

الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة
The Reengineering as an Approach to Operationalize Knowledge Management in the Algerian
Enterprise: A Field Study in BATIMITAL Enterprise of Ain Defla

شرف براهيمى¹*

¹ جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/03/07 ؛ تاريخ المراجعة : 2018/03/10 ؛ تاريخ القبول : 2018/05/25

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام الهندرة كمدخل إداري حديث من أجل تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة مع تبيان أي أبعاد الهندرة أكثر وأقوى مساهمة في دعم إدارة المعرفة في ذات المنظمة، و من أجل تحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية باستخدام أسلوب الحصر الشامل على العاملين في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة، حيث تم توزيع 217 استبانة و اعتماد 170 فقط في التحليل. و لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هنالك علاقة طردية قوية بين الهندرة كمتغير مستقل وإدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال تجاوزت 0.7 و هذا دليل على أنه يمكن استخدام الهندرة كمدخل إداري فعال في تفعيل إدارة المعرفة في هذه المؤسسة؛
- بينت النتائج أن بعد المورد البشري يعتبر أكثر أبعاد الهندرة تأثيراً على إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة وذلك نظراً لاعتماد إدارة المعرفة في مثل هذه المؤسسات على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى العاملين فيها و التي تعتبر مصدراً للمزايا التنافسية المستدامة، تلاه بعد تقنية المعلومات المستخدمة فيها ثم بعد العمليات و جاء في آخر ترتيب الأبعاد تأثيراً بعد الهيكل التنظيمي.
الكلمات المفتاح : الهندرة، أبعاد الهندرة، المورد البشري، العمليات، تقنية المعلومات، الهيكل التنظيمي، إدارة المعرفة.

تصنيف JEL: J24 ، D23 ، L15 ، D83.

Abstarct:

This study Aimed to explore the impact of reengineering as a modern managerial approach to adopt and apply the knowledge management in BATIMITAL company of Ain Defla, and to identify which dimension is the most important to support the application of knowledge management in the case company. Accordingly a survey study was conduct in BATIMITAL company of Ain Defla by distributing 270 questionnaire on its employees and receiving only 170 responses.

The main results of this study were:

- There is a strong positive relationship between the reengineering and knowledge management over than +0.7K which refers to the possibility of using this approach to adopt, apply & execute the knowledge management in BATIMITAL company of Ain Defla;
- The Human resource dimension is the most important factor of reengineering that can affect the knowledge management in this company, and the other dimensions were ordered as follow: the information technology dimension, the process dimension then the organizational structure dimension.

KeyWords: Reengineering, Human Resources, Process, Information Technology, Organizational Structure & Knowledge Management.

Jel Classification Code: J24 ، D23 ، L15 ، D83.

* e-mail: c.brahimi@univ-chlef.dz

1- تمهيد :

تعتبر إعادة الهندسة أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال محاورها الأساسية المتمثلة في عمليات المؤسسة، الهياكل التنظيمية، تقنية المعلومات، الموارد البشرية. وذلك بإحداث تغيير جذري في المؤسسة وفي كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع.

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم الهندرة في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة؟

و على هذا الأساس تكون الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة على النحو التالي:

* ما هي درجة مساهمة كل محور من محاور الهندرة في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة؟

* أي محور من محاور الهندرة أكثر مساهمة في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للهندرة بإدارة المعرفة بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلة.

ونظراً لاعتبار الهندرة مفهوماً مركباً لاحتوائه على أربعة أبعاد فإنه يمكن تفكيك هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لعمليات مؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للهياكل التنظيمية لمؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لتقنية المعلومات المستخدمة في مؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى لخصائصها الديمغرافية.

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى للاختلاف في مستواها التعليمي.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى للاختلاف في مستواها الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى للاختلاف في سنوات خبرتها.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الهندرة كمدخل إداري حديث يستخدم من أجل التغيير التنظيمي، وتعتبر إدارة المعرفة أحد المفاهيم التي وجب تبنيها في كل منظمات الأعمال، لما لها من أثر إيجابي على الاستفادة من الخزين المعرفي الضمني والظاهري لهذه المنظمات، وتناقله بين الأفراد العاملين فيها بما يعطي قيمة مضافة له لدرجة أن التميز أصبح يقوم على هذا المتغير أو المورد المتمثل في المعرفة، و بهذا يعتبر تسليط الضوء على الهندرة كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة أمراً بالغ الأهمية.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة على اختبار مدى مساهمة الهندرة كمدخل إداري حديث في تفعيل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و بالتحديد في منظمة باتيميتال بعين الدفلة، كمجال تطبيقي ميداني للدراسة، كما تهدف أيضا من خلال شقها الميداني تحديد أي أبعاد الهندرة أكثر مساهمة في تفعيل إدارة المعرفة، لتكون الاقتراحات قائمة على هذه النتائج بما يزيد من تفعيل إدارة المعرفة بشكل أكثر فعالية و كفاءة بالاعتماد على البعد الأنسب من أبعاد الهندرة.

