

دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية

م.م. ياسمين قاسم الخفاجي

Yasmen kassem

جامعة وارث الانبياء (ع)

iqyasmen5@gmail.com

المخلص :

أن تميز أي شركة عن غيرها من بقية الشركات المنافسة تكون عن طريق مجموعة فريدة من المهارات، وتسمى هذه المهارات بالمقدرات الجوهرية فمع المنافسة اليوم، تكون المعرفة قوة، امام المنظمات الاخرى المنافسة. يمكن عن طريقها إدارة رأس المال الفكري من أجل أن تكون ناجحة ، إذ تعتمد كل من المنظمات الكبيرة والصغيرة على المعلومات المكتسبة ، ويمكن أن ينسب استخدام المعرفة في المنظمات إلى التحسينات في العمليات التنظيمية وهي عنصر اساس في خلق واستدامة الميزة التنافسية.

إذ يهدف البحث البحث إلى معرفة العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية في (الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية)، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين ولاسيما في البيئة العراقية، فقد سعى البحث الى تناول المتغيرين من اجل دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. فضلاً عن الاحاطة النظرية بكلٍ منها، وتحقیقاً لهدف البحث تم اختبار فرضيتين رئيسيتين، اذ شملت عينة عشوائية تكونت من (72) فرداً من العاملين في الشركة المبحوثة، تم معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على عدة وسائل إحصائية منها (معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار البسيط، اختبار T، اختبار F، معامل التفسير). وتوصل البحث الى العديد من الاستنتاجات أبرزها :

1- اثبت نتائج التحليل الاحصائي على قبول فرضية البحث الرئيسية الاولى (وجود علاقة ايجابية بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية وهذا يعني ادراك افراد العينة المبحوثة لأهمية المعرفة الضمنية التي تسهم في جعل المقدرات الجوهرية اكثر ايجابية لتحقيق الاهداف التنظيمية وتحسين الاداء الكلي بمعنى ان تحسين وزيادة الكفاءة تتطلب الكثير من العمل المشترك.

2- ان الشركة بحاجة الى مقدرات جوهرية اخرى مثل ، المقدرات التكنولوجية التي تكون الاساس في الشركة ومكملة مع المقدرات الاخرى التي يمتلكها العامون .

وانتهى البحث بجملة من التوصيات أهمها " ضرورة اهتمام الإدارة في الشركة المبحوثة، لمفهوم المعرفة الضمنية بشكل يحقق المقدرات الجوهرية عن طريق زيادة المبيعات ، وبناء علامة تجارية ، والمحافظة على الموقع التنافسي و المالي للشركة المبحوثة".

ABSTRACT:

To distinguish any organization from other competitors is through a unique set of skills, these skills are called core competencies. With today's competition, knowledge is power, in front of other competing organizations. Intellectual capital management can be to be constrained, both large and small organizations have acquired information, and knowledge from organizations can be attributed to improvements

This research aim to identify the relationship between tacit knowledge and competencies in The General Company for Mechanical Industries in Alexandria. And for the reason of limited studies that dealt with the relationship between the two variables, especially in the Iraqi environment, the current research sought to address the two variables in order to study and determine the nature of the relationship between them, as well as the theoretical coverage of each. In order to achieve the objective of this research, two main hypotheses were tested; a random sample consisting of 72 employees of the surveyed company. The data were statistically processed using several statistical methods (simple correlation coefficient, simple regression analysis, T test, F test, interpretation coefficient). The research reached several conclusions, most notably as follow:

1. The results of the statistical analysis confirm the acceptance of the first main research hypothesis (the existence of a positive relationship between the tacit knowledge and the competencies. This means that the respondents are aware of the importance of tacit knowledge which contributes to making the intrinsic capabilities more positive to achieve the organizational goals and improve the overall performance, in the sense that improving and increasing efficiency requires a lot of joint work.
2. The company needs other core capabilities, such as the technology capabilities that are the basis of the company and complementary to other capabilities possessed by employees.

The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is; "The need for management attention in the company in question, for the knowledge of the implicit knowledge to realize the intrinsic capabilities by increasing sales, building a brand, maintaining the competitive and financial position and the company".

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث عن طريق الاستعراض المرجعي للدراسات والبحوث التي أنجزت في هذا المضمار على الرغم من قلتها في منظمتنا ، ومن إجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية أتضح ضعف الاهتمام بهذا الموضوع والذي لايزال في بدايته الأولى ، وان تدهور ونقص المعرفة الضمنية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة سينعكس بدوره على المقدرات الجوهرية ومن ثم يؤدي الى ضعف كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها . يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

١. هل هناك علاقة ارتباط ما بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

٢. هل هناك تأثير للمعرفة الضمنية على المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

ينظر إلى المعرفة الضمنية بعدها المورد الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية لبناء المنظمة، و بناء مقدراتها الجوهرية والقاعدة الوحيدة المتجددة والمستدامة لأنشطتها وقدراتها التنافسية. تُعد أنشطة إدارة المعرفة التي تتعامل مع المعرفة الضمنية أساسية في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية على المدى الطويل. وتظهر أهمية البحث عن طريق النقاط الآتية:

١. تقديم إطار نظري لكل من متغيرات المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية.

٢. تحديد نوع العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية.

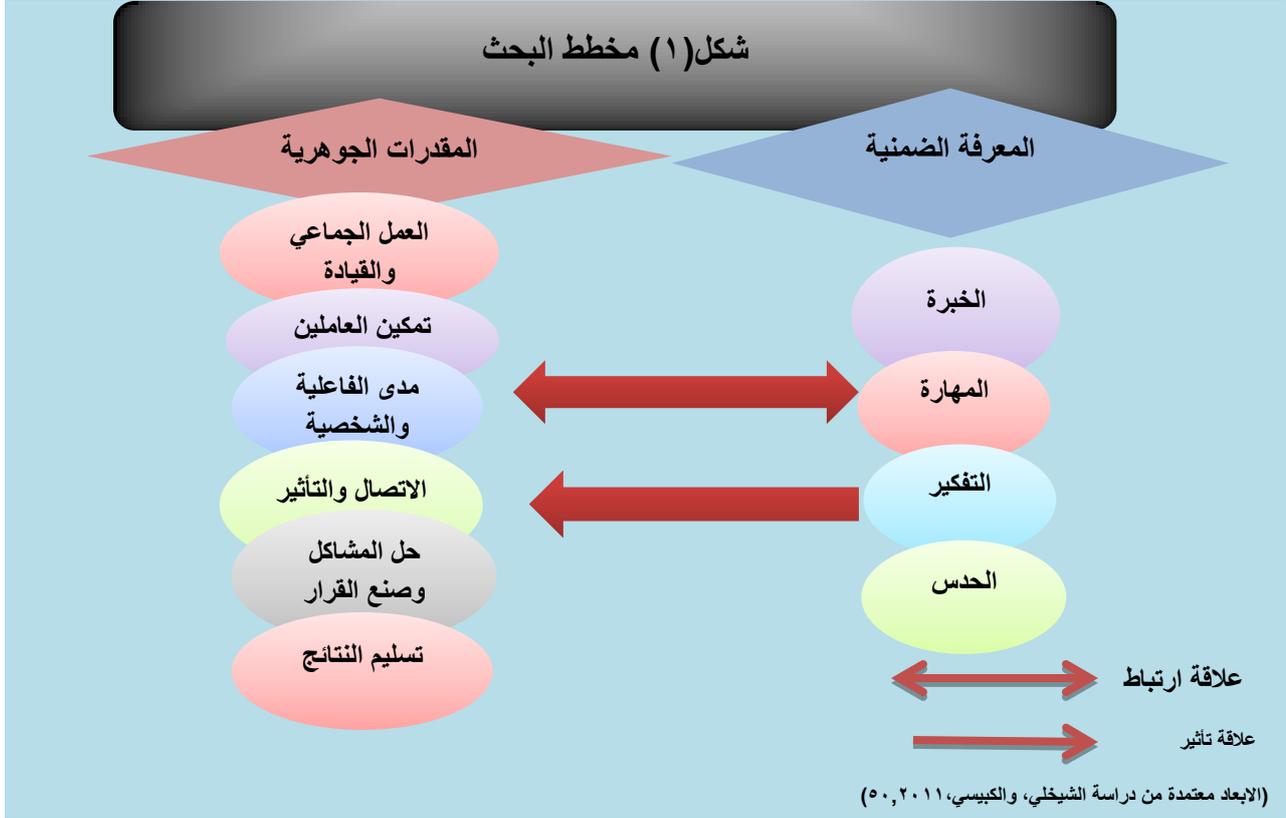
٣. يعد مفهوم المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية من المفاهيم الحضارية ومن الأمور الجوهرية والرئيسية في معظم المنظمات العالمية التي تتميز بالتقدم والنجاح، لذا لابد من زيادة الاهتمام بهما لدى أدبيات الإدارة بشكل عام و العربية بشكل خاص.

