

دور عمليات ادارة المعرفة في اعادة هندسة
عمليات الاعمال
بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة
للصناعات القطنية

المدرس المساعد دنيا كريم حسن
الكلية التقنية الإدارية / بغداد

المستخلص:

يسعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي تمارسه ادارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات الأعمال، وقد اعتمد البحث على آراء عينة من رؤساء الأقسام والمهندسين العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية ، وقد جاءت مشكلة هذا البحث بين محورين أساسيين وهما دور عمليات ادارة المعرفة من جهة وإعادة هندسة عمليات الأعمال من جهة أخرى لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1-هل لعملية توليد المعرفة دور في إعادة هندسة عمليات الأعمال.
- 2-هل لعملية خزن المعرفة دور في اعادة هندسة عمليات الأعمال .
- 3-هل لعملية توزيع المعرفة دور في اعادة هندسة عمليات الأعمال.
- 4-هل لعملية تطبيق المعرفة دور في اعادة هندسة عمليات الأعمال.

ويهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها القدرة على البقاء والتميز في منتجاتها المحلية وذلك من خلال التركيز على تنظيم الأعمال وإعادة ترتيبها بشكل يحقق الدقة والسرعة في العمل والأنتاج ،وبالتالي إيجاد القيمة النهائية للزبون وفقاً للخطط الموجودة في المنظمة وإمكانية عمليات ادارة المعرفة في تحسين هذه الخطط بما يحقق قيمة عالية للأعمال التي تمارسها المنظمة .

واعتمدت الباحثة أنموذجاً افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسة وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V.10).

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي تتسجم مع نتائج التحليل أهم هذه الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ،توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وإعادة هندسة عمليات الأعمال وتدل هذه العلاقة على اهتمام المنظمة مجتمع البحث بهذه العمليات التي لها دور كبير في اعادة هندسة العمل لتحقيق التفوق التنافسي على باقي الشركات في بيئة الأعمال.

بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة تبني عمليات ادارة المعرفة لأعتمادها في اعادة هندسة العمليات باعتبارها احدى الاتجاهات الحديثة وخاصة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي على باقي المنظمات.

Abstract:

Seeks this research is to clarify the role played by knowledge management in re-engineering business processes, has adopted a search on the views of a sample of department heads and engineers working in the company's General Industries cotton , has the problem of this research between the two axes two grounds , namely the role of knowledge management on the one hand and re-engineering business processes on the other hand , so the research problem lies in answering the following questions :

- 1 -Is the process of knowledge generation role in the re - engineering of business processes.
- 2 -Is the process of storage of the role of knowledge in business process re-engineering.
- 3 -Is the distribution of the role of knowledge in business process re-engineering.
- 4 -Is the process of applying knowledge role in the re-engineering of business processes.

The research aims to achieve several objectives including the ability to survive and excellence in products local and through a focus on the organization of work and re-arrange them achieve the accuracy and speed of work and production, thus creating the final value to the customer and according to the plans in the organization and the possibility of knowledge management to improve these plans, including achieves a high value business carried out by the organization.

The researcher adopted a default model was built after a review and analysis of the literature relevant to the subject under the premise of the President at the origin of a group of sub- hypotheses.

The research found a set of conclusions that are consistent with the results of the analysis the most important of these findings and there is a correlation strong between the processes of knowledge management (knowledge generation , storage knowledge, the distribution of knowledge, application of knowledge), and re-engineering business processes and indicate this relationship to the attention of the organization research community these operations that have a significant role in re-engineering work to achieve competitive edge on the rest of the companies in the business environment .

While the study provided a recommendation that the adoption of knowledge management processes for adoption at the re- engineering processes as one of the modern trends , especially in organizations that seek to achieve a competitive edge on the rest of the organizations .

المقدمة :

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي الى الفكر المستند الى المعرفة والنظر الى المعرفة على انها الاداة الحاسمة لتوليد القوة ، فظهرت ادارة المعرفة كونها احدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة التي تمكن المنظمات التي تنتجها من احداث التطوير والتغيير المطلوب لمنظمات الأعمال بكافة اشكالها ، حيث غدت المنظمات تتحدى وتتنافس بامتلاكها لسلح المعرفة الذي يساعد ليس فقط في اعادة هندسة عملياتها وانما في مواجهة كافة التطورات والتغيرات السريعة وبالشكل الذي يرفع من كفاءة الأنشطة المختلفة للمنظمة وزيادة فاعليتها .

المبحث الأول _ منهجية البحث**أولاً : مشكلة البحث Study Problem**

جاءت فكرة ادارة المعرفة واعادة هندسة عمليات الأعمال من بين التوجهات التي تستطيع من خلالها منظمات الأعمال مواجهة التحديات السريعة والخطيرة التي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات والتي ستملي عليها في المستقبل ضرورة اجراء تحولات في اداء اعمالها . لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- هل لعملية توليد المعرفة دور في إعادة هندسة عمليات الأعمال؟
- 2- هل لعملية خزن المعرفة دور في اعادة هندسة عمليات الأعمال؟
- 3- هل لعملية توزيع المعرفة دور في اعادة هندسة عمليات الأعمال؟
- 4- هل لعملية تطبيق المعرفة دور في اعادة هندسة عمليات الأعمال؟

ثانياً: أهمية البحث Study Importance

تبرز أهمية البحث في الآتي :

- 1- يعد موضوعي ادارة المعرفة واعادة هندسة عمليات الأعمال من المواضيع التي تشغل تفكير ادارات المنظمات المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم لأن الجدل والنقاش الفكري حولهما مازال لم يحسم لحد الآن ويحتاج الى المزيد من البحث والدراسة المنظمة لتجاوز الاقتصاد التقليدي الى اقتصاد معرفة يساهم في تبني المداخل الحديثة والمعاصرة كمدخل اعادة هندسة عمليات الأعمال.
- 2- زيادة ادراك الأفراد العاملين (مديرين ، مهندسين) في الشركة عينة البحث لمفهوم وأهمية عمليات ادارة المعرفة واعادة هندسة الأعمال ودورها في زيادة قدرة المنظمة لتعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل .

ثالثاً: فرضيات البحث

لدراستنا هذه عدة فرضيات رئيسية وفرعية منها:

الفرضية الرئيسية: ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لعمليات ادارة المعرفة في اعادة هندسة الأعمال)). وتتنبثق منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لعملية توليد المعرفة في اعادة هندسة الأعمال.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لعملية تخزين المعرفة في اعادة هندسة الأعمال .
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لعملية توزيع المعرفة في اعادة هندسة الأعمال .
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لعملية تطبيق المعرفة في اعادة هندسة الأعمال.

رابعاً : هدف البحث Study Objectives

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الآتي :

- 1- مدى توفر مستلزمات عمليات ادارة المعرفة واعادة هندسة الأعمال في الشركة .
- 2- توضيح اهمية استخدام عمليات ادارة المعرفة في نشاط الشركة .
- 3- تحديد مدى وجود علاقة بين متغيرات البحث وهي عمليات ادارة المعرفة واعادة هندسة الأعمال .
- 4- اثر عمليات ادارة المعرفة في هندسة الأعمال في الشركة .

خامساً: أنموذج البحث

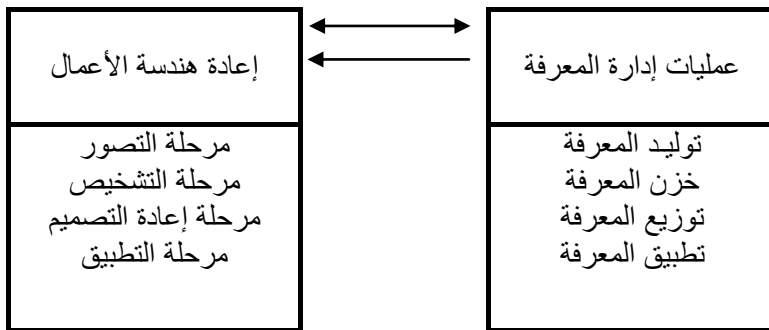
في ضوء مشكلة البحث واهدافه تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات

البحث والمتمثلة ب:

أ- المتغير المستقل : ويتمثل بعمليات ادارة المعرفة (Mertins:2001,28) (توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها) كما موضح في الشكل (1)

ب- المتغير المعتمد : يتمثل بمراحل اعادة هندسة الأعمال (الحفيظ :2003) (مرحلة التصور ، التشخيص ، اعادة التصميم ، التطبيق) كما موضح في الشكل (1)

شكل رقم (1) انموذج البحث



سادساً : حدود البحث

امتدت المدة الزمنية للبحث من (2013/7/3 ولغاية 2013 /9/3) تضمنت هذه المدة توزيع استمارة الأستبيان وتفرغها وتحليل نتائجها والمقابلات الشخصية مع عينة البحث اثناء عملية توزيع الأستمارة . اما الحدود المكانية فتمثلت بالشركة العامة للصناعات القطنية / معمل بغداد كأحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن.

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الآتية :

1- معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient

2- الوسط الحسابي. 3- الانحراف المعياري.

4- اختبار ((t Test) . 5- الوزن المئوي.

ثامناً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1- الجانب النظري : تم الاعتماد في تغطية هذا الجانب على ما توفر من مصادر عربية وأجنبية في المكتبات(كتب ، اطاريح ، رسائل ، دوريات) إضافة إلى الشبكة الدولية للإنترنت .

2- الجانب العملي : تم الاعتماد على جمع المعلومات والبيانات على المقابلات الشخصية التي يتم إجرائها عند توزيع استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض والتي تم توضيح فقراتها والرد على اسئلة واستفسارات عينة البحث حيث تكونت الاستمارة من محورين الأول: تضمن بيانات عامة عن الأفراد، العمر، الجنس، التحصيل الدراسي..الخ. اما المحور الثاني: تضمن اسئلة عن متغيرات البحث (عمليات ادارة المعرفة ، اعادة هندسة الأعمال) كما في الملحق رقم (1) .