1-1- الإطار النظري للدراسة:

1-1-1- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

أ- **مفهوم الهندرة:** الهندرة كلمة عربية مشتقة من دمج كلمتي (هندسة) و (إدارة) أو إعادة هندسة العمليات هو مفهوم إداري حديث انطلق في بداية التسعينات من القرن الماضي. ومفهوم الهندرة يعني: البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء تغييرات بسيطة¹.

كما لا يعني ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل ، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

إعادة الهندسة (Reengineering) أو (Reconfiguration majeure) ، وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" سنة 1992 وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

و لعل من أهم تعاريف إعادة الهندسة هو الذي أورده المؤسسان السابقان في كتابهما "إعادة هندسة المؤسسات"، والذي ينص على النحو التالي²: "إعادة هندسة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : التكلفة، الخدمة والجودة والسرعة في إنجاز العمل".

كما تمثل إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهرية للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل : الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. فإعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء".

بناء على ما تقدم من التعريفات سابقة الذكر، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية :

- (1) - التركيز على العميل.
- (2) - هياكل تنظيمية موجهة بالإنتاج.
- (3) - رغبة في تطبيق مبدأ "الصفحة البيضاء" أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلا. أي البدء من نقطة الصفر.

ب- مبادئ إعادة الهندسة:

تقوم فكرة إعادة الهندسة على الالتزام بالمبادئ التالية:³

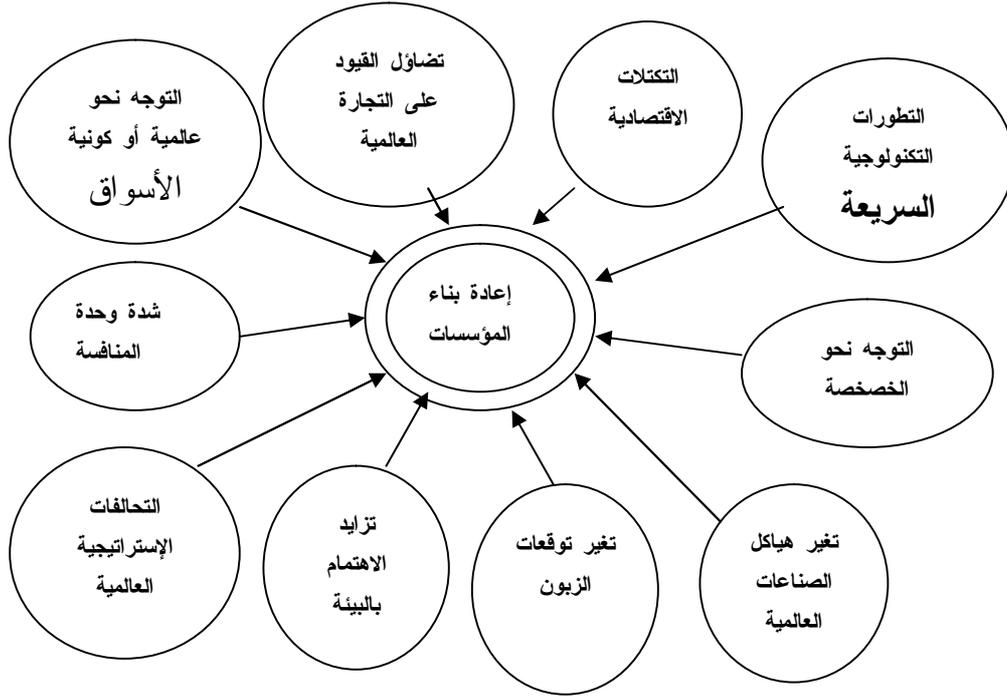
- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة بحيث يكون التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها لنهايتها، بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد.
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.
- الاستعانة بنظم المعلومات الحديثة مع استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.
- تبني أسلوب فرق العمل و الجهد الجماعي بالاضافة الى سلطة التفويض و المشاركة في صنع القرارات.
- السرعة في الأداء و الجودة في التطبيق.

ولعل أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، نجد مؤسسة IBM كإحدى المؤسسات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات فقبل أن تأخذ المؤسسة بهذا الأسلوب الجديد، كانت تجري عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه يستغرق العديد من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه، حيث أيقنت المؤسسة هذه المشكلة، فبدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط، كما تم رصد مجموعة من الفوائد المحققة في صالح المؤسسة كإخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف، وزيادة الحصة السوقية وانخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل.

ج- أسباب تبنى الهندرة (القوى الدافعة نحو الهندرة): لقد برز مفهوم "إعادة الهندسة" كأحد الآليات المعتمدة من قبل المديرين والإداريين، في محاولتهم الوصول إلى تكييف مؤسساتهم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العقود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات الحديثة، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين مؤشرات الأداء الحديثة (السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل، الجودة)، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلاً. وقد كان لظروف البيئة المتميزة بالديناميكية والسرعة وحدة التغيير، سبباً دفع بهذه المؤسسات إلى تبنى توجهات جديدة.

ومنه يمكن حصر دوافع التغيير نحو إعادة الهندسة إلى العوامل الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): أسباب تبنى المؤسسات للهندرة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 128.

د- المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة/محدداتها:

تمثل المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة أو محدداً في مجموعة من العناصر أو المحاور، أهمها:

* **عمليات المؤسسة⁴**: إن العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر العميل من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة و بمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة الهندسة، وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام المؤسسة وتدفعها إلى تغييرها جذرياً ما يلي: -

تطوير المنتج. - تنفيذ أوامر الشراء. **Juste-in-Time** - التصنيع/عمليات التشغيل. - الإمدادات، التوزيع، النقل. - التسويق والمبيعات. - خدمة المستهلك.

* **الهياكل التنظيمية**⁵: في هذا الصدد يجب أن توافق البنية الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بنائها من ناحية النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلا عن ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة لدينا.

* **تقنية المعلومات**⁶: من خلال اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية، و معالجة المعلومات في موقع مستخدميها، بالإضافة الى تضمين آلية لرصد الأخطاء و جعل الموردين و العملاء جزء من نظام المعلومات و الاستغناء عن المكاتب و إعادة توزيع الموارد البشرية و الاستعانة بأكثرهم كفاءة و أقلهم عددا.

* **الموارد البشرية**: الأفراد العاملين بالمؤسسة هم المحور الأكثر إفادة في نجاح عمليات الهندرة، فإدارة المورد البشري بشكل صحيح تثير أهداف المؤسسة و ترفع من معدلات أدائها⁷، من خلال تشكيل فرق العمل و التحول من المراقبة الى التمكين و من التكوين الى التعلم، بتوفير موارد بشرية موهلة و مبدعة.

1-1-2- إدارة المعرفة:

أ- مفهوم إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل لإدارة المعرفة و ذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان و ديناميكيته. و من بين هذه التعاريف نجد تعريف سكاربوروف Scarborough (1990) الذي يحدد إدارة المعرفة كونهما عملية أو ممارسة لإنتاج و تدعيم و نشر المعرفة و استخدامها لتحسين التعلم و الأداء في المنظمات⁸. و في نفس النسق يعرفها ميشال أرمسترونج Michael Armstrong (2006) بأنها عملية إنتاج و نشر المعرفة لدى العاملين في المنظمة و توظيفها في تحسين أداء السلع و الخدمات التي تنتجها⁹. و هذا ما يؤكد معهد الإدارة العامة بالسعودية (2005) في تعريفه لإدارة المعرفة بأنها مجموع العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و نشرها لاستخدامها في مختلف الأنشطة الإدارية كصنع القرار و التخطيط الاستراتيجي¹⁰.

ركزت التعاريف السابقة على أن إدارة المعرفة هي عملية إنتاج و توليد و نشر المعرفة في المؤسسة، في حين ركز سيد محمد جاد الرب في تعريفه على أن إدارة المعرفة هي إيجاد الطرق للإبداع في المنظمة من خلال أداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة و فعالية باستخدام الإمكانيات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات¹¹.

و من خلال ماسبق من تعاريف يمكن القول بان إدارة المعرفة هي أحد فروع علم الإدارة الذي يعنى بالبحث عن المعرفة بتوليدها و نشرها و تنظيمها لاستخدامها في تسهيل ممارسة وظائف المنظمة لتحقيق التميز من خلال خلق ميزة تنافسية خاصة بالمنظمة لمواجهة التغيرات البيئية المستمرة و المتسارعة.

ب- نماذج إدارة المعرفة: لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لتوجيه أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية و التعليمية و غيرها، في بناء استراتيجياتها الأساسية. و فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال التي تستخدم المعرفة الكثيفة في أعمالها.

* **نموذج نانوكا Nanoka Model**: يعد هذا النموذج محاولة لتقديم مفهوم لإدارة المعرفة باعتبارها عملية إبداع، و قد أوضح كيفية تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد الى معرفة صريحة يمكن تبادلها و مشاركتها و تطويرها. و ذلك من خلال أربع عمليات رئيسية تتمثل في عملية التنشئة ثم التجسيد، و من ثم التوبير و أخيرا الدمج¹². و هنا تظهر قدرة المنظمة على إدارة المعرفة بشكل فعال عن طريق تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول مواردها البشرية الى معرفة صريحة أو ظاهرة يمكن تقاسمها و استغلالها في تحقيق أهدافها.

* **نموذج رأس المال الفكري:** يفترض هذا النموذج أن إدارة المعرفة تتشكل من عنصرين أساسيين أولهما رأس المال الهيكلي المتمثلا في تكنولوجيا المعلومات، و قواعد بيانات العملاء. والذي ينقسم بدوره الى رأس المال التنظيمي، و رأس مال العميل. و العنصر الثاني يتمثل في رأس المال البشري الذي يتضمن بدوره المهارات الإبداعية للأفراد¹³.