ثالثاً: أهداف البحث

يتمثل هدف البحث في استخدام المعرفة الضمنية داخل المنظمات. ويوضح ما يمكن للمنظمات القيام به لتعزيز تبادل المعرفة من أجل تحسين الابتكار الناجح وبناء المقدرات الجوهرية، فإن استخدام المعرفة الضمنية داخل المنظمات. يساعد ويحسن عملية الابتكار. ما سعى البحث الى تحقيق هدف رئيسي ينحصر في بيان طبيعة العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية. و يتفرع منه اهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

١. اختبار علاقات الارتباط والتأثير للمعرفة الضمنية بأبعادها والمقدرات الجوهرية بأبعاده في المنظمة المبحوثة وتحديد طبيعة العلاقة إيجابية كانت او سلبية .

رابعاً: مخطط البحث فرضياته



من أجل تحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية :

الفرضية الرئيسة الأولى " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها والمقدرات الجوهرية بأبعاده " ويشتمل منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الخبرة (X1) والمقدرات الجوهرية .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المهارة (X2) والمقدرات الجوهرية.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير (X3) والمقدرات الجوهرية.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس (X3) والمقدرات الجوهرية.

الفرضية الرئيسة الثانية " هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية وأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير، الحدس) في المقدرات الجوهرية وتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:-

- أ- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الخبرة في المقدرات الجوهرية.

- ب- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المهارة في المقدرات الجوهرية.
ت- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التفكير في المقدرات الجوهرية
ث- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الحدس في المقدرات الجوهرية.

خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي - التحليلي في اختبار فرضياته، إذ استخدمت المنهج الوصفي في وصف البيانات المتعلقة بعينة البحث والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

سادساً: عينة البحث

تمثلت عينة البحث باختيار (٦٥) موظفاً من العاملين بالشركة العامة للصناعات الميكانيكية، ومدير عام عدد (١)، ومدير قسم عدد (٦)، إذ تم توزيع (٧٥) استمارة أعيد منها (٧٢) أي بنسبة استجابة بلغت (97%) موزعة كما موضح بالجدول (١) .

جدول (١)

وصف عينة البحث

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	العينة المنوية
الفئات العمرية	٢٦-٤٢	٥٠	٦٩.٤%
	٤٥-٦٨	٢٢	٣٠.٥٥%
المجموع		٧٢	١٠٠%
المؤهل العلمي	ثانوي	٢٨	٣٨.٨٩%
	بكالوريوس	٤٠	٥٥.٥٦%
	ماجستير	٣	٤.١٦%
	دكتوراه	١	١.٣٩%
المجموع		٧٢	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة	٦-١٠	٣٠	٤١.٦٦%
	١١-٣٠	٤٢	٥٨.٣٣%
المجموع		٧٢	١٠٠%
التخصص الوظيفي	مدير عام	١	١.٣٩%
	مدير قسم	٦	٨.٣٣%
	موظف	٦٥	٩٠.٢٨%
المجموع		٧٢	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

سابعاً: أدوات البحث

اعتمد البحث على عدد من الأدوات التي أسهمت في إتمامها بجانبها النظري والميداني وعلى النحو الآتي:

١- الاطار النظري:

اعتمد على العديد من المصادر العربية والأجنبية والمتمثلة بالكتب والمجلات والرسائل الجامعية، فضلاً عن بعض مصادر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

٢- الجانب الميداني :

استمارة الاستبانة: تعد الأداة الجوهرية في جمع البيانات وقدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، فضلاً عن إدراكها وفهمها من جانب الأفراد المبحوثين وقد احتوت على ثلاثة محاور رئيسة هي (المحور الأول معلومات عامة، المحور الثاني مقاييس المعرفة الضمنية، المحور الثالث مقاييس المقدرات الجوهرية) .

ثامناً: اختبار الثبات :

يعني الثبات الحصول على نتائج مقارنة بوسائل القياس نفسها مع اختلاف الزمن ، واختبرت النتائج باستخدام اختبار كرونباخ الفا الذي يقيس مدى الاعتمادية على أداة قياس معينة في إعطاء النتائج بعينها أو مقارنة لها فيما لو تكررت التجربة بأزمان مختلفة وفي ظروف مشابهة باستخدام الأدوات نفسها . واستخدام معامل كرونباخ الفا لتحديد درجة ثبات أداة القياس ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل (٠.٩٢٣) ، في حين بلغت (٠.٨٨٠) لفقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع، وهذا يدل على درجة عالية في ثبات الاستبانة .

تاسعاً : الوسائل الإحصائية المستخدمة

اعتمدت البحث على عدد من الأدوات الإحصائية بهدف الحصول على نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلاً عن التحقق من مدى صحة الفرضيات وقياسها، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة. وتمثلت الأدوات الإحصائية المستخدمة بالاتي: (معامل الارتباط البسيط (بيرسون) أثر خطي بسيط ، اختبار T، اختبار F، معامل التفسير ، كرونباخ الفا).

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية

أولاً: المعرفة الضمنية

١- مفهوم المعرفة الضمنية :-

لقد كانت المعرفة الضمنية واحدة من أكثر المفاهيم اهمية في مجال إدارة المعرفة خلال السنوات الأخيرة. عادة ما توصف المعرفة الضمنية بأنها "صعوبة في التعبير عن المعرفة" ، ولذلك غالباً ما تستخدم للإشارة إلى المعرفة العملية ، مثل المهارات والدراية والحدس المهني. يعود مفهوم المعرفة الضمنية إلى نظرية Michael Polani للمعرفة في منتصف القرن العشرين. كانت نقطة البداية لنظرية Polani هي معرفة الافراد بشكل عام أكثر ما هم قادرون على إخباره. المعرفة الواعية تتكون من عناصر غير قابلة للتحقيق. أصبحت هذه الفكرة شائعة للغاية في أدبيات إدارة المعرفة في منتصف التسعينات. ترتبط هذه الفكرة بما يسمى "بنظرية المعرفة القائمة على المورد" التي تركز فيها على الاهتمامات الاستراتيجية ، وعلى المعرفة الفريدة والنادرة والمستدامة. وفقاً لكثير من الباحثين تمثل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد مصدراً هاماً للمعرفة الفريدة والمستدامة في السياق التنظيمي يشير مصطلح "المعرفة الضمنية" إلى انه عملية تهدف إلى جعل المعرفة الفريدة الضمنية قابلة للوصول والظهور ومن ثم يمكن استخدامها لدى أفراد آخرين. بمعنى آخر إنها عملية يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى تمثيل لغوي. ويبدو أن الأسباب الأكثر شيوعاً لمناقشة فكرة المعرفة الضمنية في مجال إدارة المعرفة هي التقاط الخبرات عن طريق التعبير عن المعرفة الضمنية للمهنيين ، و تحسين أداء الفرق، وإدارة رأس المال الفكري التنظيمي ، و تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاستخدام الفعال للمعرفة الفريدة، وتوليد الابتكار (Virtanen,2010,1). تُعد المعرفة من الأصول الحيوية التي يجب إدارتها بشكل صحيح لضمان الحفاظ عليها. يمكن أن يكون لفقدان هذه المعرفة تأثير كبير على اقتصاد البلد. (Ayub&Lall,2018,3). إن المعرفة الضمنية هي شيء لا يمكن التقاطه أو التعبير عنه ، يُنظر إلى المعرفة الضمنية على أنها شيء يأتي من التجربة الشخصية ، ويعتمد بنائه على ارتباطه بالحلقات الماضية. ومن ثم ، يمكننا أن نفهم كيف أن هذا المفهوم غامض وما يمكن أن يكون نتيجة للجهود المبذولة لإدارة ونقل المهارات التي تأتي من التجارب السابقة والتعلم الفردي(Canale,2013,8) . يمكن وصف موارد المعرفة للمنظمات بأنها جبل جليدي. إن المعرفة الواضحة والمنظمة هي الجزء العلوي الظاهر من الجبل الجليدي ، والذي يسهل العثور عليه والتعرف عليه ، ومن ثم يسهل أيضاً مشاركته. تحت السطح ، غير المرئي والصعب للتعبير ، هو الجزء الخطير من جبل الجليدي. ينطبق هذا الجزء الخفي على موارد المعرفة الضمنية في المنظمات. التي لا يمكن إدارتها وتعليمها بطريقة المعرفة الواضحة نفسها ، والتي غالباً ما يتم تعريفها كمعرفة مقننة. حتى إذا كان انتشار المعرفة المشفرة أسهل ، فإن دور المعرفة الضمنية غالباً ما يكون ضرورياً للتمكن من استخدام المعرفة

