة

وتشكيل فرق العمل داخل المؤسسة".

- كما تقبل الفرضية الثالثة القائلة: " إدارة المعرفة تساهم في رفع القدرات الإبداعية للعاملين

داخل المؤسسة بتأهيل العاملين وإشراكهم في العمل وتحفيزهم لانجاز الأفضل".

- وتقبل الفرضية الرابعة الآتية: "يمكن لإدارة المعرفة أن تعمل على إبراز ضرورة التدريب داخل

المؤسسة من خلال تتمين دور التعلم وإعادة تأهيل العاملين لكسب مهارات جديدة".

خاتمة:

خلال الطرح النظري والتطبيقي للموضوع الذي تناولته هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى

جملة من النتائج، والمتمثلة فيما يلي :

- المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل

نسبي عمليات إدارة المعرفة، وهذا غير كافى بالنسبة للمؤسسة حتى تستطيع تحسين إنتاجية المورد البشري وتحقيق التميز؛

- تعتبر المؤسسة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية، وتسعى جاهدة إلى اكتساب المعرفة

ونقلها بين الأفراد واستخدامها، إلا أن ذلك يفتقر إلى اعتماد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة؛

المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد أسلوب البحث والتطوير كأداة لاكتساب المعرفة؛

- هناك اهتمام للمؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

تتوفر لدى المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة على مستوى أهم المصالح، والأقسام، التي

تقوم عليها الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، وهذا يشكل فرصة بالنسبة للمؤسسة حتى تطبق مختلف أبعاد إدارة المعرفة؛

- غياب أسلوب التحفيز المعنوي للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من أهميته

في دفع الأفراد للعمل بجدية ومهارة أفضل.

ومنه يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاهتمام الجدي بالمعرفة وعملياتها وإدارتها، من خلال تبني إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة مبنية على أسس علمية ومتكافئة مع إمكانات المؤسسة البشرية والمادية والمالية، لتساهم بشكل فعال في تحسين إنتاجية العامل؛
 - يجب على المؤسسة المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم معنويا وماديا للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة؛
 - على المؤسسة الإكثار من الدورات التدريبية للعمال خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات؛
 - ضرورة إشراك العاملين أكثر في جو العمل والاهتمام بمختلف شؤونهم واحتياجاتهم، إضافة للسعي الدائم لتكوين فرق مهنية يتم اختيارهم بصفة مدروسة، ليتم دمجهم بطريقة يتناسبون فيها مع بعضهم البعض، حتى يتم إفراس ما لديهم من أفكار لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
 - إجراء حفلات داخل المؤسسة لتكريم أصحاب الكفاءات، ولكل من يشارك بأبسط الأفكار بغية تطوير العمل، وبث روح المنافسة فيما بين العمال؛
 - ضرورة تهيئة الجو المناسب للعمال، بعيدا عن فرض التعليمات الإدارية التي من شأنها الضغط على العامل وكبح ما لديه من طاقات وخبرات؛
 - تفعيل دور مسؤولي الإدارات باعتبارهم حلقة وصل بين المؤسسة والعمال، وضمان مشاركتهم الفاعلة للمعرفة؛
 - تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والعمال لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، لمعالجة المشاكل التي تواجههم في أداء العمل.
- قائمة المراجع:**
- أولا - المراجع باللغة العربية:**
- إي فلاهرتي، جون. (2004). بيتر داركر مطور الفكر الإداري، (أبو حبيب مروان، مترجم (ط.1)، كاليفورنيا: مكتبة العبيكان.
 - جرادات، ناصر محمد سعود وآخرون. (2011). إدارة المعرفة، (ط.1)، عمان: إثراء للنشر.
 - دراكر، بيتر ف. (2004). تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، (الملحم إبراهيم بن علي: مترجم)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
 - طالب، علاء فرحان والجنابي، أميرة. (2009). إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، (ط.1)، عمان: دار صفاء.
 - ظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). إدارة المعرفة، (ط.1)، عمان: دار جدارا.
 - محمد، إسماعيل بلال. (2005). نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Bergeron ,Bryan.(2003).Essentials of knowledge management. USA :John Wiley and sons.
- Jennex , E Murray. (2007).knowledge management in modern organizations. London : Idea group publishing.
- Russ ,Meir.(2010). Knowledge Management strategies for Business Development , premier reference source,New york : Business science reference.
- Schwartz , G David.(2006).Encyclopedia of knowledge management. London : Idea group reference.

الملاحق: بنود استمارة الاستبيان المعدة للدراسة

رقم	البند	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحصل على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.					
2	يوجد تبادل معلومات والمهارات فيما بينكم.					
3	توجد مهارات لديك لا تستطيع إيصالها للآخرين.					
4	لدى المؤسسة إمكانيات الاتصال الداخلي (intranet، هاتف) لتقاسم المعلومات.					
5	يتم تحديث قواعد بيانات المؤسسة من حين إلى آخر حسب المستجدات.					
6	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في نشاطها والتعبير عن المعارف المتوفرة لديها.					
7	يساهم العامل الكفاء في تعليم العامل الجديد لطريقة أداء العمل.					
8	تتكون مهاراتك ومعارفك من خلال سنوات الخبرة في العمل.					
9	يتعامل المسؤولون مع أخطاءك كخبرات تعلم ذات قيمة للاستفادة منها مستقبلاً.					
10	تتناقش وتتبادل المعلومات عن العمل في فترات الراحة.					
11	يتم تدوين آراء وخبرات وتجارب التقنيين والخبراء وحفظها في قواعد البيانات.					
12	يوجد قلة من الأفراد يتوقف عليهم العمل.					
13	يحرص المسؤول على تبادل المعلومات فيما بينكم.					
14	يدعم المسؤول أفكارك الجديدة ويتفاعل معها.					
15	يحرص المسؤول على الحفاظ على المورد البشري ذي المعرفة ويعمل جاهدًا لدعمه.					
16	تتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.					
17	تعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.					
18	تستقطب المؤسسة عمال جدد في فترات قصيرة.					
19	تمتلك المؤسسة ما تحتاجه من العمال لديهم المعارف اللازمة لأداء عمل جيد.					
20	تحاول باستمرار تحسين أسلوب عملك.					
21	هناك انخفاض في شكاوى الزبائن.					
22	عادة ما تقع في نفس الأخطاء أثناء تأدية عملك.					

23	تعرضت لحادث مهني أوقفك عن ممارسة العمل.				
24	توجد مشاكل تعيقك عن ممارسة عملك.				
25	تتقيد بالتعليمات التي تدر من قبل الإدارة.				
26	تمتلك مطلق الحرية في طريقة أدائك لعملك.				
27	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم خدمات جديدة أو إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.				
28	تدعم الإدارة فكرة تشكيل جماعات عمل.				
29	تسود أجواء من التعاون والتفاهم بين أفراد جماعات العمل.				
30	تلتزم بالقرارات التي تتخذها الجماعة التي تعمل معها.				
31	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإتمام العمل.				
32	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأفكار الجديدة المفيدة لزياننها.				
33	تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة باستمرار.				
34	متحمس ومنذفع لما تحاول المؤسسة إنجازه.				
35	يحظى التدريب باهتمام كبير من قبل الإدارة.				
36	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة المؤسسة كافية.				
37	تعتبر المؤسسة تطوير معارفك ومهاراتك استثمار وليس تكلفة.				
38	يعترف المسؤول بأدائك الجيد.				
39	تحصل على مكافآت عند أداء عمل جيد.				