المبحث الثاني _ الجانب النظري

المحور الأول : ادارة المعرفة

اولاً: المعرفة Knowledge

تعد المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر فهي بؤرة التركيز لجهود الكثير من المديرين او العاملين في مجال ادارة الاعمال والتكنولوجيا حيث غدت مورد من انفس الموارد التي تمتلكها المنظمات في الانتاج او في تقديم خدماتها حيث عرفت المعرفة بأنها رأس مال فكري واساس الميزة التنافسية (Mcshan&Glinow,2007:13).

حيث اشار (Maier,2002,:66) بانها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى بينما (غنيم,2004:30) اشار للمعرفة بانها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء وكل ما يدركه ويستوعبه العقل من معلومات منظمة تطبق لحل مشكلة ما كما اشار اليها (Daft,2001:258) بانها تراكم الخبرة والمعلومات لدى الافراد العاملين وهي ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب نقلها للآخرين. اما (محجوب,2004:3) عبر عنها بوظيفة تجعل للمنظمة قوة تنجح لها مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها اما (نجم ,2010,381) عرفها بالخبرة المختزنة بصيغة قواعد واجراءات وانظمة تساعد في ادامة العمل.

ورغم تعدد المفاهيم للمعرفة حسب اراء كتابها ايضا تعددت الاراء حول ماهي اهميتها في المنظمات. (علي واخرون, 2009: 27) فيمكن اظهار اهمية المعرفة بالنقاط الاتية:

1- تعود اهمية المعرفة لتحديات ثلاثة تواجه ادارة الاعمال اليوم تتمثل بأفتقاء اثر الزبون لتلبية حاجاته واستخدام تكنولوجيا المعلومات للحصول على حصة في سوق المنافسة واعادة ترتيب افكار العاملين للوصول الى التعلم التنظيمي .

2- استنادا الى نظريات المنظمة المستندة الى الموارد تبين بان الاستثمار في المعرفة هو عامل انتاجي يقود الى نمو اقتصادي دون الحاجة الى موارد بشرية اضافية..

3- تعد المعرفة موجوداً استراتيجياً للمنظمة من خلال تأكيد البقاء والقدرة للتنافس (Hitt & Ireland, 2002: 20) .

4- اكد (السالم, 2006: 2) على العنصر البشري الذي يعد مصدر للثروة المعرفية ففي عقل هذا العنصر البشري يتولد الابداع الذي يميز المنظمة عن غيرها.

5- تسهم المعرفة في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال. (الكبيسي, 2005: 13).

وبشكل عام فأن المعرفة يمكن أن تحقق ما يلي:-

* الفوز بالحصة السوقية.

* التوزيع الأفضل.

* التعاون والمشاركة.

ويمكن للباحث إعطاء مفهوم للمعرفة بأنها مزيج عائم أو غير ثابت من الخبرات، القيم، المعلومات العامة، والرؤية التي توفر أو تقدم أطارا عاما لتقييم واستغلال المعلومات والتجارب والخبرات الجديدة. بعد أن تم الحديث عن المعرفة، ما المقصود بإدارة المعرفة ؟

ثانياً: ادارة المعرفة: Knowledge Management

1-المفهوم والتعريف

يتطور مفهوم ادارة المعرفة باستمرار ويتبدله المفكرون من زوايا مختلفة نظرا لاتساعه وتعدد حقوله ومداخله فقد عرفه (Laudon, 2003: 317) بأنها مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق وخرن وتحويل وتصنيف المعرفة اما (نجم, 2005: 97) عرفها بأنها العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وانشائها.

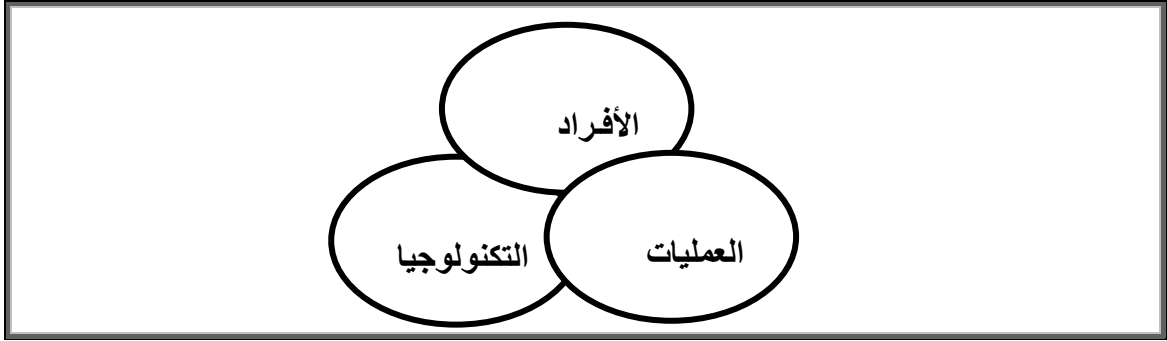
وعرفت بانها العملية الواسعة لتحديد (مكان ، تنظيم ، تحويل ، استخدام) المعلومات والخبرة ضمن المنظمة. (Regan, 2006: 5). في حين عرفها (العبودي, 2011: 29) بانها العمليات المنهجية والمطورة التي تتم في المنظمة لتشخيص وتوليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة مما يضيف قيمة للاعمال التي تمارسها المنظمة. وعرفها daft بالطريقة الجديدة للتفكير حول كيفية تنظيم والاستفادة من الموارد الفكرية والابداعية للمنظمة. (Daft, 2007: 451).

نلاحظ وجود مجموعة من الخصائص المشتركة في التعاريف الواردة اعلاه وهي:

1- ادارة المعرفة مجموعة من العمليات.

- 2- دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء .
- 3- دور ادارة المعرفة في صنع القرار .
- 4- التداخل والتكامل بين الافراد والعمليات والتكنولوجيا وهذا يتفق مع نظرة (Gorelick,etal,2004:7) الذي اوضح بان ادارة المعرفة هي حويلة تكامل ثلاثة عناصر اساسية هي العمليات والافراد والتكنولوجيا والتي يوضحها الشكل الاتي:

شكل رقم (2) يوضح العمليات الجوهرية لأدارة المعرفة



Source: Gorelick ,carol,Milton , nick, April,Kurt,” Performance Through Learning Knowledge Management In Practice” Elservier Inc.,u.s.a., 2004,p:8.

2-اهمية واهداف ادارة المعرفة Knowledge Management Objectives& Importance

- تكتسب ادارة المعرفة اهميتها من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها حيث اخذ اهتمام الباحثين يتزايد بادارة المعرفة حيث عدوا ادارة المعرفة اعظم عملية استيرراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية. (turban,2001:338). كما حدد (مرعي, 2006:2) اهداف ادارة المعرفة بقسمين هما:-
- 1-الهدف العام المتضمن كيفية اقتطاف افضل فائدة من المعارف الحالية، وكيفية توليد كفاءات جديدة انطلاقاً من القدرات الفردية الحالية.
 - 2- الاهداف الخاصة المتضمنة (الاعتراف باهمية المعرفة في المنظمة ، تحديد المعارف الموجودة خارج جدران المنظمة،تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية/التشغيلية في المنظمة (من، يعرف ماذا،واين ومتى)، تطور الموجود و خلق المعارف الضرورية لتطوير المنظمة).

ثالثاً: عمليات ادارة المعرفة

تقدم هذه العمليات المفتاح الذي يؤدي الى فهم ادارة المعرفة وكيفية تنفيذها على احسن وجه ، وهذه العمليات تتابعية متكاملة فيما بينها تتعلق بالحصول على المعلومات من مصادر داخلية وخارجية وتحويلها الى المعرفة ثم المشاركة فيها و تخزينها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق او اعادة التطبيق(Mertins&Heisig,2001:28)

وقسم (الجنابي) عمليات ادارة المعرفة في جدول تضمن اراء عدد من الكتاب والباحثين في مجال ادارة المعرفة وكما موضح ادناه.

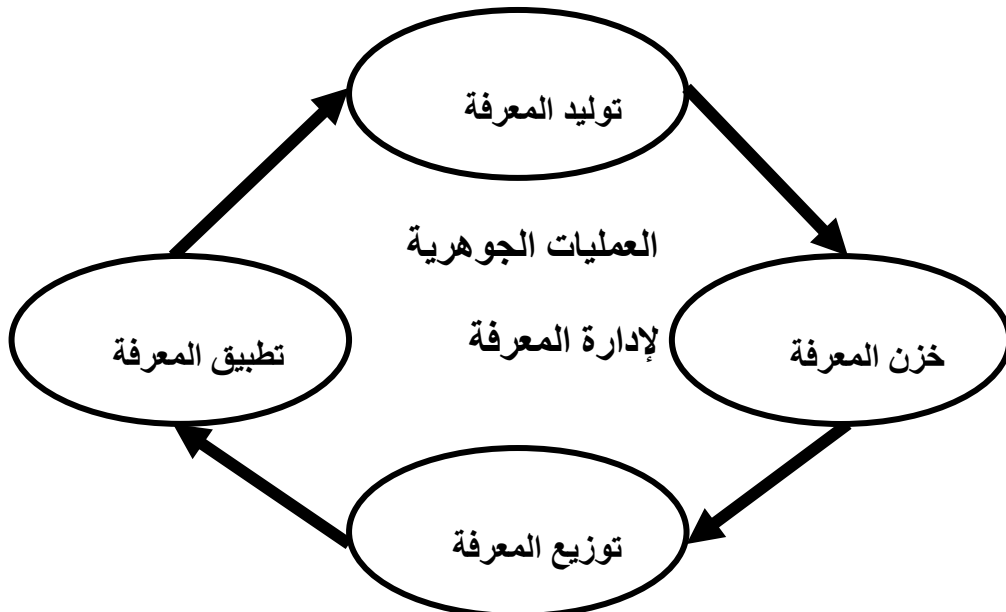
جدول رقم (2) آراء بعض الكتاب والباحثين في مجال ادارة المعرفة

ت	الكاتب	عمليات ادارة المعرفة
1	Turban	1-انشاء المعرفة 2- الحصول على المعرفة 3- تنقيح المعرفة 4-خزن المعرفة 5- ادارة المعرفة 6- نشر المعرفة (Turban ,2002:396)
2	Mc Elroy	1- تكامل المعرفة (الترميز ، الخزن ، التوزيع ، المشاركة،الاسترجاع) 2- أنتاج المعرفة (توليدها ، ابتكارها) (Mc Elroy, 2003:5)
3	Femando	1- اسر المعرفة 2- اكتشاف المعرفة 3- التشارك 4- التطبيق (Femando,2004:32)
4	نجم	1- الأسنقطاب والأستحواذ 2- التوليد والانشاء 3-التقاسم 4- التوزيع (نجم , 2005 : 100)
5	نايف	1- تشخيص المعرفة 2- اكتساب المعرفة 3- توليد المعرفة 4- تخزين المعرفة 5- تطوير المعرفة وتوزيعها 6- تطبيق المعرفة (نايف, 2007 : 17)
6	العلي وآخرون	1-تشخيص المعرفة 2- اكتساب المعرفة 3 - توليد المعرفة 4- تخزين المعرفة 5- تطوير المعرفة وتوزيعها 6 - تطبيق المعرفة. (العلي وآخرون , 2009 : 40)

بتصرف(الجنابي, 2006: 26).