المشفرة. ويمكن أيضا تصنيف المعرفة الضمنية إلى بعدين هما البعد الفني والمعرفي يشتمل البعد الفني على المعلومات والخبرات فيما يتعلق بـ "معرفة الكيفية" ويتألف البعد المعرفي من نماذج عقلية ومعتقدات وقيم ، يمكن تفسير هذا الانقسام في المعرفة الضمنية عن طريق النظر في الاختلافات المعرفية الجوهرية في التفكير الغربي والياباني حول المعرفة الضمنية وتدوينها ونشرها. يكشف الأدب عن مدرستين فكريتين مختلفتين ومتغامتين بشكل اساس فيما يتعلق بنشر وتدوين هذه المعرفة. يعتقد الفرد أن المعرفة الضمنية يجب أن تكون واضحة للتشارك ،يمثل التفكير الياباني والغربي على الترتيب المعرفة الضمنية كشكل شخصي من المعرفة ، والتي يمكن للأفراد الحصول عليها فقط من الخبرة المباشرة في مجال معين. فضلاً عن الى ذلك، يتم الاحتفاظ بهذه المعرفة في شكل غير لفظي (Pathirage&Haigh,2008,205). (Polanyi,1966) عرف المعرفة الضمنية هي المعرفة الجوهرية التي يستخدمها الشخص عند محاولة فهم أي شيء يتم تقديمه له. لذلك ، يمكن النظر إلى المعرفة الضمنية على أنها تتضمن المعرفة العاطفية والثقافية Jones& (Leonard, 2009,29). ما تقدم يمكن تعريف المعرفة الضمنية على انها " جزء لا يتجزأ من وعي الشخص، ويصعب نقلها إلى اشخاص اخرين عن طريق الكتابة أو التعبير اللفظي، وتمثل عوامل غير ملموسة مثل المعتقد الشخصي والمنظور والقيم".

٢- خصائص ومعوقات المعرفة الضمنية:-

يمكن بيان اهم خصائص المعرفة الضمنية على النحو الاتي : (Mohajan, 2017,2)

- تكمن المعرفة في العقول البشرية وأيضا في العلاقات.
 - يتم الحصول عليها عن طريق تبادل الخبرات والملاحظة والتقليد.
 - من الصعب ان تتعلم ، وانما تكون عن طريق التجربة الشخصية ، الممارسة ، التدريب المهني ، الملاحظة والتقليد والتأمل.
 - نادراً ما تكون موثوقة وفريدة ، ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليه.
 - غير منظمة ، يصعب رؤيتها ، وتقنيها ، وتقديرها ، و التحقيق فيه.
 - غير مألوفة ، شكل غير تقليدي للمعرفة، وغير قابل للنقل بلغة ما.
 - يتم تعلمها عن طريق الخبرات والمهارات والملاحظة والشعور الحدسي والأوضاع العقلية ، المعتقدات والقيم.
- يتضح من الأبحاث السابقة أنه من الصعب نقل المعرفة الضمنية. نظراً لكونها شخصية للغاية ، ومتجذرة داخل الفرد عن طريق تجاربه ومهاراته الخاصة التي تم تطويرها مع مرور الوقت ، والخبرات والمهارات التي يصعب صياغتها أو كتابتها ، أن هنالك خمس معوقات تمثل العوائق الرئيسية لنجاح نقل المعرفة بكفاءة وهي

الثقة ، والنضج ، و التواصل ، والمنافسة والثقافة. يتطلب نقل المعرفة الضمنية من الأفراد المشاركة بالكامل والحصول على مستوى معين من الثقة بين بعضهم البعض ، بسبب تعقيد الثقة بين أفراد معينين يمكن أن يشكل تحدياً لأن نقل المعرفة الضمنية أمر شخصي للغاية ويتم نقله عن طريق الاتصالات الشخصية. اكتشف (Cumberland,2012) أنه في الوقت الذي تمر فيه المنظمات بتغييرات في الهيكل ، والقادة والعمليات ، فهناك تهديد لتعاون أقل بين الأفراد وثقة أقل داخل المنظمة ، ومن ثم يشكلون حاجزاً لنقل المعرفة الضمني. أنه في أوقات التغيير من الضروري تشجيع التواصل وتبادل المعلومات حتى يكون التغيير ناجحاً ويسمح لمنظمة ما بتحملة وتصبح مرنة في المستقبل. ذلك يجب تطوير الثقة في شكلين ،هما التأثير والمعرفية. تتعلق الثقة القائمة على التأثير بالقلق والاهتمام المتبادلين داخل الافراد في المنظمة ، اذ أن الثقة المعرفية تعتمد على موثوقية وكفاءة الأفراد داخل المنظمة، يجب تطوير الثقة داخل المنظمة عن طريق المشاركة المباشرة ، لا سيما فيما يتعلق بالحالات التي تثبت الاعتماد المتبادل وعن طريق الخبرات التعاونية. من المحتمل أن تعارض المنظمات التي تمر بمرحلة النضج في دورة حياتها اعتماد المعرفة الجديدة اذ يتم تعيينها في "الطريقة القديمة لفعل الأشياء" ، تكون المنظمات في المرحلة المبكرة من دورة حياتها أكثر احتمالاً لتبني المعرفة الجديدة وخلق أفكار جديدة. ويدعم هذا لدى الذين يثبتون كيف أن الحاجة إلى الترجمة الشفوية في المنظمات الناضجة سوف تنقل إلى جانب الحاجة إلى التوضيح والمراقبة والتحفيز ، ما يشكل حاجزاً أمام نقل المعرفة الضمنية وكذلك المزايا المحتملة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة عن طريق تبادل هذه المعرفة Traynor, (2014,14).