* **نموذج دوروثي ليونارد بارتون Dorothy Leonard Barton :** اهتم صاحب هذا النموذج بطبيعة القدرات الجوهرية للمؤسسة بالتركيز أساسا على تطوير المنتجات الجديدة و آليات تطوير المشاريع. من خلال أربعة أبعاد أساسية تمثلت في: المهارات و قاعد المعرفة، أنظمة التسيير، الأنظمة التقنية، نظام القيم¹⁴. و من خلال هذا النموذج يتضح جليا أن هذه الأبعاد تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة منظمة و فعالة لتشمل نظام متكامل لإدارة المعرفة، يكفل تحقيق الغاية المنشودة من ورائها و المتمثلة في خلق المعرفة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

* **نموذج نجم عبود نجم:** من خلال هذا النموذج تعتبر إدارة المعرفة هي الشكل الجديد لأعمال المنظمة، فهي لا تقتصر فقط على وظيفة من وظائفها. و لتحقيق ذلك يحدد النموذج خمسة مراحل و هي: مرحلة الاهتمام بالمعرفة، مرحلة وعي المعرفة، مرحلة تحديد أصول المؤسسة، مرحلة تحقيق ميزة المعرفة، مرحلة تعظيم و استدامة المعرفة¹⁵.

ج- أبعاد إدارة المعرفة: تعددت الدراسات و اختلفت فيما يخص تحديد أهم الأبعاد الخاصة بإدارة المعرفة، إلا أن معظمها اتفق على الأبعاد التالية:

* **البعد التكنولوجي:** يعني هذا البعد توفير البنية اللازمة من وسائل الاتصال و تكنولوجيا المعلومات و جعلها في متناول الجميع، وهذا يعني الاهتمام بالوسائط الإعلامية و المعلوماتية و تكييفها و تطويعها حسب ظروف كل كيان مؤسسي¹⁶. كما يعبر هذا البعد عن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و البرمجيات المختلفة و قواعد المعرفة و محركات البحث.

* **البعد الاجتماعي:** يعني هذا البعد إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة و المعرفة و الاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص، مع توفير حرية التفكير و الإبداع و العدالة في توزيع العلم بين الطبقات المختلفة في المجتمع¹⁷. كما يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين فرق العمل الصانعة للمعرفة، و تقاسم الخبرات الشخصية بناء على شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

* **البعد التقني و المعلوماتي:** و يعبر هذا البعد على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها و تخزينها و إدارتها و نشرها و تجديدها و تحديد مسارات تدفقها، عن طريق تحديد الطرق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب القيمة¹⁸.

II- الطريقة والأدوات:

1-1. منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي بالرجوع إلى الأبحاث السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة استقصائية موجهة للعاملين في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة و الإجابة على إشكالياتها.

1.1-1. نموذج الدراسة: تهتم الدراسة الحالية باختبار مساهمة الهندرة في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة من خلال محاورها الأربعة، حيث سيتم اختبار هذه العلاقة إجمالاً في البداية على أن يتم اختبارها بالتدرج نحو الأمام بعد ذلك، وعليه يمكن توضيح ذلك وفق النموذج الموضح في الشكل رقم (02).

1.1-2. مجتمع وعينة الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات التي يدرسها الباحث أي جميع الأفراد أو الوحدات أو الأشياء أو وحدات الدراسة، ومن هنا يمكن القول أن مجتمع الدراسة هو الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الظاهرة المدروسة والذي يمثل في الدراسة الحالية كل العاملين بشركة باتيميتال بعين الدفلة والبالغ عددهم 217 عاملا، أما الحدود الجغرافية لهذه الدراسة فقد اقتصر على شركة باتيميتال ولاية عين الدفلى. في حين تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر فيفري إلى شهر افريل من عام 2017. أما بالنسبة لعينة الدراسة فإنه و نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانات بعدد 217 استبانة بالاستعانة بمجموعة من الأفراد حتى يتم الوصول إلى كل مفردات المجتمع، ولكن ونظراً لظروف خارجة عن إرادة الباحثة و رغم الإصرار على تجميع أكبر قدر من الاستبانات تم استرجاع 170 استبانة أي بمعدل استجابة فاق 78 بالمئة.

3.1-II. أداة الدراسة: لقد تم تطوير و استخدام إستبانة مناسبة للحصول على البيانات المطلوبة، اشتملت الإستبانة على مجموعة من العبارات لدراسة مساهمة الهندرة في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة، و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق على الإطلاق، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة).

و بناءً على ما جاء أعلاه، تتضمن القائمة الاستقصائية ثمانية وخمسون (58) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء أساسية، ينطوي الجزء الأول على المعلومات الشخصية لمفردات العينة 03 فقرات. و يتضمن الجزء الثاني الأبعاد الأساسية للهندرة المتمثلة في 08 فقرات للعمليات و 07 فقرات للهياكل التنظيمية و 04 فقرات لتقنية المعلومات و 08 فقرات للمورد البشري. أما الجزء الثالث فيتضمن إدارة المعرفة التي تم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد أساسية تمثلت في البعد التكنولوجي بـ 08 فقرات و 08 فقرات للبعد الاجتماعي و 12 فقرة للبعد التقني و المعلوماتي. و قد تم صياغة الاستبيان باللغة العربية والجدول رقم (01) يوضح تركيبة القائمة الاستقصائية.