وسيتم اعتماد الباحثة بانموذج عمليات ادارة المعرفة الذي حدد من قبل (mertins&heising,2001:28) وذلك للقناعة الكبيرة بانه يتلائم مع مسار البحث ولمراعاته للبيئة المحيطة بالأعمال وبالتالي امكانية ملائمته للبيئة التي تحيط بالشركة عينة البحث كما ان اغلب نماذج عمليات ادارة المعرفة تتضمن عمليات هذا الأنموذج ولملائمة تطبيقه لمختلف القطاعات الاقتصادية . كما موضح بالشكل الآتي :

شكل رقم (3) يوضح العمليات الجوهرية لأدارة المعرفة



Source : Mertins, Kai ; Hesing, Peter ;Vorbeck, Jens, “ Knowledge Management : Best Practices in Europe “, Springer–Verlay Berlin Heidelberg,2001,p: 28

1- توليد المعرفة Knowledge generating

عادةً المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة او من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الانترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة واحيانا المنظمات تخلق المعرفة من خلال استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة اضافة للمصادر الخارجية للمعرفة .

(laudon&laudon,2007,p:436).ويمكن ان يندرج تحت هذا السياق (خلق Greating ،اكتشاف Discovering،اكتساب Acquiring) حيث جميعها تشير الى التوليد او الحصول على المعرفة ولكن بالاساليب ومن المصادر مختلفة (الكبيسي،2005:69).اما(السكرانة ، 2009:721) يضيف بأن توليد المعرفة يعني ابداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد.

وصنف (Nonaka 1991.Pp21-46). (المعرفة لفرعين أساسيين:

*المعرفة الضمنية: *المعرفة الظاهرية:وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب. وقد ميز Nonaka بين نوعين من المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول ". وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة. فالمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها: *البيانات *المعلومات *القدرات *الاتجاهات .

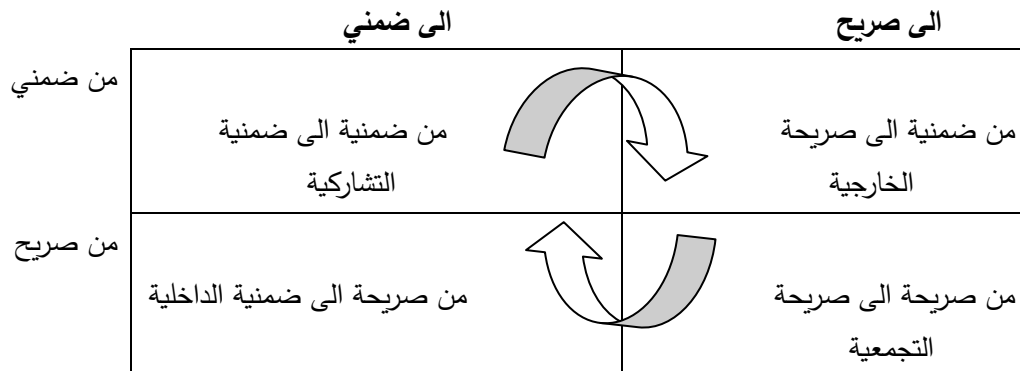
- 1- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة ويتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- 2- **المعلومات:**المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار . ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر

- 3- **القدرات :** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءاً على ما يتوفر من معلومات. وإذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة

- 4 - **الاتجاهات :** بجانب كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. وتشكل الاتجاهات أحد العناصر الأساسية والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

ويشير (Gottschalk, 2005:91) الى ان عملية توليد المعرفة تتضمن تطوير محتوى جديد او استبدال المحتوى الموجود من خلال التفاعل المستمر بين المعرفتين الصريحة والضمنية على مستوى المنظمة والمجموعة والفرد. وقد حدد (Gottschalk) اربعة أنماط لتوليد المعرفة كما موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (4) _ عملية توليد المعرفة انموذج (SECI)



Source Gottschalk,petter” Strategic Knowledge Management Technology “ Idea Group ,Inc.,2005,p:23.

يبين الشكل أعلاه بان المعرفة التشاركية socialization تتولد من خلال مشاركة الأفراد بالمعرفة الضمنية والتي تظهر عند مزاوله العاملين لعملهم في حين المعرفة الخارجية externalization هي التي تتم بتحويل الضمنية الى معرفة صريحة عند اكتساب الفرد للمعرفة من قراءة الكتب والمجلات اما المعرفة التجميعية combination فتحدث من عمليات الاتصال بين الجماعات او من خلال نشر المعرفة لعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها اي يتحول المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة، وأخيرا المعرفة الداخلية Internationalization تحدث بتحويل المعرفة الصريحة الى ضمنية مثل معرفة الأعمال الروتينية اليومية.

ويشير (Quinn,etal,1996:80) الى وجود اربع طرائق لابتكار المعرفة تشمل تعزيز قدرة الافراد على حل المشكلات، والقضاء على معارضة الافراد المهنيين للمشاركة بالمعارف، والتحول من الهياكل الهرمية الى الهياكل الشبكية، وتشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

2- خزن المعرفة Knowledge storage

بشير (laudon&laudon,2007,p:436) الى ضرورة خزن المعرفة من اجل امكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين، اما (الكيسي,2005:73) فيعد خزن المعرفة والاحتفاظ بها من الامور المهمة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل ، في حين (Gottschalk, 2005:91) ذكر بان عملية تخزين المعرفة تعود للذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة كالمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزونة في الانظمة الخبيرة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد. اما (الظاهر,2009:34) فقد عرف الذاكرة التنظيمية بأنها الطرائق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي واحداثه في

الفعاليات التنظيمية الحالية. وترى الباحثة بضرورة ان تقوم الادارات العليا بمساندة انظمة الخزن والعمل على تحديثها بشكل دوري بالشكل الذي يحقق سهولة البحث والوصول والاسترجاع للمعرفة.

3- توزيع المعرفة Knowledge Distribution

يشير (Coakes,2003:42) الى ان عملية نقل المعرفة هي الخطوة الاولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني ايصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبكلفة مناسبة. ويوضح (الكبيسي,2005:75) بان توزيع المعرفة تشمل عمليات النقل Transfer والمشاركة Sharing والتحرك Moving والتدفق Flow في حين يرى (Marquardt,2002:38) بأن المعرفة تنقل داخل المنظمة بشكلين احدهما مقصود يحدث من خلال المذكرات والتقارير والنشرات الدورية والندوات والتنقلات بين العاملين والآخر غير مقصود ينقل المعرفة عبر الشبكات غير الرسمية والقصص والاساطير اي بصورة غير مقصودة ، وميز (Epinoux , 2004:11) بين برنامجين تطبيقيين لتقاسم المعرفة وهي البرامج التكاملية والبرامج التفاعلية فالبرامج التكاملية تعتمد على نقل المعرفة من قاعدة المعرفة اما البرامج التفاعلية فهي التي تنقل محتوى المعرفة (الضمنية) نتيجة التفاعل بين الافراد (القيسي , 2008:60) كما أوضح (نجم , 2008:105) وجود عدد من العقبات التي تحول دون نقل وتقاسم المعرفة كصعوبة نقل المعرفة الضمنية لان جزء كبير منها لا يمكن نقله او تقاسمه مع الاخرين , والصعوبات المتعلقة بالمهنيين اصحاب المعرفة الجديدة الذين يعدون ما يملكون من معرفة هي مصدر قوة لوجودهم في المنظمة اضافة لعقبات اخرى مثل جهل الفرد للآخر بأنه يمتلك المعرفة التي يبحث عنها , ومنها ما يتعلق بصعوبة استيعاب الافراد للمعرفة المنقولة له.

4- تطبيق المعرفة knowledge Application

انطلاقاً من كون المعرفة قوة وثروة في ان واحد فإن عملية تطبيقها تعد أكثر اهمية من المعرفة ذاتها وان تطبيقها بشكل فعال في عمليات الاعمال يجعل المنظمات قادرة على مقابلة حاجات الزبائن (Alavi&leidner,2002:122).

وحسب رأي كل من (الطويل ورشيد , 2005:24) ان تطبيق المعرفة يجب ان يكون على وفق الأهمية الاستراتيجية لاهداف المنظمة فاذا كان الهدف الاستراتيجي للمنظمة تطوير منتج معين فينبغي ان يكون تطبيق المعرفة موجه نحو هذا الهدف . اما (Mcshane & Glinow , 2007:14) يؤكد ان جميع العمليات السابقة لاتعد مفيدة مالم يستخدم المعرفة بشكل فاعل وعليه يجب ادراك العاملين بأن المعرفة متوفرة ولديهم الحرية الكاملة لتطبيقها من خلال دعم ثقافة التغيير والتعلم. وترى الباحثة ان المعرفة لايمكن ان تضيف قيمة اذا ماتم تطبيقها في الواقع ومشاركتها للآخرين .