٣- نظريات المعرفة الضمنية :-

ان النظريات الرئيسية من المعرفة الضمنية التي حددها (Polanyi,1974)، (Nonaka,1995). هي النظريات المحورية والجوهرية المستخدمة لفهم نقل المعرفة الضمنية فضلاً عن فهم موضوع المعرفة ككل اوضح (Polanyi,1974) كيف يمكن الإشارة إلى المعرفة الضمنية على أنها "معرفة شخصية" لأنها عبارة عن دمج لكل من "المشاركة الشخصية" في أعمال التفاهم وأيضاً "الموضوعية" فيما يتعلق بتحديد الآثار المترتبة على المعرفة التي يتم نقلها إلى المعرفة الضمنية ، أنها تشمل الالتزام الفكري بأي عملية سواء أكانت عملية أم نظرية ، وهو أمر مهم للإدارة داخل المنظمات لتكون على دراية فيما يتعلق بإنتاجية عاملها. نظرية المعرفة الضمنية. تشمل التمييز بين الوعي المركزي والوعي الفرعي ، ينطوي الوعي المركزي على المعرفة الواعية تماماً ، و الوعي الفرعي يمثل الوعي في المشاعر واستخدامها لأداء العمل. هذان الاثنان لا ينفصلان عن بعضهما البعض ويتم دمجها مع بعض. ان المعرفة الضمنية مهمة جدا بين الأفراد ، لمحاولة الاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها والتي قد لا تكون على دراية كاملة بها. يسمح التمييز بين الوعي المركزي والوعي الفرعي للأفراد بدمج المعلومات الضمنية لدعم الهدف العام يصور هذا الانموذج ، أساساً ، من أجل نقل المعرفة الضمنية ، يجب أن يكون لدى الفرد معرفة وفهم متميزين للمعرفة التي سيتم نقلها ، وهذا ينطوي على

التركيز على ما هو معروف بشكل واضح واستخدامه كخلفية لنقل المعرفة الضمنية بكفاءة. تشير الدلائل الضمنية إلى مفاهيم مثل صورة الجسم، والتصورات، إذ أن الاستدلال الضمني يشتمل على أمثال المهارات التكاملية والأدائية. الفكرة من ذلك هي أنه في فعل المعرفة، يمكن للفرد أن يكون له عدة وجهات نظر مختلفة، ما يؤدي إلى الإدراك، وهذا الإدراك يؤدي إلى احتمال رؤية الافراد للأشياء بطرائق مشابهة وتبادل المعرفة الضمنية بشكل أكثر فعالية، قدمت (Nonaka,1991) نظرية توجي بأن المعرفة الضمنية هي عامل رئيسي للنجاح التنظيمي، إذ أنها محفورة داخل الأفراد الذين يشكلون المنظمة ويذهبون إلى المهام اليومية، وهذا له أهمية خاصة، وينظر للمنظمة على انها ليست مجرد آلة بل يشير إليها ككائن حي ذو إحساس جماعي بالهوية والهدف، مع التشديد على أن المنظمة يجب أن تسعى لتكوين وخلق المعرفة لتحقيق النجاح (Traynor, 2014,10).

٤- أنواع المعرفة الضمنية :-

حدد (Spender,1995) أنواعًا مختلفة من المعرفة المستخدمة في المنظمات هي : **المعرفة الواعية (المعرفة الواضحة التي يحتفظ بها الفرد)**، و**المعرفة الموضوعية (المعرفة الواضحة التي تحتفظ بها المنظمة)**، و**المعرفة التلقائية (المعرفة الفردية الواعية)**، و**المعرفة الجماعية (المعرفة المعتمدة على السياق المرئي في ممارسات المنظمة)** (Mládková, 2011,106). ان أهم ميزة في نهج المعرفة الضمنية هو المبدأ الاساس بأن المعرفة هي في الأساس فردية بطبيعتها، ومن ثم تكون معقدة لاستخلاصها من الأفراد، وتكون صعبة التقدير و يمكن ملاحظتها في المجموعة. في الحياة العملية نجد العديد من الخلاصات من المعرفة الضمنية مثل **الخبرة، والمهارة، والتفكير، والحس.** يمكن تصنيفها إلى **بعدين، البعد التقني، والبعد المعرفي.** يشتمل البعد التقني على المعلومات والخبرات فيما يتعلق بـ "المعرفة"، ويتألف البعد المعرفي من نماذج عقلية ومعتقدات وقيم الأفراد هم المستودعات الأولية للمعرفة الضمنية التي لا يسهل التواصل معها بسبب تفرد الشفاف. يمكننا أن نفهم المعرفة الضمنية كما هو الحال عندما يحرر الفرد نفسه من الصيغ التقنية للعمل. هو على سبيل المثال أن تكون قادرة على طهي الطعام دون وصفة أو الحصول على شعور بديهية من القرار الصحيح. يتم تحقيق المعرفة الضمنية عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل **الخبرة أو التأمل أو الاستيعاب الداخلي أو المواهب الفردية.** ونتيجة لذلك، لا يمكن إدارتها وتعليمها بطريقة المعرفة الصريحة نفسها. يتم تخزين المعرفة الضمنية في الغالب فقط في البشر، في حين يمكن تخزين نوع واضح من المعرفة بطريقة تكنولوجية أو ميكانيكية، كما هو الحال في نظم المعلومات أو الكتيبات. المعرفة الضمنية هي **تقنية أو إدراكية** وتتكون من النماذج العقلية والقيم والمعتقدات والتصورات والرؤى والافتراضات (Mahroeian& Forozia, 2012,302).

ثانياً : المقدرات الجوهرية

١- مفهوم المقدرات الجوهرية :-

التفكير في المقدرات الجوهرية هو نهج قوي ومدعوم على نطاق واسع لتركيز وتعبئة موارد المنظمة ، يتم تعريف المقدرات الجوهرية بعدها مجالاً من الخبرة المتخصصة التي هي نتيجة لتنسيق تيارات معقدة من التكنولوجيا ونشاط العمل .تمثل الموارد مخزون من العوامل المتاحة التي تملكها أو تسيطر عليها المنظمة تمتلك كل منظمة صورة مختلفة عن الموارد والمقدرات الملموسة وغير الملموسة. ومن ثم ، فإن الاختلافات في الملامح بين المنظمات تمثل الاختلافات في الوضع التنافسي للمنظمات وأدائها عن طريق الاستفادة من مواردها ، تريد المنظمة من قوتها ، وتستخدمها للتغلب على نقاط الضعف والتهديدات والاستفادة من الفرص كما تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. يمكن أن تصيح الاختلافات بين المنظمات في مواردها المتراكمة مثل المهارات، و التعلم ، والأصول المتخصصة عوامل مهمة للوصول إلى النجاح التنظيمي (UYSAL, 2007,6). برزت المقدرات الجوهرية كمفهوم مركزي للاستراتيجية التنافسية. و هي مجموعة المعرفة التي تميز المنظمة وتعطيها ميزة تنافسية على المنافسين. وتميز بورتر عن ثلاث استراتيجيات منافسة (استراتيجية تنافسية) عامة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة: أقل تكلفة ، وتمايز ، وتركيز. المنظمة ذات استراتيجية منخفضة التكلفة للتركيز على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. تهدف المنظمة ذات استراتيجية التمايز إلى إنتاج وبيع المنتجات والخدمات الفريدة من نوعها إلى السعر المرتفع نسبياً. وتركز المنظمة التي لديها أقل استراتيجية للتكلفة أو التمايز على شريحة سوقية مستهدفة واحدة أو مجرد قطاعات قليلة من السوق محددة في اتباع استراتيجية للتركيز (Hastjarjo & Rufaidah, 2016,15) . إن تطوير المقدرات الجوهرية أمر اساس للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، تتطور الكفاءة الجوهرية من "التعلم الجماعي في المنظمة" ، وتولد مجموعة من الرؤى لتحديد المشكلات وحلها لخلق ميزة تنافسية ، و تجعل القيم والمعتقدات ومعايير الثقافة التنظيمية من الممكن التحكم في تفاعل أعضاء المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين وتوجيه استراتيجيتهم نحو الأهداف التنظيمية (Chen&Chang,2011,5739). المقدرات الجوهرية هي ، ليست مهارات عادية يمكن الحصول عليها من أي منظمة أعمال ، في أي مكان في العالم ، بسهولة، بل هي مجموعة من المهارات والمقدرات التي بنيت على مدى فترة طويلة من الزمن. تكمن قوتهم الرئيسية في حقيقة أن مثل هذه المقدرات هي فريدة من نوعها إلى حد كبير للمنظمة الخاصة ولصناعة معينة ، والتي تعمل فيها المنظمة. ومع ذلك ، هذه فأن المقدرات تعتمد دائماً على المهارات ، فمن الصعب جداً أو من المستحيل ببساطة على أي منافس نسخ هذه المهارات، فهي تعطي المنظمة ، ميزة تنافسية لا يضاهاها احد (Beets& Beets, 2011,6).