III- النتائج و مناقشتها

III-1. تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (170) مفردة، تم تجميعها عن طريق توزيع الاستبيان على كل العاملين في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة المتمثل عددهم في 217، و بالتالي كانت نسبة الاستجابة تقدر بـ 78.34%، وتم توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية المشار إليها آنفاً؛ و فيما يلي التوصيف الدقيق للعينة النهائية للدراسة. و يوضح الجدول رقم (02) تلخيصاً للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة. و الذي يتبين من خلاله أن نسبة كبيرة من مفردات العينة توزعت بشكل كبير بين الثانوي والجامعي بنسبة 48.2% و نسبة 44.11% على الترتيب، أما من المستوى الوظيفي فلقد حظيت شريحة أعوان التنفيذ بنصيب الأسد من خلال 61.74% تلتها شريحة أعوان التحكم بنسبة 26.5% و كانت شريحة الإطارات هي الأقل بنسبة 11.76%، في حين كانت سنوات خبرة مفردات العينة كلها متقاربة بنسب تراوحت بين 30% و 35.88%.

III-2. قياس معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة: يقصد بالثبات أو الاعتمادية مقدرة المقياس المستخدم على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبياً في كل مرة يتم استخدامه فيها¹⁹. و تجدر الإشارة إلى أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثقة و الثبات الذي تكون قيمته أكبر من 0.60 يعتبر كافياً و مقبولاً، و أن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة و الثبات²⁰ و لقد أسفرت نتائج التحليل على قبول جميع المقاييس دون استثناء أو تعديل. و يوضح الجدول رقم (03) معاملات ألفا للثبات لمتغيرات الدراسة.

III-3. اختبار الفرضيات: سوف يتم اختبار الفرضيات بعد ما تم تحليل النتائج المحصل عليها كما هو موضح فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للهندرة بإدارة المعرفة بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلة.

تم اختبار هذه الفرضية من على مرحلتين:

المرحلة الأولى: اختبار العلاقة الكلية لمتغير الهندرة بإدارة المعرفة بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلة، من خلال الانحدار البسيط للمتغير الأول على المتغير الثاني والذي كانت نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (04). و يتبين لنا من خلال نتائج التحليل بأن للهندرة علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بإدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.763 والتي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد بينت بأن الهندرة كمتغير مستقل تساهم في تفسير ما قيمته 58% من التغيرات الحاصلة في تباين المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة، و تظهر لنا قيم مستويات المعرفة لاختباري فيشر و ستودنت أن هذه العلاقة دالة إحصائياً، و هو ما يقودنا لرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة دالة إحصائية بين الهندرة و إدارة المعرفة بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلة عند مستوى دلالة 5%، نظراً لكون قيمة المعنوية المتوصل إليها أقل من قيمة معنوية الدراسة.

المرحلة الثانية: سيتم من خلال هذه المرحلة اختبار أثر كل بعد من أبعاد الهندرة الأربعة على إدارة المعرفة بالمؤسسة قيد الدراسة، عن طريق الانحدار البسيط أيضاً لكل بعد من هذه الأبعاد على إدارة المعرفة، و كانت بذلك النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (05).

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لعمليات مؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.

يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعدها العمليات على إدارة المعرفة أن هنالك علاقة دالة إحصائياً بين عمليات مؤسسة باتيميتال وإدارة المعرفة فيها حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون 0.71 والتي تعبر عن وجود علاقة طردية قوية نوعاً ما بين هذا البعد وإدارة المعرفة، و ما يؤكد ذلك درجة معنوية النموذج المبينة في الجدول أعلاه، مما يثبت الفرضية الفرعية الأولى البديلة و ينفي الصفرية، كما يبين من خلال معامل التحديد أن عمليات مؤسسة باتيميتال تساهم في تفسير ما قيمته 51% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للهياكل التنظيمية لمؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها. يتضح لنا أيضاً من نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعدها الهياكل التنظيمية على إدارة المعرفة المبينة في الجدول أعلاه أن هنالك علاقة دالة إحصائياً بين الهياكل التنظيمية بمؤسسة باتيميتال وإدارة المعرفة فيها حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون 0.68 والتي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية نوعاً ما بين هذا البعد وإدارة المعرفة، و ما يؤكد ذلك أيضاً درجة معنوية النموذج المبينة في الجدول أعلاه، مما يثبت الفرضية الفرعية الثانية البديلة و ينفي الصفرية، كما يبين من خلال معامل التحديد أن عمليات مؤسسة باتيميتال تساهم في تفسير ما قيمته 46% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لتقنية المعلومات المستخدمة في مؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.

يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعدها تقنية المعلومات على إدارة المعرفة أن هنالك علاقة دالة إحصائياً بين عمليات مؤسسة باتيميتال وإدارة المعرفة فيها حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون 0.73 والتي إن دلت على شيء فإنها تدل على وجود علاقة طردية قوية نوعاً ما بين هذا البعد وإدارة المعرفة، و ما يؤكد ذلك درجة معنوية النموذج المبينة في الجدول أعلاه التي كانت أقل من درجة معنوية الدراسة المتمثلة في 5% ، مما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة البديلة و ينفي الصفرية الخاصة بها، كما يتضح لنا من خلال قيمة معامل التحديد أن تقنية المعلومات المستخدمة في مؤسسة باتيميتال تساهم في تفسير ما قيمته 53% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة فيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها. يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعدها الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلة على إدارة المعرفة أن هنالك علاقة دالة إحصائياً بين هذا البعد وإدارة المعرفة فيها حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون 0.74 والتي تعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين بعد الموارد البشرية وإدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة، و ما يؤكد ذلك درجة معنوية النموذج المبينة في الجدول أعلاه التي كانت أقل من درجة معنوية الدراسة المتمثلة في 5% ، مما يثبت الفرضية الفرعية الرابعة البديلة و ينفي الصفرية الخاصة بها، كما يتبين لنا من خلال معامل التحديد أن الموارد البشرية العاملة في مؤسسة باتيميتال تساهم في تفسير ما قيمته 55% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة فيها.

يلاحظ من خلال معاملات الارتباط و التحديد المتعلقة بأبعاد الهندرة و إدارة المعرفة أنهما جاءت مرتبة على النحو التالي:

1- المورد البشري؛

2- تقنية المعلومات؛

3- عمليات المؤسسة؛

4- الهيكل التنظيمي.

و هو ترتيب يعكس أهمية كل بعد في تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسة قيد الدراسة، و الذي جاء متوافقاً مع ما جاء في أدبيات الموضوع.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك اختلافات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى لخصائصها الديمغرافية.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA One - Way، لإجابات مفردات عينة الدراسة بدلالة خصائصها الديمغرافية، و قد تم معالجة هذه الفرضية من خلال تفكيكها إلى فرضيات فرعية و اختبارها لكل متغير على حدة هي:

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك اختلافات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى للاختلاف في مستواها التعليمي.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى للاختلاف في مستوياتها الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة تعزى للاختلاف في سنوات خبرتها.

وجاءت نتائج التحليل على النحو الموضح في الجدول رقم (06)، والتي تبين أن كل مستويات المعنوية الناتجة عن اختبارات الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من الهندرة وإدارة المعرفة كانت أقل مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وهو ما يقودنا إلى رفض كل الفرضيات الفرعية الصفرية المتعلقة بهذه الفرضية وقبول الفرضيات الفرعية البديلة القائلة بوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في إجابات مفردات عينة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة.

و بالتالي يمكن القول بأن رؤية مفردات عينة الدراسة للهندرة تختلف باختلاف مستواهم التعليمي الذي يعتبر العامل الأساسي المسؤول عن فهم هذا المدخل الإداري الجديد، و الأمر ذاته بالنسبة لإدارة المعرفة التي تقوم أساساً على المستوى التعليمي الذي يعتبر أحد محددات المعرفة الضمنية والصريحة للأفراد، كما تختلف رؤية مفردات عينة الدراسة للهندرة باختلاف مستواهم الوظيفي وذلك وفقاً لأهداف كل مستوى وظيفي سواء تعلق الأمر بالأهداف الشخصية أو الوظيفية، و على ذات النسق كانت هنالك اختلافات في إجابات مفردات عينة الدراسة باختلاف سنوات خبرتهم في مؤسسة باتيميتال والتي تعتبر أيضاً أحد العناصر الأساسية التي تحكم فهم هؤلاء الأفراد للهندرة و أبعادها و كذلك لإدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة هي نتاج تراكم خبرات لدى الأفراد داخل المنظمة.

IV- الخلاصة: تتضمن خلاصة هذا الدراسة مناقشة النتائج المتوصل إليها مع جملة التوصيات المقترحة من طرف الباحثة.

IV-1. مناقشة النتائج:

*تم التوصل إلى أن هنالك علاقة طردية قوية بين الهندرة كتغير مستقل وإدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال و هذا دليل على أنه يمكن استخدام الهندرة كمدخل إداري فعال في تفعيل إدارة المعرفة في هذه المؤسسة؛

* بينت النتائج أن بعد المورد البشري يعتبر أكثر أبعاد الهندرة تأثيراً على إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة وذلك نظراً لاعتماد إدارة المعرفة في مثل هذه المؤسسات على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى العاملين فيها و التي تعتبر مصدراً للمزايا التنافسية المستدامة؛

* بينت النتائج أن بعد تقنية المعلومات يعتبر ثاني أبعاد الهندرة تأثيراً في إدارة المعرفة، و ذلك لأنه يعبر عن التقنية الحديثة المستخدمة في تبادل و نقل المعارف الصريحة داخل المؤسسة، و حتى تخزينها لاسترجاعها عند الحاجة؛

* تعتبر عمليات المؤسسة ثالث أبعاد الهندرة تأثيراً في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال، و ذلك لاحتوائها على أنظمة متكاملة مرتبطة بسلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة من لحظة دخول المواد إلى لحظة توصيل القيمة إلى المستهلكين، وهو ما يساهم في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية؛

* حل بعد الهيكل التنظيمي في آخر ترتيب أبعاد الهندرة تأثيراً على إدارة المعرفة، لأنه يغيب ويقل أثره بالاستخدام الفعال للأبعاد سابقة الذكر، فأياً كان شكل الهيكل التنظيمي فإن المؤسسة يمكنها أن تستثمر في المعارف الضمنية و الظاهرة بالاعتماد على عنصر بشري كفاء و تقنية معلومات حديثة بالإضافة إلى عمليات مدروسة قائمة على إحداث تكامل بين أنشطة المنظمة الرئيسية و الفرعية ضمن سلسلة قيمتها.