المحور الثاني : إعادة الهندسة

المقدمة

لقد بات من المألوف ان استخدام الطرائق القديمة قد لا يؤدي الى الميزة التنافسية او تحقيق تفوق تنظيمي فالضرورة تستوجب من اجل تحقيق منافع متميزة هو اعادة جذرية للأعمال وهذه الأعادة الجذرية يطلق عليها اعادة هندسة عمليات الأعمال Business Processing Reengineering

أولاً: مفهوم وتعريف اعادة هندسة الأعمال

مفهوم إعادة الهندسة ليس بجديد، لكنه اصبح محور الاهتمام الرئيس او كأساس لاعادة التفكير في اجراء التغيرات في اعمال المنظمات وعملياتها مع الهدف القائم على اختصار الوقت باتجاه السوق لعرض خدمات ومنتجات جديدة للزبون (Pollock,2001:73) فلايوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد مفهوم واحد او تسمية واحدة لاعادة الهندسة بسبب تعدد الاسهامات التي تفرزها التجارب الميدانية بغية تأصيله ضمن اطار مفهوم متكامل، كما يعود عدم الاتفاق الى المفاهيم المرادفة للمفهوم وتعدد وجهات نظرهم عند طرح هذا المفهوم فقد اطلقت عليه عدة تسميات مثل (اعادة هندسة عمليات الاعمال، اعادة هندسة الاعمال ، اعادة تصميم عمليات الاعمال ، اعادة هندسة نظم العمل ، اعادة البناء).....وغيرها.

وقد أرتأت الباحثة استخدام مفهوم (اعادة هندسة الاعمال) لشموليته في ضوء ماورد في اغلب الادبيات المتعلقة بالموضوع إذ يشتمل تعبير جميع المجالات في المنظمة . وينبغي تعريف المصطلحات المكونة لهذا المفهوم قبل تناول اهم التعاريف،إذن مفهوم اعادة هندسة الاعمال يتالف من المصطلحات الاتية :

الاعادة(re)تعني ثانية او من جديد والهندسة Engineering وتعني تطبيق للقواعد الرياضية والعلمية للحصول على نتائج عملية مثل التصميم ، البناء ، الكفاءة والانظمة ، وهذه القواعد يجب ان تؤدي الى اعادة الهندسة . (Hansen,1997:14). اما الاعمال(Business) وتشتمل جميع الانشطة والوظائف التي تجري داخل المنظمة سواء كانت انشطة اساسية او مساعدة.(الشماع ، 2001 : 14)

وعرفت اعادة هندسة الاعمال من قبل (Turban.etal,2000:302) بانها عبارة عن جزء من الابداع في العمليات Processes innovation التي تستدعي العودة الى الخلف من العملية للبحث في الاهداف الكلية (overall Objectives) لهذه العملية .

اما (Russel & Taylor) فقد عرفها بانها (اعادة تصميم شاملة للعملية بغية الحصول على تسهيلات ومنتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة وفهم توقعات الزبون الجديد على ان يتم تصميم العمليات بشكل مستمر)

(Russell&Taylor,2000:240) في حين عرفها Daft "باعدة التفكير الكامل وتحول في مفهوم عمليات الاعمال يؤدي الى تنسيق افقي قوي ومرونة اكبر في الاستجابة الى التغيرات في البيئة (Daft,2001:339)

اما التعريف الاكثر شمولية الذي اورده هامر وشامبي(Hammer&chamby) اذ عرفا اعادة الهندسة بأنها اعادة التفكير المبدئي والاساسي واعادة تصميم العمليات الادارية بشكل جذري بهدف تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة مثل(الكلفة والجودة والخدمة والسرعة) وهذا التعريف يقودنا لتحديد العناصر الاساسية والتي تعد مكونات اساسية لاعادة الهندسة، كما سيوضح لاحقاً.

ثانياً: اهمية اعادة الهندسة

تجسد اهمية اعادة الهندسة كونها من ادوات التغير الجذري (Redical change) حيث تسعى الى (تخفيض تكلفة الأداء ،تحسين جودة المنتج او الخدمة ، اختصار الدورة الزمنية للأعمال (الوادعي ، 2007: 52) كما ان تعدد حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن والمنافسة الحادة والتغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال غدت من اهم العوامل التي تجعل الشركات تتسابق لأعتماد اعادة الهندسة لأعمالها ويمكن تمييز هذه الاهمية من خلال ثلاثة اصناف من المنظمات التي تحتاج الى اعادة هندسة اعمالها والتي يفترض الاهتمام بها فيما لو اريد لها الاستمرار في تحقيق اهدافها على النحو المطلوب وهي:

- أ- الشركات ذات الوضع المتدهور : هذا النوع من المنظمات بأمس الحاجة التي تبني مدخل BPR بسبب المشاكل والصعوبات الكثيرة التي تواجهها اما نتيجة ارتفاع تكاليف العمل لديها بدرجة كبيرة تبعدها عن المنافسة او لتدني مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وهي الشركات التي حققت ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة ، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق .
- ب- الشركات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع لإدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب : مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ، لكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغير في أنواق العملاء أو في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية .
- ج- الشركات التي بلغت قمة التطور والنجاح : مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور ولكن تتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على المنافسين فتلجأ الى اعتماد اعادة هندسة العمل كوسيلة لمجارة الشركات العملاقة هادفة الحفاظ على مكانتها في بيئة الأعمال .

ثالثاً : مبادي اعادة هندسة الاعمال

- اشار (Aquilano,etal) الى خمسة مبادئ اساسية لاعادة هندسة الاعمال والتي طبقت في شركة (IBM) وحقت لها النجاح وهي :
- 1- دمج العديد من الوظائف بوظيفة واحدة . والهدف منه التقليل من درجة التعقيد في الوظائف ولاسيما تلك التي تتطلب خطوات كبيرة لانجازها و جعلها اكثر سهولة وبساطة .
 - 2- العاملون هم الذين يتخذون القرارات ،ان احد اهداف اعادة هندسة الاعمال هو تقليل عدد المستويات الادارية وهذا بدوره يسمح للعاملين الذين يؤدون الاعمال لاتخاذ قرارات بأنفسهم دون تدخل جهة اخرى .
 - 3- خطوات العمل تنجز من خلال اوامر طبيعية او اعتيادية بمعنى ان خطوات العمل ليس من الضروري ان تنجز بشكل تعاقبي بل يتم انجازها بشكل متزامن.
 - 4- ينجز العمل إذا ما يكون اكثر فهما وادراكاً، اي ان يتم انجاز العمل في الموقع الذي يكون فيه العاملون اكثر فهماً وادراكاً لذلك العمل.

5- العمليات لها رؤية متعددة . اي اعطاء اكثر من صورة لنفس العمليات وذلك للتخلص من عملية التعقيد التي تفرضها العملية المعيارية.(aquilano,etal,2003).

كما اتفق (العيثاوي, 32:2003) مع Aquila no في المبادئ الثلاثة الأولى المذكورة اعلاه و اضاف مبادئ اخرى لا تقل اهمية عما ذكر وهي:

1- اداء العمل في مكان مناسب له، من مبادئ هذا المدخل هو نقل العمل عبر الحدود التنظيمية اي الى خارج موقع المنظمة اذا استدعى الامر، مثل تقديم المنتج للزبون في مكان تواجهه، وهذا يعني ايجاد قوة عمل مرنة وغير متخصصة بدرجة عالية عكس ما موجود في المنظمات التقليدية التي تعتمد التخصص الكامل. (Certo,1997:558).

2- خفض مستويات الرقابة ، حيث ان عملية الرقابة والمراجعة تعد من الاعمال العديمة الفائدة اذ تعددت الجهات الداخلية التي تقوم بها بمعنى آخر عملية اعادة الهندسة تحقق وجود نظام اتصالات كفوء تعتمد عليه الادارات التي تقوم بعملية الرقابة.

3- التفكير الكبير اوسع التفكير، هذا المدخل اي اعادة الهندسة لا تقتصر فقط على عمليات الاعمال نفسها وانما تمتد لتشمل تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونظم الادارة او اي شيء يتعلق بالعملية والتي يجب ان يعاد صياغته (تعديله) بطريقة كاملة.

رابعاً : المكونات الاساسية لاعادة الهندسة

(حددت الجزراوي 10:2000) المكونات الاساسية لاعادة الهندسة بالآتي:

1- اعادة التفكير الاساسي - Fundamental Rethinking

اي اعادة النظر بالوضع الحالي من خلال تقييم الواقع الذي تعيشه المنظمة اي اعادة التفكير بطريقة تنظيم عمليات الاعمال حول تدفق المعلومات (مواد او زبائن) واعادة النظر بالاسس والفرضيات التي تحدد اساليب العمل المتبعة.

2- اعادة التصميم الجذري - Radical Redesign

من خلال استحداث اساليب عمل جديدة في التصميم بدلاً من التحسين الجزئي او التدريجي اي اقتلاع ما موجود من جذوره والبداية من نقطة الصفر، وعملية اعادة التصميم لكي تكون فعالة لابد ان تركز على :

أ-الالتزام بإعادة التصميم الشامل .

ب-اعادة التصميم وفق رؤية استيراجية واضحة .

ج- ان تكون عملية متلازمة مع التغيير، توضح الغرض المطلوب من اعادة التصميم.