ما تقدم يمكن تعريف المقدرات الجوهرية على انها "مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة" على باقي المنظمات الأخرى، و هي أفضل ما تقوم به المنظمة، وتتألف من الأنشطة والعمليات والموارد التي تميزها عن المنافسين" .

٢- أهمية المقدرات الجوهرية :-

تظهر أهمية المقدرات الجوهرية عن طريق وجود ميزة تنافسية على المدى الطويل. هذه المقدرات تساعد في سد الفجوة بين الأداء والفرص (Bengtsson& Andreasson, 2017,3). ولها أهمية كبيرة في تطوير الاستراتيجية ، وتشجع الابتكار ، و التوظيف والاختيار ، و تكون قادرة على خلق قيمة أكبر للمنظمة ، وتسهم في العولمة والمنافسة المتزايدة ، التي تدفع الحاجة إلى أن يكون العمال قادرين على تبادل المعلومات ، والعمل في فرق ، واتخاذ القرارات المناسبة ، وزيادة تعقيد القضايا الاقتصادية والاجتماعية والتقنية تؤدي إلى الحاجة لمهارات التفكير الناقد وحل المشكلات ، وتزداد وتيرة التغيير ، ما يدفع الحاجة إلى أن يكون العمال متكيفين وأن يكون لديهم القدرة على التعلم مدى الحياة ، وتساعد في التقليل من البطالة مع خلق قوى عاملة مؤهلة وقادرة على التكيف (Fouad& Crossman, 2009,3).

٣- خصائص المقدرات الجوهرية :-

هنالك عدة خصائص للمقدرات الجوهرية هي : (Brown& Fai, 2006,8)

- يوفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق (أي المنتجات النهائية).
- مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من المنتج النهائي.
- فريدة من نوعها ، وليس لها بديل .
- ذات قيمة ، ومن الصعب على المنظمات المنافسة تقليدها.

اما (Mazzarol,Tim&Soutar,1999,296) حدد ثلاث خصائص للمقدرات الجوهرية هي : الوقت تطوير المنظمة بصورة لا يستطيع المنافسين تطبيقها، والموارد وكفاءة المهارات اكتساب مهارات جديدة لا يستطيع المنافسين اكتسابها، والربط بين المهارات والموارد، إذا كانت الموارد والمهارات مترابطة في توفير ميزة تنافسية ، يكون من الأصعب حدوث التقليد ، حتى وإن تم نسخ بعض الموارد او مهارات المنظمة.

٤- انواع المقدرات الجوهرية :-

(Hamel&Prahalad,1990) حدد ثلاث انواع رئيسية من المقدرات الجوهرية هي : (١) مقدرات الوصول إلى الأسواق ، (٢) المقدرات المتعلقة بالنزاهة ، (٣) المقدرات الوظيفية. فإن الوصول إلى السوق يساعد المنظمة على الاقتراب من عملائها (مثل إدارة العلامات التجارية والمبيعات والتسويق والدعم الفني للعملاء والخدمات اللوجستية) ، وتساعد المقدرات المتعلقة بالنزاهة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات بشكل أسرع و مع جودة أعلى (مثل إدارة الجودة، وإدارة المعرفة ، وإدارة الوقت ، ونظم الوقت فقط ، والإنتاج الأسرع) ، والمقدرات المتعلقة بالوظائف تساعد المنظمة على تقديم المزيد من المنتجات و الخدمات الوظيفية (مثل إدارة الابتكار ، والمزيد من الميزات الاستثنائية وخدمات ما بعد البيع تتجاوز التوقعات العادية. (Thompson,1996) حدد انواع المقدرات الجوهرية الاستراتيجية للمنظمات مثل مقدرات التعلم والتوعية ، ومقدرات (التغيير) والعملية ، هذه المقدرات تؤثر في الفعالية التنظيمية والإنتاجية هي الأكثر أهمية للأداء

الاستراتيجي للمنظمة ونجاحها. (Ashton, 1996) حدد تسعة اختصاصات أساسية لها تطبيقات معينة في الأدبيات. هذه المقدرات هي التوجه لخدمة العملاء ، والمرونة ، والالتزام بالقيم التنظيمية ، والتوجه نحو الإنجاز ، وريادة الأعمال، وحل المشكلات الإبداعي ، وصنع القرار ، والتمكين ، وإدارة المواهب و الأداء. وفقا Quinn et al صنف المقدرات الجوهرية في فئتين رئيسيتين. هذه الفئات هي (١) مقدرات البصيرة و (٢) مقدرات التنفيذ. تساعد قدرات الحدس المنظمة على إيجاد أو التعلم من الحادثة التي تخلق إمكانيات لتحريك المنظمة أسرع بكثير من منافسيها. تُعد قدرات التنفيذ حاسمة الأهمية إذ يعتمد المنتج النهائي أو الخدمة و جودتها على جودة التنفيذ لعامل الخسوط الأمامية في المنظمة. (Baker, 1997) يشرح أنواع المقدرات الجوهرية الموجودة مثل المقدر الاستراتيجية والمقدرة المميزة ، والمقدرة الوظيفية ، والمقدرة الفردية. وهناك مقدره اخرى تُسمى بالمقدرة التنافسية. تختلف المقدره التنافسية عن الاختصاصات الأربع الأخرى ، وترتبط بالظروف البيئية الخارجية بينما ترتبط إجراءات المقدرات الأخرى بالمعايير التنظيمية الداخلية. إذن ، المقدره التنافسية هي أكثر ديناميكية في طبيعتها (Arikan & Enginoğlu, 2016,122) . وقال (Henderson & Cockburn, 1994) ، تصنف المقدرات الجوهرية الى نوعين هما، المقدرات الوظيفية، والمقدرات التكاملية. وتستخدم الأولى في الأنشطة اليومية ، والأخيرة لدمج وتطوير مكونات الكفاءة الجديدة. من منظور تقني تشير المقدرات الجوهرية إلى أن ابتكار المنتجات ، وتسهيلها وتحسينها عن طريق الكفاءات ، هي قوة دافعة للتجديد الثابت ، من هذه الانواع تمثل المقدرات الجوهرية دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي (Vignoles & Luyckx, 2017,254). وهناك انواع اخرى من المقدرات الجوهرية والتي تم اعتمادها ابعاداً للبحث وهي (العمل الجماعي والقيادة ، تمكين العاملين ، مدى الفاعلية والشخصية ، الاتصال والتأثير ، حل المشاكل وصنع القرار ، تسليم النتائج) (الشيخلي، والكبيسي ، ٢٠١١ ، ٥٠).

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) والمتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومن ثم اختبار احصائية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (T) إذ توجد علاقة احصائية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر او مساوية لقيمتها الجدولية ، ولا توجد تلك العلاقة اذا كانت القيمة المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

وبناءً على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف الفقرة، وكما يأتي :

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها، والمقدرات الجوهرية بأبعادها).

لغرض إثبات صحة الفرضية الرئيسية من نفيها سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها، والمقدرات الجوهرية بأبعادها.
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها، والمقدرات الجوهرية بأبعادها.

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه تمّ اختيار مُعاملات الارتباط البسيط باستعمال اختبار (t) للوقوف على احصائية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل المعرفة الضمنية (X) والمتغير الرئيس المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6$) من جهة أخرى، وكما موضّح في الجدول (2).