* كما أن اختلاف رؤية مفردات عينة الدراسة لمتغيري الهندرة وإدارة المعرفة يؤكد أن العنصر البشري هو المحور الرئيس الذي ترتكز عليه الهندرة بأبعادها الأربعة من أجل تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال، من المؤكد أن هذا العنصر البشري يختلف إدراكه للمفاهيم وأدائه للأنشطة باختلاف الخصائص الديمغرافية المعتمدة في الدراسة الحالية المتمثلة في المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي كذلك سنوات الخبرة.

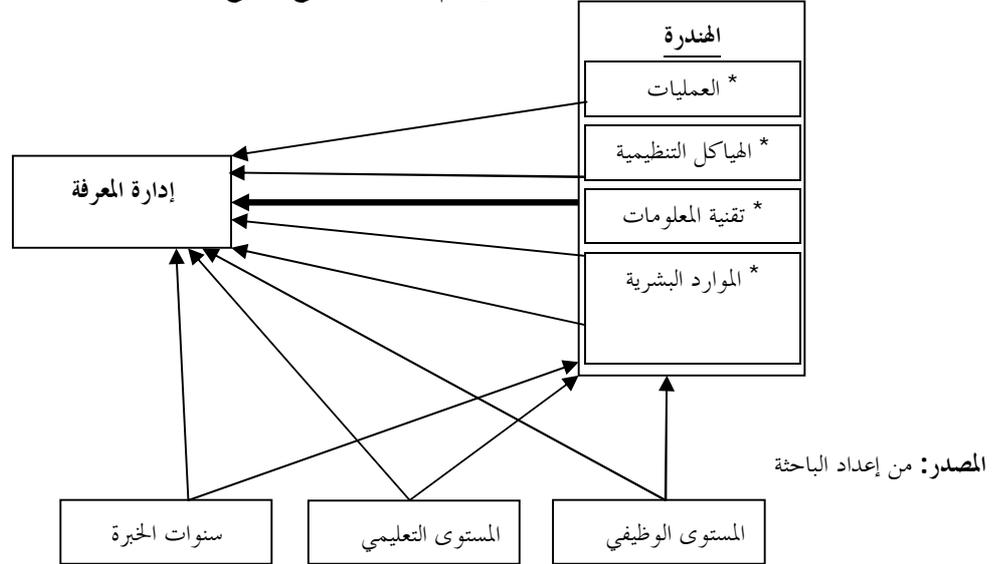
IV - 2. التوصيات:

و ما نوصي به و هو:

1. يجب على مؤسسة باتيميتال استغلال العنصر البشري بشكل فعال في إدارة المعرفة فيها، من خلال تكتيف البرامج التدريبية والتكوينية داخليا و خارجيا؛
2. ينبغي استغلال تقنية المعلومات المتاحة لدى مؤسسة باتيميتال بشكل يتيح تولي و تخزين و استخدام المعرفة ومشاركتها بين العاملين فيها، من خلال تصميم قاعدة معرفة سهلة الوصول لجميع العاملين فيها كل حسب حاجة مستواه الوظيفي ومتطلبات وظيفته؛
3. يتوجب على مؤسسة باتيميتال القيام بالمراجعة الدورية لكل العمليات التي تقوم بها من أجل إدارة المعرفة فيها، بما يقلل من الوقت الضائع في أي نشاط مرتبط بهذه الأخيرة و يزيد من كفاءة و فعالية آدائها؛
4. بإمكان مؤسسة باتيميتال زيادة تأثير الهندرة على إدارة المعرفة فيها من خلال استخدامها لهماك لتكيفية مرنة سريعة التكيف مع التغيرات الموقفية التي يمكن أن تواجهها؛
5. و بالتالي يمكن لمؤسسة باتيميتال أن تتبنى الهندرة بشكل عام كمدخل إداري يساعدها على تفعيل إدارة المعرفة بشكل كفاء وفعال.