3- تحسينات مثيرة او فائقة - Dramatic Improvement

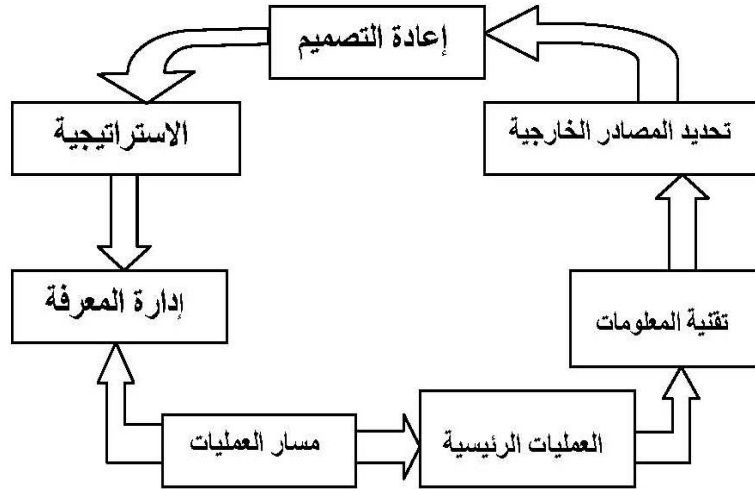
ان اعادة الهندسة تعني التخلص من الطرق التقليدية في العمل وتحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الاداء بشكل متميز .

4- العمليات Processes

يركز مدخل اعادة الهندسة على نظم العمل او العمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة وليس الادارات فالمنظمة لاتقوم باعادة هندسة العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الإدارات، ويرى (Evans,1997:450) بأنه يتم دراسة العمليات بأكملها ابتداء من استلام طلب الزبون حتى يتم انجاز الخدمة المطلوبة ويعرف (Krajewski) العملية بأنها سلسلة من الانشطة والمهام والخطوات التي تحول بموجبها المدخلات (مواد متنوعة) الى مخرجات (سلع وخدمات) ذات قيمة تفوق قيمة المدخلات.

ويوضح (Donna,2003) اعادة هندسة عمليات الاعمال في المنظمات الصناعية من خلال تحديد المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمة في انتاجها واعتماد تقنية معلومات سريعة وتحديد مسار العمليات التي سيعتمدها مشروع اعادة الهندسة كما موضح في الشكل ادناه:

شكل رقم (5) شكل يوضح اعادة هندسة عمليات الأعمال في المنظمات الصناعية



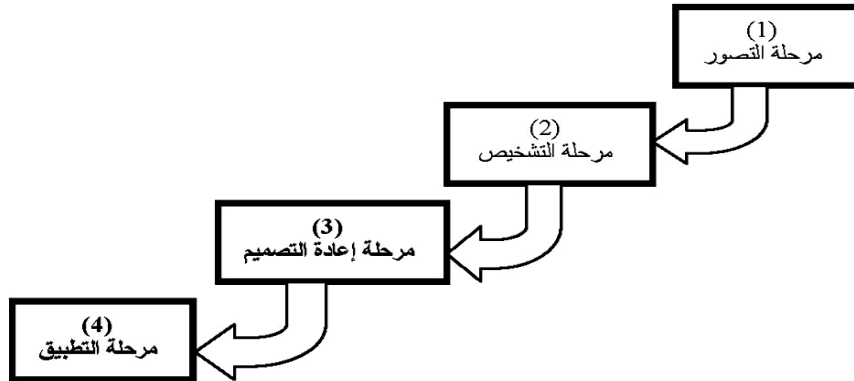
Source: Donna Prest wood and Paul Schumann are cofounders of Glocalantage,Inc.,Strategic Business Process Analisyis and Reengineering,2003. [www.Glocalvantage.\(ivsl\)](http://www.Glocalvantage.(ivsl))

خامساً : مراحل اعادة هندسة عمليات الاعمال

تتم عملية اعادة الهندسة بأربعة مراحل رئيسية تتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات كما في الشكل الآتي :

(السلطان ، 1419هـ:63)

شكل رقم (6) يوضح المراحل الأساسية لمشروع إعادة الهندسة



Source: Davenport ,T, Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology ,Harvard Business School Press,Boston,2000

المرحلة الأولى : التصور / وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية الآتية :

- 1-الأحساس بالمشكلة والأيمان بضرورة التغيير
- 2- القناعة بأسلوب الهندرة والأيمان بفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي
- 3 - القرار
- 4- رسم رسالة المنظمة وتقوم هذه الخطوة على ايضاح وتحديد استراتيجيات المنظمة وتتضمن رسالتين اساسيتين في مشروع إعادة الهندسة وهما :
 - أ- بيان الحاجة الملحة case for action
 - ب- بيان التصور العام Vision Statement
- 5-وضع او تحديد اهداف المنظمة
- 6- تحديد تقنية المعلومات IT اللازمة لتطبيق مشروع إعادة الهندسة
- 7- اعداد الجدول الزمني للعمل

المرحلة الثانية : التشخيص / وفيما يلي توضيح للخطوات الرئيسية في هذه المرحلة :

- 1- تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف على اسبابها ودوافعها
- 2- التحليل الكمي Quantitative Analysis
- 3- تحليل العلاقات السببية Causality Analysis
- 4- التعرف على احدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة
- 5- وضع قائمة بأولويات العمل المرشحة للهندسة وتحديد نطاق العمل ومتطلباته
- 6- تحديد فريق الهندسة واهداف الأداء ومعايير القياس

المرحلة الثالثة : إعادة التصميم / وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية :

- 1- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة
- 2- إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة) .

المرحلة الرابعة: التطبيق / وتتضمن خطوتين رئيسيتين هما :

1- خطة التحول

2- التطبيق

المبحث الثالث _ الجانب العملي

تم تطبيق الجانب العملي في الشركة العامة للصناعات القطنية / معمل بغداد إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن من خلال توزيع استمارة استبيان خاصة بموضوع البحث .

اولاً : - نبذة مختصرة عن تأسيس الشركة العامة للصناعات القطنية

تأسست شركة سنة 1930 برأسمال قدره (500000) خمسمائة ألف دينار شركة مساهمة. وعند صدور قرارات التأميم في 14 / 7 / 1964 وقانون رقم 99 لسنة 1964 تم بموجبه تأسيس الشركة العامة للصناعات القطنية برأسمال قدره (600000) فقط ستمائة ألف دينار. وأصبحت الشركة إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن.

ثانياً : عينة البحث

تكونت عينة البحث من (20) شخص من رؤساء الأقسام والمهندسين العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية / معمل بغداد وكما موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (1) عينة الدراسة

الجنس	الذكور	الأنثى	العدد الكلي
العدد	20	صفر	20
العمر	اغلب المجيبين اعمارهم بين 20 سنة – 60 سنة		
سنوات الخدمة	انحصرت سنوات الخدمة بين 1 سنة – 15 سنة		
الوظيفة	العاملين في اقسام الإنتاج والتسويق والأدارة		
التحصيل الدراسي	الماجستير 3	بكالوريوس 10	الأعدادية 4
		المتوسطة 3	20

ثالثاً : تحليل ومناقشة استمارة الاستبيان

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع البحث لشركة الصناعات القطنية حول متغيرات البحث المتعلقة بإدارة المعرفة وإعادة هندسة الأعمال وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمسة رتب والذي يتوزع من أعلى وزن له حيث أعطى (5) درجة لتمثل الإجابة أتفق تماماً إلى أوطأ وزن والذي أعطى درجة واحدة لتمثيل فقرة الإجابة لا أتفق تماماً. ومن جانب آخر تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً : تحليل دور ادارة المعرفة :- من خلال الجدول الآتي (3) والذي يوضح استجابات أفراد عينة البحث من العاملين في مجال الإنتاج والتسويق والإدارة لشركة الصناعات القطنية وعلى المستوى التفصيلي لعمليات إدارة المعرفة وعلى النحو الآتي:

1- **عملية توليد المعرفة :** يتضح من نتائج جدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية توليد المعرفة بلغ (3.81) وبانحراف معياري قدره (2.55) ووزن مئوي بلغ (78%) إذ تبين بأن الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3) وهذا يعني أن عملية توليد المعرفة تعد واضحة لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (78%) وفقاً لوجهة نظرهم وهذا يدل على أهمية هذا العملية وإدراكها من قبل أفراد العينة وان الشركة تمتلك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة هو هدف رئيسي لأي منظمة.

2- **عملية خزن المعرفة:** يتضح من نتائج جدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية خزن المعرفة بلغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (2.49) ووزن مئوي بلغ (76%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) حيث أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الفرضي وهذا يعني أن عملية خزن المعرفة واضحة لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (76%). وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة البحث من العاملين في الشركة متفقون حول اهتمامهم بالتركيز على خزن المعرفة وضرورة الاحتفاظ بالأفراد الذين يتميزون بمعرفة عالية .

3- **عملية توزيع المعرفة :** يتضح من نتائج الجدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية توزيع المعرفة بلغ (3.88) وبانحراف معياري قدره (2.51) ووزن مئوي قدره (79%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي أتضح بأن الوسط العام أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة وتعد عملية توزيع المعرفة واضحة للعينة وبنسبة اتفاق كانت (79%) وبناءً على ما تقدم يتضح بأن الشركة تهتم بعملية نشر وتوزيع المعرفة لأنها تدرك بأن هذا العملية تتعكس على زيادة كفاءة وفاعلية عملياتها لأجل تقديم منافع إضافية إلى الشركة وزبائنها وانها تعتمد في ذلك على الوثائق والنشرات الداخلية المتوفرة لديها اضافة الى عقد الندوات بشكل مستمر .

4- **عملية تطبيق المعرفة :** يتضح من نتائج جدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية خزن المعرفة بلغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (2.49) ووزن مئوي بلغ (76%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) حيث أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الفرضي وهذا يعني أن عملية تطبيق المعرفة واضحة لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (76%). وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة البحث من العاملين في الشركة متفقون حول اهتمامهم بالتركيز على تطبيق المعرفة من خلال دقة المقاييس التي تستخدمها الشركة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها .

جدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي لاستجابات أفراد عينة البحث حول عمليات ادارة المعرفة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الثالثة	77%	2.25	3.63	1
الرابعة	75%	2.30	3.20	2
الأولى	86%	2.10	4.70	3
الخامسة	72%	2.50	3.10	4
الثانية	81%	2.15	4.40	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	78%	2.26	3.81	عملية توليد المعرفة
الرابعة	74 %	2.65	3.30	1
الخامسة	70 %	2.80	3.35	2
الأولى	82 %	2.25	4.45	3
الثانية	80 %	2.35	4.00	4
الثالثة	75 %	2.42	3.75	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	76%	2.49	3.77	عملية خزن المعرفة
الثالثة	77 %	2.45	3.80	1
الرابعة	75 %	2.65	3.75	2
الثانية	85 %	2.37	4.15	3
الأولى	88 %	2.34	4.20	4
الخامسة	70 %	2.75	3.50	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	79%	2.51	3.88	عملية توزيع المعرفة
الرابعة	74 %	2.65	3.30	1
الخامسة	70 %	2.80	3.35	2
الأولى	82 %	2.25	4.45	3
الثانية	80 %	2.35	4.00	4
الثالثة	75 %	2.42	3.75	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	76%	2.49	3.77	عملية تطبيق المعرفة

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من العاملين في الإنتاج و التسويق في شركة الصناعات القطنية على مستوى عمليات ادارة المعرفة لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الشركة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في إعادة هندسة عمليات الأعمال للشركة ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (4) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لعمليات ادارة المعرفة وفقاً لمعامل الاختلاف

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
عمليات ادارة المعرفة	عملية توليد المعرفة	3.81	2.26	37.7%	الثاني
	عملية خزن المعرفة	3.77	2.49	40.5%	الثالث
	عملية توزيع المعرفة	3.88	2.51	4.32%	الأول
	عملية تطبيق المعرفة	3.77	2.49	40.5%	الرابع

ويبين الجدول (4) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لعمليات ادارة المعرفة وفقاً للوسط الحسابي حيث أحتلت عملية توزيع المعرفة على المرتبة الأولى أما عملية توليد المعرفة فأحتلت المرتبة الثانية. في حين عملية خزن المعرفة على المرتبة الثالثة وجاءت عملية تطبيق المعرفة بالمرتبة الأخيرة إذاً يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للعمليات التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلالها.

رابعاً : تحليل ومناقشة نتائج أراء العينة لمراحل اعادة هندسة عمليات الأعمال :-

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى تحليل وعرض استجابات أفراد العينة لاستمارة الاستبيان (المحور الثالث من الاستمارة) والمتعلق بمراحل اعادة هندسة عمليات الأعمال والذي يتضمن الآتي (مرحلة التصور، مرحلة التشخيص ، مرحلة اعادة التصميم ، مرحلة التطبيق) وأيضاً تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد كذلك على الوسط الفرضي والبالغ (3) وفيما يلي مؤشرات اعادة هندسة عمليات الأعمال :

1- **مرحلة التصور :** يتبين من الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر مرحلة التصور بلغ (3.88) وبانحراف معياري قدره (2.54) ووزن مئوي بلغ (78%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وبنسبة اتفاق بلغت (78%). أي هنالك اتفاق بين العينة والشركة بأن قيامها بأعادة هندسة عملياتها سيضمن لها النجاح .

2- **مرحلة التشخيص :** يتبين من الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام لمرحلة التشخيص قد بلغ (3.85) وبانحراف معياري قدره (2.48) ووزن مئوي بلغ (67%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام كان أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وكانت نسبة اتفاق العينة قد بلغت (67%). وبناءً على ذلك نستطيع القول بأن الشركة تقوم بتحديد اولويات اعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالتها واهدافها بما يتفق مع تحقيق خططها المستقبلية الهادفة الى التميز في الأداء .

3- **مرحلة اعادة التصميم :** يتضح من خلال الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام لمرحلة اعادة التصميم قد بلغ (4.11) وكان الانحراف المعياري (2.44) أما الوزن المئوي فقد بلغ (81%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل أيضاً على تجانس إجابات العينة ووضوح الأسئلة لديهم وتأسيساً على ما تقدم يتضح بأن الشركة تؤمن بأعادة

الهندسة ستسهم في تحقيق تحسينات فائقة وجوهرية في معايير الأداء (مثل تحسين النوعية وتخفيض التكاليف وتحقيق رضا الزبائن).

4- مرحلة التطبيق : يتبين من الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام لمرحلة التطبيق قد بلغ (3.82) وبانحراف معياري قدره (2.48) ووزن مئوي بلغ (76%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام كان أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وكانت نسبة اتفاق العينة قد بلغت (76%). وبناءً على ذلك نستطيع القول بأن تطبيق مدخل اعادة الهندسة يساعد الشركة في دمج بعض الوظائف والأنشطة بما ينسجم مع خطة التحول المحددة في هذه المرحلة .

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي لمؤشرات إعادة هندسة عمليات الأعمال

تسلسل الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب الأهمية
1	4.05	2.31	81%	الأول
2	3.60	2.75	72%	الخامس
3	3.90	2.58	78%	الثالث
4	3.87	2.70	77%	الرابع
5	4.00	2.40	80%	الثاني
مرحلة التصور	3.88	2.54	78%	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
1	3.78	2.53	75%	الرابعة
2	4.1	2.32	83%	الأول
3	3.90	2.33	77%	الثاني
4	3.60	2.55	72%	الخامسة
5	3.87	2.71	76%	الثالث
مرحلة التشخيص	3.85	2.48	67%	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
1	4.2	2.32	81%	الثاني
2	4.00	2.39	79%	الثالث
3	3.75	2.90	75%	الخامس
4	4.7	2.22	93%	الأول
5	3.90	2.37	77%	الرابع
مرحلة اعادة التصميم	4.11	2.44	81%	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
1	3.78	2.53	75%	الرابعة
2	4.1	2.32	83%	الأول
3	3.90	2.33	77%	الثاني
4	3.45	2.55	70%	الخامسة
5	3.87	2.71	76%	الثالث
مرحلة التطبيق	3.82	2.48	76%	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة البحث في الشركة العامة للصناعات القطنية على مستوى إعادة هندسة عمليات الأعمال لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في المنظمة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في إعادة هندسة الأعمال .

جدول (6) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لإعادة هندسة عمليات الأعمال وفقاً لمعامل الاختلاف

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
مراحل إعادة هندسة العمل	مرحلة التصور	3.88	2.54	38.58%	الثاني
	مرحلة التشخيص	3.85	2.48	35.25%	الثالث
	مرحلة إعادة التصميم	4.11	2.44	30.45 %	الأول
	مرحلة التطبيق	3.82	2.48	35.37%	الرابع

ويتضح من الجدول (6) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في المنظمة لمؤشر إعادة هندسة العمل وفقاً للوسط الحسابي حيث احتلت مرحلة إعادة التصميم المرتبة الأولى ومرحلة التصور المرتبة الثانية ومرحلة التشخيص في المرتبة الثالثة ، اما مرحلة التطبيق فجاءت بالمرتبة الرابعة . من خلال ما تقدم لابد على متخذ القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في نجاح تطبيق إعادة هندسة الأعمال .

خامساً - تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات إعادة هندسة الأعمال من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تضمنها البحث وتم استخدام معامل ارتباط البسيط (بيرسون) واستخدام اختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط. ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية وإثبات صحتها فلابد من اختبار الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية وهي كالآتي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال.

ب- **الفرضية البديلة (H1):** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال.

ويمكن توضيح قبول من عدم قبول الفرضية تم الاعتماد على الجدول الآتي لمخرجات الحاسبة وبالاعتماد

على البرنامج الإحصائي (SPSS V10) وكما يأتي:

الجدول رقم (7) نتائج علاقات الارتباط بين

عملية توليد المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي:

المتغير المستقل							المتغير المعتمد / مؤشرات إعادة هندسة الأعمال	
عملية توليد المعرفة	إعادة هندسة الأعمال	التصور	التشخيص	إعادة التصميم	التطبيق	قيمة t الجدولية		
	**0.90	**0.93	**0.85	**0.90	**0.85	%5 %1		
قيمة (t) المحسوبة	5.3	5.5	4.7	5.3	4.7	1.833 2.821		
معنوية T	0.001	0.000	0.005	0.001	0.005	درجة الثقة		
القرار (النتيجة)	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	95 % %99		

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (7) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين عملية توليد المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال، حيث بلغت علاقة الارتباط الكلية (0.90)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (5.3) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.821) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). واستناداً إلى ذلك يوجد اهتمام من قبل شركة العامة للصناعات القطنية بعملية توليد المعرفة ويمكن أن تحقق بواسطته تفوقاً تنافسياً على باقي المنافسين في السوق.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

أ- **فرضية العدم (H_0):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال.

ب- **الفرضية البديلة (H_1):** وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال.

ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي الذي يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال وقيم (t) المحسوبة.

الجدول (8)

نتائج علاقات الارتباط بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات اعادة هندسة الأعمال مع قيمة t المحسوبة

مؤشرات اعادة هندسة الأعمال							المتغير المستقل
قيمة t الجدولية		التطبيق	اعادة التصميم	التشخيص	التصور	اعادة هندسة الأعمال	عملية خزن المعرفة
1%	5%	0.90**	0.79**	0.90**	0.85**	0.85**	
2.821	1.833	4.05	3.25	4.05	3.50	3.5	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		0.001	0.005	0.001	0.005	0.005	معنوية T
99%	95 %	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (8) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) ، بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات اعادة هندسة العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.85)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (3.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.821) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك بأن هنالك اهتمام أقل من عملية توليد المعرفة من قبل المنظمة بعملية خزن المعرفة وهنا يجب البحث عن طرق ووسائل حديثة ومبتكرة يمكن استخدامها للحفاظ على العاملين ذو المعرفة والخبرات المتراكمة والذين وجودهم يزيد من قوة الشركة اتجاه منافسيها وهنا سيتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية توزيع المعرفة

واعادة هندسة العمل

ب- الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية توزيع المعرفة واعادة

هندسة العمل

والجدول الآتي يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عملية توزيع المعرفة واعادة هندسة العمل مع احتساب قيم

(T) المحسوبة لعلاقات الارتباط.