جدول (2)

نتائج علاقات الارتباط بين المعرفة الضمنية بأبعادها والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	المقدرات الجوهرية (Y)	ابعاد المقدرات الجوهرية					
		العسل الجماعي والقيادة Y1	تمكين العاملين Y2	مدى الفاعلية والشخصية Y3	الاتصال والتأثير Y4	حل المشاكل وصنع القرار Y5	تسليم النتائج Y6
المعرفة الضمنية (X)	0.439	0.511	0.629	0.564	0.539	0.620	0.629
قيمة (T) المحسوبة	4.08	4.97	6.77	5.17	4.22	5.99	6.88
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 1% درجة الثقة 0.99						

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يُتضح من النتائج الواردة في الجدول (٢) ما يأتي:-

- أ- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المعرفة الضمنية (X) بأبعادها، والمقدرات الجوهرية (Y) بأبعادها، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (0.439) وتشير هذه القيمة إلى قوة

العلاقة بينهما، وما يدعم هذه العلاقة، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (0.99) يستدل من ذلك على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعاده والمقدرات الجوهرية بأبعاده. ما يشير إلى ان المعرفة الضمنية وبشكل عام لها علاقة بتحسين المقدرات الجوهرية .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين المعرفة الضمنية بأبعاده بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6) بوصفها أبعاداً للمتغير المعتمد كالاتي (0.511, 0.629, 0.564, 0.539, 0.620, 0.629) على الترتيب، ما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعاده وهذه الابعاد عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.97, 6.77, 5.17, 4.22, 5.99, 6.88). على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين المتغير الرئيس المستقل (X) وابعاد المتغير المعتمد (Y) (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6) وبدرجة ثقة (0.99).

ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعاده والمقدرات الجوهرية بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعاده والمقدرات الجوهرية بأبعاده.

ومن الفرضية الرئيسية الأولى لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الخبرة (X_1) والمقدرات الجوهرية بأبعاده (Y))

لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:-

• فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد الخبرة والمقدرات الجوهرية بأبعاده.

• فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد الخبرة والمقدرات الجوهرية بأبعاده .

من أجل قبول الفرضية الفرعية الاولى من عدم قبولها، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستعمال اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد الخبرة (X_1) والمتغير المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) من جهة، وعلاقته بأبعاده (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6) من جهة أخرى .

جدول (3)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد الخبرة ، والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد	المقدرات الجوهرية (Y)	ابعاد المقدرات الجوهرية					
		العمل الجماعي والقيادة Y1	تمكين العاملين Y2	مدى الفاعلية والشخصية Y3	الاتصال والتأثير Y4	حل المشاكل وصنع القرار Y5	تسليم النتائج Y6
المتغير المستقل							
الخبرة X1	0.439	0.293	0.353	0.502	0.639	0.520	0.429
قيمة (T) المحسوبة	4.08	2.56	3.16	4.87	4.12	5.89	6.98
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 1%						
درجة الثقة	0.99						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يَتَضَح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي :-

(1) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بُعد الخبرة (X1) والمقدرات الجوهرية (Y) إذ بلغت قيمة مُعامِل الارتباط البسيط بينهما (0.439) وما يدعم هذه العلاقة أنّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) يستدلّ من ذلك على رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁) ما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بينهما وبدرجة ثقة (0.99). بلغت مُعامِلات الارتباط بين بعد الخبرة (X1) وأبعاد المقدرات الجوهرية (Y) (0.293, 0.353, 0.502, 0.639, 0.520, 0.429) على الترتيب وأنّ قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما بلغت (2.56, 3.16, 4.87, 4.12, 5.89, 6.98) على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدلّ على رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (H₁) ما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين المتغير الفرعيّ المستقلّ (X1) والمقدرات الجوهرية بأبعادها (Y) وبدرجة ثقة (0.99).

ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الخبرة والمقدرات الجوهرية بأبعادها، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الخبرة والمقدرات الجوهرية بأبعادها".

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المهارة (X2)، والمقدرات الجوهرية بأبعادها).

لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدمه، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

• فرضية العدم (H₀): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارة، والمقدرات الجوهرية بأبعادها.

• فرضية الوجود (H₁): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد المهارة، والمقدرات الجوهرية بأبعادها.

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه، تم اختبار مُعَامِلَات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على

معنوية العلاقة بين بعد المهارة (X₂) والمتغير الرئيس المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها (Y1،

Y2، Y3، Y4، Y5، Y6) من جهة أخرى.

جدول (٤)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد المهارة، والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	المقدرات الجوهرية (Y)	ابعاد المقدرات الجوهرية					
		العمل الجماعي والقيادة Y1	تمكين العاملين Y2	مدى الفاعلية والشخصية Y3	الاتصال والتأثير Y4	حل المشاكل وصنع القرار Y5	تسليم النتائج Y6
المهارة X2	0.439	0.511	0.446	0.515	0.333	0.420	0.529
قيمة (T) المحسوبة	4.08	4.97	4.17	5.02	2.95	5.79	6.98
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 1%						0.99
درجة الثقة							2.39

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يُتضح في النتائج الواردة في الجدول (٤) ما يأتي :-

(١) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد المهارة (X2) والمتغير الرئيس المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) وذات دلالة

احصائية عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قيمة مُعَامِل الارتباط البسيط بينهما (0.439) وما يدعم هذه العلاقة أن

قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني رفض فرضية العدم

(H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بينهما، وبدرجة ثقة (0.99).

(٢) بلغت قيم معاملات الارتباط بين بعد المهارة (X_2) وأبعاد المقدرات الجوهرية (Y) (0.511, 0.446, 0.515, 0.333, 0.420, 0.529) على الترتيب، وأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما، بلغت (4.97, 4.17, 5.02, 2.95, 5.79, 6.98) على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين بُعد المهارة (X_2) والمقدرات الجوهرية (Y) بأبعاده ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6$) عند مستوى معنوية (1%) ، وبدرجة ثقة (0.99).

ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المهارة والمقدرات الجوهرية بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المهارة والمقدرات الجوهرية بأبعاده.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير (X_3)، والمقدرات الجوهرية بأبعاده)

لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمه، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير ، والمقدرات الجوهرية بأبعاده.
 - فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير ، والمقدرات الجوهرية بأبعاده.
- من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد التفكير (X_3) والمتغير الرئيس المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) من جهة، وعلاقته بأبعاده $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6$ من جهة أخرى.

جدول (٥)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد التفكير، والمقدرات الجوهرية بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	المقدرات الجوهرية (Y)	ابعاد المقدرات الجوهرية							
		العمل الجماعي والقيادة Y_1	تمكين العاملين Y_2	مدى الفاعلية والشخصية Y_3	الاتصال والتأثير Y_4	حل المشاكل وصنع القرار Y_5	تسليم النتائج Y_6		
التفكير X_3	0.629	0.494	0.486	0.639	0.332	0.422	0.549	2.39	
قيمة (T) المحسوبة	6.77	4.75	4.56	6.95	2.995	5.79	6.98		
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 1%						درجة الثقة	0.99	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يأتي :-

١) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بُعد التفكير (X3) والمتغير الرئيس المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.629) وما يدعم هذه العلاقة أنّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بينهما، وبدرجة ثقة (0.99).

٢) بلغت قيم معاملات الارتباط بين بعد التفكير (X3) وأبعاد المقدرات الجوهرية (Y) (0.494, 0.486, 0.639, 0.332, 0.422, 0.549) على الترتيب، وأنّ قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما، بلغت (4.75, 4.56, 6.95, 2.995, 5.790, 6.98) على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بُعد التفكير (X3) والمقدرات الجوهرية (Y) بأبعاده (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6) عند مستوى معنوية (1%) ، وبدرجة ثقة (0.99).

ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير والمقدرات الجوهرية بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير والمقدرات الجوهرية بأبعاده.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس (X4)، والمقدرات الجوهرية بأبعاده).

لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمه، سيتمّ أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس ، والمقدرات الجوهرية بأبعاده.
 - فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس ، والمقدرات الجوهرية بأبعاده.
- من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه ، تمّ اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد الحدس (X4)، والمتغير الرئيس المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) من جهة، وعلاقته بأبعاده (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6) من جهة أخرى.