- ملاحق :

الشكل رقم (02): النموذج المقترح للدراسة



جدول رقم (01): تركيبة القائمة الاستقصائية

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الفقرات	المحور	الجزء
01 •	01 •	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي سنوات الخبرة	الجزء الأول
02 •	01 •	المستوى الوظيفي		
03 •	01 •	سنوات الخبرة		
11 - 04 •	08 •	العمليات	الأول	الجزء الثاني الهندرة
18 - 12 •	07 •	الهياكل التنظيمية	الثاني	
22 - 19 •	04 •	تقنية المعلومات	الثالث	
30 - 23 •	08 •	المورد البشري	الرابع	
38 - 31 •	08 •	البعد التكنولوجي	الأول	الجزء الثالث إدارة المعرفة
46 - 39 •	08 •	البعد الاجتماعي	الثاني	

58 - 47 •	12 •	• البعد التقني والمعلوماتي	الثالث
58		إجمالي فقرات الاستقصاء	

جدول رقم (02): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية

النسبة %	العدد	مستوى الوظيفي	النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
11.76%	20	إطارات	7.64%	13	متوسط
26.5%	45	أعوان التحكم	48.2%	82	ثانوي
61.74%	105	أعوان التنفيذ	44.11%	75	جامعي
100%	170	المجموع	100%	170	المجموع
النسبة %		العدد		سنوات الخبرة	
34.12%		58		أقل من خمسة سنوات	
35.88%		61		من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
30%		51		10 سنوات فأكثر	
100%		170		المجموع	

جدول رقم (03): نتائج تحليل معاملات ألفا للثبات المتغيري الدراسة

معامل ألفا للثبات	اسم المتغير
0.71	العمليات
0.65	الهياكل التنظيمية
0.81	تقنية المعلومات
0.77	المورد البشري
0.75	مقياس الهندرة ككل
0.88	البعد التكنولوجي
0.63	البعد الاجتماعي
0.81	البعد التقني والمعلوماتي
0.79	مقياس إدارة المعرفة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (04): ملخص نتائج تحليل الانحدار و تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA تحليل التباين				الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R ²	معامل ارتباط كارل بيرسون R	الهندرة/ إدارة المعرفة
اختبار التباين للنموذج		اختبار F للنموذج						
مستوى المعنوية α	قيمة معامل t	مستوى المعنوية α	قيمة معامل التباين F					
0.000	12.05	0.000	130.90	0.61	0.75	0.58	0.763	النتائج
0.000	13.061							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (05): ملخص نتائج تحليل الانحدار و تحليل التباين لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA تحليل التباين				الجزء الثابت a	معامل التغير المستقل b	معامل التحديد R ²	معامل ارتباط كارل بيرسون R	الهندرة/ إدارة المعرفة
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج						
مستوى المعنوية α	قيمة معامل t	مستوى المعنوية α	قيمة معامل التباين F					
0.000 0.000	10.09 10.866	0.000	101.90	0.59	0.70	0.51	0.71	العمليات / الهندرة
0.000 0.000	10.40 12.389	0.000	100.010	0.48	0.55	0.46	0.68	الهياكل التنظيمية / الهندرة
0.000 0.000	11.48 11.012	0.000	131.87	0.54	0.74	0.53	0.73	تقنية المعلومات / الهندرة
0.000 0.000	10.86 12.765	0.000	117.93	0.81	0.63	0.55	0.74	الموارد البشرية / الهندرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (06): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات مفردات عينة الدراسة بخصوص متغيري الدراسة

مستوى المعنوية α	اختبار F	متوسط مجموع المربعات	مصادر الاختلاف	متغير الدراسة
0.047	3.073	5.733	بين المستويات التعليمية	الهندرة
		0.536	داخل المستوى التعليمي	
0.007	5.064	10.695	بين المستويات التعليمية	إدارة المعرفة
		0.473	ضمن نفس المستوى التعليمي	
.010	5.531	5.902	بين المستويات الوظيفية	الهندرة
		1.067	ضمن نفس المستوى الوظيفي	
0.028	3.204	3.743	بين المستويات الوظيفية	إدارة المعرفة
		0.856	ضمن نفس المستوى الوظيفي	
.000	4.049	2.482	باختلاف سنوات الخبرة	الهندرة
		0.613	ضمن نفس سنوات الخبرة	
0.035	5.78	6.004	باختلاف سنوات الخبرة	إدارة المعرفة
		1.039	ضمن نفس سنوات الخبرة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- الإحالات والمراجع :

- 1- هبال رياض، المقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الجزائر3، 2012، ص92.
 - 2- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص266.
 - 3- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص19/بالتصرف.
 - 4- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، دار الراية، الأردن، 2009، ص32.
 - 5- نفسه، ص36
 - 6- أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد12، ديسمبر2012، ص172.
 - 7- حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص47/بالتصرف.
 - 8- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص137.
 - 9- إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم)، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ص71.
 - 10- مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريجية بين النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، حلوان، 2008، ص26.
 - 11- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، ج م ع، 2006، ص44.
- 12 - Rodney Mc Adam, S andra Mc Creedy, A Critical review of knowledge Management Models, The learning Organization, 1999,p95.
- 13- مريم بنت راضي مشخص اللحياني، إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، م ع س، 1430-1431هـ، ص18.
 - 14- Itami H,T Roel, Mobilizing invible assets, Harvard University Press, Cambridge,1987,p122.
 - 15- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص121.
 - 16- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، الكويت، 2007، ص61.
 - 17- نفسه، ص62.
 - 18- ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، ط1، جامعة الزرقاء التطبيقية، الأردن، 2010، ص45.
 - 19- هلال بدر الدين، الكامل في بحوث التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص142.
 - 20- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص423.