جدول رقم (9) نتائج علاقات الارتباط بين عملية توزيع المعرفة
واعادة هندسة العمل مع احتساب قيم (T) المحسوبة لعلاقات الارتباط

إعادة هندسة العمل							المتغير المستقل
قيمة t الجدولية		التطبيق	إعادة التصميم	التشخيص	التصور	إعادة هندسة العمل	عملية توزيع المعرفة
1%	5%	0.87**	0.90**	0.87**	0.92**	0.95**	
2.821	1.833	3.24	3.55	3.24	3.65	3.85	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		0.005	0.001	0.005	0.001	0.000	معنوية T
99%	95%	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (9) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) ، بين عملية توزيع المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.95)، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (3.85) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. ويمكن تفسير العلاقة بأن شركة الصناعات القطنية تهتم بعملية توزيع المعرفة وتعدّها أحد أهم المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تحقق من خلالها التفوق التنافسي للشركة. وأيضاً كانت علاقات الارتباط الفرعية بين عملية توزيع المعرفة وإعادة هندسة العمل موجبة وذات دلالة إحصائية كما موضحة في الجدول السابق.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال.

ب- الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال.

ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي الذي يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة الأعمال وقيم (t) المحسوبة.

جدول رقم (9)

نتائج علاقات الارتباط بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات اعادة هندسة الأعمال مع قيمة t المحسوبة

مؤشرات اعادة هندسة الأعمال							المتغير المستقل
قيمة t الجدولية		التطبيق	اعادة التصميم	التشخيص	التصور	اعادة هندسة الأعمال	عملية تطبيق المعرفة
1%	5%	0.90**	0.79**	0.90**	0.85**	0.85**	
2.821	1.833	4.05	3.25	4.05	3.50	3.5	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		0.001	0.005	0.001	0.005	0.005	معنوية T
99%	95 %	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (9) اعلاه، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين عملية تطبيق المعرفة ومؤشرات اعادة هندسة العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.85)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (3.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.821) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك بمحدودية الأهتمام من قبل المنظمة بعملية تطبيق المعرفة وهنا يجب البحث عن احدث الطرائق والوسائل التي تساند الشركة في تطبيق المعرفة والأرتقاء الى المستوى المطلوب وهنا سيتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين عمليات ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير مستقل، ومؤشرات اعادة هندسة الأعمال مجتمعة كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين :

- أ- الفرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات اعادة هندسة الأعمال.
- ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات اعادة هندسة الأعمال.

والجدول الآتي يشير إلى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة ومراحل اعادة هندسة الأعمال

جدول رقم (10)

النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة ومراحل اعادة هندسة الأعمال

المتغير المستقل	المتغير المعتمد/ اعادة هندسة الأعمال	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
عمليات ادارة المعرفة	0.90**	3.40	%5
			%1
			2.821
			1.833
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى 1 %		درجة الثقة
			%95
			99%

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين عمليات ادارة المعرفة (توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة) وبين مراحل اعادة هندسة الأعمال (التصور والتشخيص واعادة التصميم والتطبيق) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (0.90) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.40) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.821) وهذا يدل على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) (أي وجود علاقة ارتباط بين عمليات ادارة المعرفة واعادة هندسة الأعمال).

مما تقدم يتضح بأن اهتمام المنظمة مجتمع الدراسة بعمليات ادارة المعرفة له دور كبير في اعادة هندسة الأعمال بالشكل الذي يحقق للشركة رسالتها واهدافها .

وبعد ثبوت صحة فرضيتنا الرئيسية والفرعية يمكن توضيح ترتيب القوة الارتباطية لقيمة معامل ارتباط سيبرمان وكما موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (11)

ترتيب القوة الارتباطية بين عمليات ادارة المعرفة واعادة هندسة الأعمال

الترتيب	اعادة هندسة الأعمال	عمليات ادارة المعرفة
الثاني	0.90	عملية توليد المعرفة
الرابع	0.85	عملية خزن المعرفة
الأول	0.95	عملية توزيع المعرفة
الثالث	0.89	عملية تطبيق المعرفة

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح بأن عملية توزيع المعرفة جاءت بالمرتبة الأولى ومن ثم عملية توليد المعرفة بالمرتبة الثانية وبعدها عملية تطبيق المعرفة بالدرجة الثالثة واخيراً عملية خزن المعرفة بالدرجة الرابعة .

المبحث الرابع _ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

- 1- أتضح بأن الشركة لديها اهتمام كبير بعمليات ادارة المعرفة ، (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)
- 2- تهتم الشركة بعمليات توزيع ونشر المعرفة حيث احتلت هذه العملية المرتبة الأولى من حيث الأهمية مقارنة بعمليات ادارة المعرفة الأخرى .
- 3- تؤمن الشركة بأن اعادة هندسة الأعمال لها دور كبير في تحقيق اهدافها ورسالتها.وخصوصاً في مرحلة اعادة التصميم حيث ظهرت هذه المرحلة بالمرتبة الأولى بين المراحل الأخرى .
- 4- توجد علاقة إيجابية بين عمليات ادارة المعرفة مجتمعة ومراحل اعادة هندسة الأعمال مجتمعة من حيث قوة علاقة الارتباط.
- 5- تبين ومن خلال التحليل أعطت الشركة أهمية لعملية تطبيق المعرفة ولكن أقل من عملية نشر المعرفة لذلك لا بد على الشركة أن تركز على تطبيق المعرفة إذ ما الجدوى من معرفة المعرفة دون امكانية تطبيقها .
- 6- تبين من خلال التحليل الإحصائي بأهمية مرحلة التصور عند اعادة هندسة العمل ولكن ليس كما حازت مرحلة اعادة التصميم وهنا لا بد من إعطاء أهمية خاصة للتركيز على مرحلة التصور باعتبارها أولى مراحل اعادة الهندسة ودائماً البداية الصحيحةثمر نتائج ايجابية وجيدة .

ثانياً : التوصيات

- 1- تعزيز الاهتمام بالتخصصات النادرة والمتميزة ذات المعرفة العالية في الشركة لأنها مورد من اثن الموارد التي تتنافس بها الشركات
- 2- تعزيز قدرة الشركة على تطوير نفسها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في اذواق الزبائن ورغباتهم والمنتجات المنافسة والتكنولوجيا من خلال تبني عمليات ادارة المعرفة والمداخل الحديثة في اعادة هندسة اعمالها.
- 3- تحسين العملية الانتاجية في الشركة ، وذلك بأجراء المراجعة المستمرة لعمليات الانتاج لمواكبة التطورات التكنولوجية ، فضلاً عن ايلاء الاهتمام بالافكار والمعارف المقدمة من قبل العاملين التي من شأنها تعزز من قدرات الشركة .
- 4- التأكيد على دور الانشطة التسويقية في تعزيز المكانة السوقية للشركة ، التي من شأنها تحسن صورة الشركة وتدعم مركزها التنافسي من خلال الانترنت والموقع الالكتروني للشركة .
- 5- الانفتاح على البيئة الخارجية بشكل واسع للتعرف على اخر المستجدات فيها اضافة الى اعتماد اعادة الهندسة بين فترة وأخرى بما يحقق حاجات الزبائن ورغباتهم والتفاعل مع الشركات والمؤسسات والوزارات للتعرف على التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية.
- 6- تشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات المقامة داخل وخارج الشركة لاكتساب المعارف والخبرات التي من شأنها تعزز قدراتهم المعرفية .

المصادر:

اولاً : المصادر العربية

- 1- الجنابي ، اميرة هاتف حداوي ، " اثر ادارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي "، رسالة ماجستير ، دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ، 2006.
- 2- حسين ، ظفر ناصر ، " اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي " رسالة ماجستير ، " دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط " ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2011.
- 3- الحفيظ ، احمد بن صالح ، المرجع العلمي لتطبيق مبدأ الهندرة ، " كيف تطبق منهج الهندرة خطوة... خطوة " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 .
- 4- السكارنة ، بلال خلف ، " دراسات ادارية معاصرة " ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 5- السالم ، مؤيد ، " ادارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم " كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية / وقائع المؤتمر الثاني 26-27 نيسان ، عمان ، 2006.
- 6- السلطان ، فهد ، اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) نقلة جذرية من مفاهيم وتقنية الإدارة ، الرياض ، 1419هـ.
- 7- الشماع ، خليل محمد حسن ، "مبادي الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2001
- 8- الطويل ، اكرم رشيد حكمت ، " اثر تقانة المعلومات في عمليات ادارة المعرفة " بحوث مستقبلية ، مجلة كلية الحداثة الجامعة ، العدد (10) ، 2005.
- 9- الظاهر ، نعيم ابراهيم ، " ادارة المعرفة " ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009.
- 10- العبيدي (اثر عمليات ادارة المعرفة في اقامة متطلبات الجودة الشاملة للبيئة) رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ، 2005.
- 11- القيسي ، بلال جاسم ، " تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبون " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 2008.
- 12- الكبسي، صلاح الدين ، " ادارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 13- العلي وأخرون ، عبد الستار ، وقنديلجي ، عامر ، والعمرى ، غسان " المدخل الى ادارة المعرفة " دار الميسرة للنشر ، ط2 ، عمان ، 2009.
- 14- محجوب ، بسمان فيصل ، عمليات اجارة المعرفة _ مدخل التحول للجامعة الرقمية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع، 2004
- 15- مرعي ، محمد ، ادارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل والرأسمال الفكري لتكريس التنمية المستدامة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الأردن ، 2006.
- 16- غنيم ، احمد محمد ، " نظم دعم القرار " المنصورة ، القاهرة ، 2004.
- 17- فرج ، وليد علاء ، " علاقة تقانة المعلومات بأعادة الهندسة واثرها في الأداء المتميز " رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الادارية / بغداد ، 2009.
- 18- نجم ، نجم عبود " ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، الطبعة الثانية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 19- الوادعي ، عبد الله سعيد ، الهندرة ، مجلة نوافذ التقنية ، كلية الاتصالات بجدة ، العدد الرابع، 2007.