جدول (٦)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد الحدس، والمقدرات الجوهرية بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	المقدرات الجوهرية					
		المعدل	العمل	تمكين	مدى الفاعلية	الاتصال	حل المشاكل
الحدس X4	الجوهريّة (Y)	0.564	0.408	0.621	0.432	0.232	0.322
قيمة (T) المحسوبة	المتغير المستقل	5.17	3.73	6.62	4.00	2.595	5.990
نوع العلاقة	درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 1%					
		0.99					

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يُتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي :-

(١) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد الحدس (X4) والمتغير الرئيس المعتمد المقدرات الجوهرية (Y) وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (0.564) وما يدعم هذه العلاقة أنّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (H₁) ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بينهما، وبدرجة ثقة (0.99).

(٢) بلغت قيم مُعاملات الارتباط بين بعد الحدس (X4) وأبعاد المقدرات الجوهرية (Y) (0.579, 0.322, 0.232, 0.432, 0.621, 0.408) على الترتيب، وأنّ قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما، بلغت (3.73, 6.62, 4.00, 2.595, 5.990, 6.998) على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين بُعد الحدس (X3) والمقدرات الجوهرية (Y) بأبعاده (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6) عند مستوى معنوية (1%) ، وبدرجة ثقة (0.99).

ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس والمقدرات الجوهرية بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الحدس والمقدرات الجوهرية بأبعاده.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتحقق من معنوية تأثير المعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية وفق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقة التنظيمية بأبعاده في المقدرات الجوهرية بأبعادها " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (٧) وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 1.681 + 0.416 * X$$

إذ إن (Y) تمثل المتغير التابع (المقدرات الجوهرية).

(X) تمثل المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) .

جدول (٧)

تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المعرفة الضمنية في المقدرات الجوهرية

معامل التفسير R ²	المعرفة الضمنية X			Constant	المتغير المستقل X الرئيس
	قيمة (F)	المعروف	المعروف	المعروف	المعروف
	المحسوبة	B	A		المتغير التابع
0.139	16.704	0.416	1.681	6.85	المقدرات الجوهرية Y
	الجدولية 1%				

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

من النتائج الواردة في الجدول (٧) يتضح ما يأتي :

أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للمعرفة الضمنية (X) (١٦.٧٠٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) ، ما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار (b=0.416) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في المعرفة الضمنية يؤدي الى تغير مقداره (41.6%) في المقدرات الجوهرية، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، ما يعني ان المعرفة الضمنية تأثير ذو دلالة معنوية في المقدرات الجوهرية.

ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R²) (0.139) ما يعني ان المعرفة الضمنية (X) تفسر ما نسبته (13.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية، اما النسبة المتبقية والبالغة (87.1%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالية .

وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها في المقدرات الجوهرية بأبعادها".

وفيما يلي اختبار الفرضيات الثلاثة الفرعية المنبثقة عنها :

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الخبرة في المقدرات الجوهرية بأبعادها " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (٨) والذي تم بناءه وفق الصيغة الآتية

$$Y = 0.927 + 0.611 * X1$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)

(X1) تمثل المتغير المستقل (الخبرة)

جدول (٨)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الخبرة في المقدرات الجوهرية

المتغير المستقل	Constant	الخبرة X1	قيمة (F)	معامل
X1				التفسير
المتغير التابع	A	β	المحسوبة	R ²
			الجدولية 1%	
المقدرات الجوهرية Y	0.927	0.611	24.719	0.261

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده الخبرة (X1) (٢٤.٧١٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) ما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=0.611) ، أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في الخبرة يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (61.1%) وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان لبعده الخبرة تأثير ذو دلالة معنوية في المقدرات الجوهرية

ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٢٦١) ، وهذا يعني ان بعد الخبرة يفسر ما نسبته (٢٦.١%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٣.٩%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث .

بناءً على ما تقدم سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الخبرة في المقدرات الجوهرية بأبعادها.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المهارة في المقدرات الجوهرية بأبعادها " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (٩) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 1.183 + 0.585 * X2$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير التابع (المقدرات الجوهرية).

(X2) تمثل المتغير المستقل (المهارة) .

جدول (٩)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارة في المقدرات الجوهرية

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		المهارة X2	Constant	المتغير المستقل X2
	المحسوبة	الجدولية 1%	β	A	المتغير التابع
0.396	45.936	٦.٨٥	0.585	1.183	المقدرات الجوهرية Y

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي :

- أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده المهارة (X2) (٤٥.٩٣٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى (١%) ما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=0.585) أي ان تغيير مقداره وحدة واحدة في المهارة يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (58.5%) ما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي ان بعد المهارة تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء الاستراتيجي.
- ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R²) (0.396) ما يعني ان بعد المهارة يفسر ما نسبته (٣٩.٦%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٠.٤%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية.

وعليه سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المهارة في المقدرات الجوهرية بأبعادهما" .

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التفكير في المقدرات الجوهرية بأبعاده "ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (١٠) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 2.807 + 0.307 * X_3$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير التابع (المقدرات الجوهرية) .
(X3) تمثل المتغير المستقل (التفكير).

جدول (١٠)

تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التفكير في المقدرات الجوهرية

معامل التفسير R ²	قيمة (F)			التفكير X3	Constant	المتغير المستقل X3
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع	
0.318	٦.٨٥	32.684	0.788	0.152	المقدرات الجوهرية Y	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (1٠) ما يأتي :

- أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده التفكير (X3) (32.684) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) ما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b= 0.788) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في بعد التفكير يؤثر في المقدرات الجوهرية بمقدار (٧٨.٨%) ما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط اي ان التفكير تأثير ذو دلالة معنوية في المقدرات الجوهرية.
- ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٣١٨)، وهذا يعني ان بعد التفكير يفسر ما نسبته (٣١.٨%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٨.٢%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية.

ت- ما تقدم ، يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التفكير في المقدرات الجوهرية بأبعادها" .

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الحدس في المقدرات الجوهرية بأبعادها "ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (11) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = -0.059 + 0.847 * X_3$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير التابع (المقدرات الجوهرية) .
(X4) تمثل المتغير المستقل (الحدس).

جدول (11)

تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الحدس في المقدرات الجوهرية

المتغير المستقل	Constant	الحدس X4	قيمة (F)	معامل التفسير
X3				R ²
المتغير التابع	A	β	المحسوبة	الجدولية 1%
المقدرات الجوهرية Y	-0.059	0.847	37.050	٦.٨٥
				0.346

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11) ما يأتي :

أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده الحدس (X٤) (٣٧.٠٥٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) ما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b= 0.847) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في بعد الحدس يؤثر في المقدرات الجوهرية بمقدار (٨٤.٧%) ما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، اي ان الحدس تأثير ذو دلالة معنوية في المقدرات الجوهرية.

ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٣٤٦)، وهذا يعني ان بعد الحدس يفسر ما نسبته (34.6%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية، اما النسبة المتبقية والبالغة (65.4%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

ما تقدم ، يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الحدس في المقدرات الجوهرية بأبعادها" .

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- ان موضوع المعرفة الضمنية بحد ذاته من الموضوعات المعاصرة في الفكر الإداري المعاصر والتي لها دور كبير في تحقيق المقدرات الجوهرية.
- ٢- اثبت نتائج التحليل الاحصائي على قبول فرضية البحث الرئيسة الاولى (وجود علاقة ايجابية بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية وهذا يعني ادراك افراد العينة المبحوثة لأهمية المعرفة الضمنية التي تسهم في جعل المقدرات الجوهرية اكثر ايجابية لتحقيق الاهداف التنظيمية وتحسين الاداء الكلي بمعنى ان تحسين وزيادة الكفاءة تتطلب الكثير من العمل المشترك.
- ٣- ان الشركة بحاجة الى مقدرات جوهرية اخرى مثل ، المقدرات التكنولوجية التي تكون الاساس في الشركة ومكملة مع المقدرات الاخرى التي يمتلكها العاملين .
- ٤- ان مستوى المعرفة الضمنية في شركة الصناعات الميكانيكية عالية جدا.