ثانياً - المصادر الأجنبية

- 1-Coakes,Elayne , “Knowledge Management : current Issues and challenges”Idea Group publishing,U.S.A,2003.
- 2-certo,samual ,C.,Peter ,J,Paull&Ottensmeyer,” the Strategy Management Process” 3rd ED.,1997.USA
- 3- McShane ,Steven L.&Glinow , Mary Ann,”Organizational Behavior” 3ed,Mc Grow-Hill,Inc.,NewYourk .2007.
- 4-Regan,Eliizabith A, “Knowledge Management” OSRA ,Morehaed State Univirsity ,2006.
- 5-Maier, Ronald, ““Knowledge Management System “ 3ed Spring-Verlage Berlin Heidelberg, 2002.
- 6-Marquardt,Michael J “Buliding the Learning Organization” , U.S.A.2002.
- 7-Quinn, B., Anderson .p,&Finkelstien S,”Manging Performance intellect: Making the most of the best “ ,HBR,Vol.74,no2,1996.
- 8- Hansen,G.A.”Automating Business process Reengineering” 2th Ed ,prantice Hall,1997
Source: Garcia-Murillo &9- H Annabi,”Customer Knowledge Management”, journal of the operation Research Society . N53. 2002, p876
- 10- Donna Prest wood and Paul Schumann are cofounders of Glocalantage, Inc., Strategic Business Process Analiysis and Reengineering ,2003.www.Glocalvantage.
- 11- Gottschalk,petter” Strategic Knowledge Management Technology “ Idea Group ,Inc.,2005,p:23.
- 12- Gorelick ,carol,Milton , nick,April,Kurt,” Performance Through Learning Knowledge Management In Practice” Elsevier Inc.,u.s.a., 2004,p:8.
- 13- Mertins, Kai ; Hesing, Peter ;Vorbeck, Jens, “ Knowledge Management : Best Practices in Europe “ , Springer – Verlay Berlin Heidelberg, 2001, p: 28
- 14- Davenport ,T, Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology ,Harvard Business School Press,Boston,2000
- 15- Pollock , s.r.,(“ Knoledge Management Tools” New York, :John Willy & Sons.Inc.,2001.
- 16- Daft,R.” Organization Theory and Design “ 7thED,south W. college Publishing , USA,2001.
- 17- Russell R .& Taylor B. “operation management “ ,3edED,printice , -Hall Inc. New Jersey,USA,2000
- 18-Turban ,etal(2000) “ Electronic Commerce :A managerial Perspective “ Prentice-Hall www.umi.com
- 19- [http:// www.Icmgroup .com](http://www.Icmgroup.com),2004
- 20-Kaniki,M.&Mphahlele M.” Indigenous Knowledge for the Benefit of all : can Knoledge Management principles Be used effectively?” south African Journal of Library and Information ,Vol.68,2002.

ملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

نرفق طياً الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم " دور عمليات ادارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات الأعمال : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية / معمل بغداد " المعدة لإغراض البحث العلمي. راجين التفضل بإبداء أرائكم السديدة والهامة في تحديد مدى صدق وملائمة ما تتضمنه من فقرات ، والاستفادة من خبرتكم الطويلة في هذا المجال.

المحور الأول : بيانات عامة

	الجنس
	العمر
	سنوات الخدمة
	الوظيفة
	التحصيل الدراسي

المحور الثاني : عمليات ادارة المعرفة

وهي العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها وخزنها والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية .

1- عملية توليد المعرفة : تتضمن قدرة المنظمة على استنباط المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة .

ت	الفقرات	ابعاد المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق تماماً
1	تعتمد الشركة في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية				
2	تحصل الشركة على معرفة جديدة عن طريق اجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات والتي تؤدي الى اكتشاف معرفة جديدة .				
3	تمتلك الشركة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة .				
4	يجري تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة في الشركة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجهاً لوجه .				
5	تدعم الشركة نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة لهم .				

* **المعرفة الصريحة :** هي المعرفة الضمنية والمنظمة والتي تمثل قواعد واجراءات قياسية لإنجاز الأعمال وفق ما هو محدد مسبقاً والتي يمكن توفيرها وكتابتها بواسطة الوثائق ويمكن تقاسمها وايصالها للآخرين ويمكن ان نجدها في انظمة وادلة العمل التي تحتوي خبرة المنظمة .

* **المعرفة الضمنية :** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز وتكتسب من خلال التجارب ومن الصعوبة تقاسمها مع الآخرين لكونها محفوظة في تجارب العاملين او في ثقافة المنظمة.

2- عملية خزن المعرفة : تتضمن الاحتفاظ بالمعرفة وادامتها بصورة مستمرة من اجل امكانية استرجاعها واستخدامها من قبل الأفراد العاملين من خلال انظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة .

ت	الفقرات	ابعاد المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	تمتلك الشركة انظمة خبيرة لخزن المعرفة تمكن من استرجاعها عند الضرورة					
7	تتسم عملية خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها بالسرعة والدقة .					
8	تحفظ الشركة بكوادرها من المنتسبين التي تمتاز بالمعرفة العالية .					
9	تعتمد الشركة في خزن المعرفة على الأساليب التقليدية					
10	تحفظ الشركة بما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل منفعتها وكلف تخزينها					

3- عملية توزيع المعرفة : وهي عملية تشير الى كيفية التشارك بالمعرفة داخل المنظمة وتوزيعها الى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها .

ت	الفقرات	ابعاد المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	تشجع الشركة المشاركة بالمعرفة بين اقسامها المختلفة ووحداتها الادارية والفنية					
12	تقوم الشركة بنقل المعرفة الى حيث يمكن الاستفادة منها .					
13	تتم عملية نشر المعرفة في الشركة بشكل كفوء عن طريق تدريب المنتسبين لإكسابهم مهارات وخبرات جديدة بالاستفادة من متخصصين ذوي خلفية معرفية					
14	تعتمد الشركة اسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة .					
15	تستخدم الشركة نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة .					

4- عملية تطبيق المعرفة : هي وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وادراك العاملين ان المعرفة متاحة لهم وان هناك امكانية لتطبيقها.

ت	الفقرات	ابعاد المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
16	يشعر منتسبو الشركة بان المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها					
17	تعتمد الشركة على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً في تطبيق المعرفة					
18	تستخدم الشركة مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها.					
19	تسمح عملية تطبيق المعرفة في الشركة لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعلم .					
20	تعتمد الشركة اسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة .					

المصدر: حسين ، ظفر ناصر ، " اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي " رسالة ماجستير ، " دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط " ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2011.

المحور الثالث:- اعادة هندسة الاعمال

هي اعتماد تقانة المعلومات في اعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة من خلال تحويلها من عمليات مجزاة ووظائف معزولة يجمعها هيكل تنظيمي رأسي الى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل - يجمع بينها هيكل شبكي ، لغرض تحقيق التميز في الاداء. ويتم الاعتماد على مراحل اعادة الهندسة في قياس اهمية هذا المؤشر وهي :

ت	الفقرات	ابعاد المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق تماماً
1-مرحلة التصور					
1	تؤمن ادارة الشركة بان الاعتماد على اعادة الهندسة يضمن لها النجاح				
2	يشعر العاملين بوجود مشكلة ما وتوجد ضرورة لأعادة الهندسة				
3	تمكناعادة الهندسة من توضيح استيراتيحية الشركة				
4	توجد قناعة بأسلوب اعادة الهندسة ووالايمان بفاعليتها لإعادة البناء التنظيمي				
5	توجد تقنيات محددة لازمة لتطبيق اعادة الهندسة				
2- مرحلة التشخيص					
6	تقوم الشركة بتحديد ووصف العمليات الحالية				
7	قوم الشركة بتحديد اولويات اعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالتها واهدافها				
8	تضع الشركة قائمة بأولويات العمليات المرشحة لأعادة الهندسة				
9	تحدد الشركة اهداف الأداء ومعايير للقياس				
10	تحدد الشركة متطلبات اعادة الهندسة لعمليات الأعمال				
3- مرحلة اعادة التصميم					
11	تدرس الشركة البدائل المتاحة للتصميم لأعادة هندسة العمل جديداً				
12	ان قيام الشركة بأعادة الهندسة سيؤدي الى اعادة ترتيب عملياتها بشكل متزامن وليس متتابع				
13	تسعى الشركة خلال اعادة التصميم لمنح الصلاحيات اللازمة للعاملين التي تمكنهم من اداء اعمالهم على نحو افضل				
14	تؤمن الشركة بان اعادة الهندسة تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الاداء مثل(تحسين النوعية،تخفيض التكاليف وتحقيق رضا الزبائن)				
15	تقوم الشركة بأعادة هندسة الجانب البشري (لقوى العاملة)				
4- مرحلة التطبيق					
16	وضع خطة التحول على ارض الواقع موقع التنفيذ				
17	تقوم الشركة بدمج بعض الوظائف والأنشطة استناداً لخطة التحول				
18	لدى الشركة محاولات سابقة لأجراء عمليات إعادة الهندسة على المنتجات الحالية بغية تطويرها وابتكار منتجات جديدة				
19	تحقق عمليات إعادة الهندسة الشركة من تحديد احتياجات الزبائن ومن ثم تقديم منتجات جديدة تلبي هذه الاحتياجات وتعزيز مكانتها لديهم				
20	ان ربحية الشركة على المدى الطويل تتوقف على قيامها بتنفيذ عمليات اعادة الهندسة				

المصدر : فرج ، وليد علاء ، " علاقة تقانة المعلومات بأعادة الهندسة واثرها في الأداء المتميز " رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الادارية / بغداد ، 2009.