ثانياً: التوصيات

- ١- إجراء دراسة للمتغيرات نفسها التي تم اعتمادها في الدراسة في منظمات أخرى مع إجراء المقارنة بين النتائج.
- ٢- ضرورة اعتماد الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في اقامة دورات متخصصة في المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية لغرض الخروج بنتائج تنعكس بصورة مباشرة في انتاج المنظمة الخاص .
- ٣- تعزيز المعرفة لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية بما يحقق المقدرات الجوهرية عن طريق تعزيز الروابط والقيم السلوكية والاخلاقية واشاعة ثقافة الثقة والالتزام في الشركة .
- ٤- ضرورة اهتمام الإدارة في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، لمفهوم المعرفة الضمنية بشكل يحقق المقدرات الجوهرية عن طريق زيادة المبيعات ، وبناء علامة تجارية ، والمحافظة على الموقع التنافسي و المالي للشركة .

المصادر

اولاً : المصادر العربية :

١- الشبخلي مهند محمد ياسين ، الكبيسي صلاح الدين عواد كريم ، (٢٠١١) ، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، بحث منشور في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ٢٠١١ المجلد الثالث ، الاصدار السادس .

ثانياً : المصادر الانجليزي :

1. Arikan, C. L., & Enginoğlu, D. (2016). How elements of corporate culture affect overall firm performance. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(3).
2. Ayub, Y. I., Kogeda, O. P., & Lall, M. (2018). Capturing tacit knowledge: A case of traditional doctors in Mozambique. *South African Journal of Information Management*, 20(1).
3. Beets-Tan, R. G. H., Leijtens, J., Ziekenhuis, L., & Beets, G. L. (2011). Wait-and-see policy for clinical complete responders after chemoradiation for rectal cancer.
4. Bengtsson, E., & Andreasson, A. (2017). X. int: An internationalization service developed in collaboration with Cactus Utilities AB.
5. Brown, S., & Fai, F. (2006). Strategic resonance between technological and organisational capabilities in the innovation process within firms. *technovation*, 26(1).
6. Del Canale, M. (2013). Tacit Knowledge: How Do We Interpret It? A Qualitative Study of Knowledge Management in Knowledge-Intensive Firms.
7. Fouad, N. A., Grus, C. L., Hatcher, R. L., Kaslow, N. J., Hutchings, P. S., Madson, M. B., ... & Crossman, R. E. (2009). Competency benchmarks: A model for understanding and measuring competence in professional psychology across training levels. *Training and Education in Professional Psychology*, 3.
8. Hastjarjo, K., Yahya, D. K., Afiff, F., & Rufaidah, P. (2016). Core Competence on Real Estate Industry in Globalization Phenomenon: A Contemporary Approach. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6S).
9. Jones, K., & Leonard, L. N. (2009). From tacit knowledge to organizational knowledge for successful KM. In *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 27-39). Springer, Boston, MA.
10. Mahroeian, H., & Forozia, A. (2012). Challenges in managing tacit knowledge: A study on difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19).
11. Mazzarol, Tim & Soutar, Jeaffery Norman, (1999), "Sustainable Advantage for Educational in Situations, *The International Journal of Educational Management*, 13/6.
12. Mládková, L. (2011). Sharing tacit knowledge within organizations: Evidence from the Czech Republic.
13. Mohajan, H. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations.
14. Pathirage, C. P., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2008). The role of tacit knowledge in the construction industry: towards a definition.

15. Traynor, E.(2014) Do Barriers Exist to the Transfer of Tacit Knowledge?.
16. UYSAL, G. (2007). Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success.
17. Vignoles, V. L., Schwartz, S. J., & Luyckx, K. (2017). Introduction: Toward an integrative view of identity. In Handbook of identity theory and research (pp. 1-27). Springer, New York, NY.
18. Virtanen, I. (2010). Epistemological problems concerning explication of tacit knowledge. Journal of Knowledge Management Practice, 11(4).

استمارة الاستبانة

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى بحث (دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية) بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية. راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها، نحيطكم علماً أن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نشمن جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا..

ياسمين قاسم الخفاجي

الباحث

المحور الأول:- معلومات عامة

١. اسم المنظمة :
٢. النوع الاجتماعي:
 ذكر
 أنثى
٣. الفئات العمرية:
 ٣٠ سنة فأقل ٤٠ - ٣١ ٥٠ - ٤١ ٩٥ - ٥١ سنة ٦٠ فأكثر
٤. المؤهل العلمي:
 إعدادية فما دون بكالوريوس دبلوم فني
 دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
٥. سنوات الخدمة:

٥ سنوات فأقل

١٠-٦

١٥-١١

٢٠-١٦

**المحور الثاني :- المعرفة الضمنية**

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	الخبرة					
١.	الخبرات الفنية والادارية في العمل .					
٢.	الخبرة في المحافظة على ثقافة المنظمة.					
٣.	خبرات في مجال البحث والتطوير في المنظمة.					
	المهارة					
١.	القدرة على تعليم العاملين.					
٢.	مهارات التعامل مع الزبائن والموردين.					
٣.	طاقات توجيه العاملين في البحث والتطوير.					
	التفكير					
٤.	يمتد تفكيري الى البيئة الخارجية .					
٥.	اخصص وقت للتفكير بصورة المنظمة.					
٦.	مساحة تفكيري بالبحث والتطوير .					
	الحدس					
٧.	ليس لدي مشاعر قلق غامضة.					
٨.	درجة الانسجام مع الواقعين مقارنة مع المبدعين.					
٩.	عندما اكون يقظا تكون لدي قدرة لحل المشكلة .					

المحور الثالث:- المقدرات الجوهرية

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	العمل الجماعي والقيادة					
١.	هنالك شفافية واحترام في التعامل مع الاخرين والاصغاء لرؤيتهم وآرائهم.					
٢.	تفهم اهداف الفريق المشتركة والتعاون مع الاخرين لتحقيق تلك الاهداف					
٣.	الاستعداد للمشاركة في المعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء .					
	تمكين العاملين					
٣.	تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص العمل لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم .					
٤.	مساعدة العاملين في تحديد حاجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم والفرص التطويرية .					
٥.	التعامل بجدية مع الاداء الضعيف والسلوك غير اللائق .					
	مدى الفاعلية والشخصية					
١.	الرغبة بقبول المسؤولية في المجال المفيد من العمل وتسليم النتائج المطلوبة.					
٢.	ادامة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة وليس الاستسلام السهل للمصاعب والعراقيل .					
٣.	المحافظة على الهدوء والسكينة عند التعرض للضغوط.					
	الاتصال والتأثير					
١.	استعمال الوسيلة اللغوية والنمط المناسب للاتصال بطريقة مختصرة ومهيكلية .					
٢.	المدخلات ذات الصلة بالوقت المناسب في اللقاءات					

					والمناقشات.	
					التعامل بثقة مع الاخرين واذ اقتضت الضرورة الثبات على موقفك دون ان تسبب ازعاج للآخرين .	٣ .
					حل المشاكل وصنع القرار	
					تحديد العناصر الاساسية للمشكلة واسبابها.	١ .
					جمع وتفسير المعلومات المتعلقة بالمشكلة مع التركيز على النقاط الاساسية .	٢ .
					تطوير مجموعة من الافكار والحلول والتوصيات اللازمة.	٣ .
					تسليم النتائج	
					التأسيس على مخرجات ومنافع واضحة تعكس مستوى عالي واسبقيات استراتيجية .	١ .
					الاحذ بالرؤية الطويلة الامد والرؤية الشمولية للقضايا ذات الاثر البالغ .	٢ .
					التأسيس عن طريق عمليات التقويم واعادة النظر بالاداء.	٣ .