عمليات ادارة المعرفة واثرها في تميز الاداء المؤسسي
دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية

أ.م.د حامد كاظم متعب / جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
أ.م أثير عبد الأمير حسوني / جامعة القادسية / كلية الإدارة و الاقتصاد

المستخلص

تختبر الدراسة الحالية أثر عمليات ادارة المعرفة في تميز الاداء المؤسسي في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية ، تمثلت العينة بالسادة مدراء الأقسام و الشعب والوحدات ، وتحدد الدراسة بفرضية رئيسية مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء المؤسسي ، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان التي تتكون من جزئين الجزء الأول يخص عمليات ادارة المعرفة و الجزء الثاني يخص الاداء المؤسسي ، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الأرتباط ، أختبار F.T ومعامل التحديد R2 لاثبات صحة الفرضية آنفة الذكر ، اذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية و الفرعية و في ضوء نتائج التحليل الأحصائي مجموعة من التوصيات لعل ابرزها السماح للعاملين بالتفاعل الاجتماعي و التقني الذي يعزز لغة الحوار و الثقة بين العاملين.

أولا: منهجية البحث

1- **مشكلة البحث** : بسبب الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الاعمال اليوم فظهور الاسواق العالمية ، التقدم التكنلوجي في عمليات الانتاج و التغيير في طبيعة العلاقات مع المجهزين و المستهلكين و المنافسين و المجتمع كل هذه العوامل تقف عائق أمام تلك المنظمات الباحثة عن الاستمرار و النجاح و التميز ومن أجل التكيف مع هكذا حالات فيجب على المنظمات التركيز على الموجودات غير الملموسة وفي مقدمتها الموجودات المعرفية فضلا عن موجودوتها الملموسة أذ أن هذه الموجودات (المعرفية) تعد الركيزة الاساسية للاداء المتميز واستنادا لما ذكر آنفا يمكن أظهار مشكلة البحث بصورة اكثر جلاءأ من خلال التساؤل الآتية :

1_ هل لعمليات ادارة المعرفة تأثير في الأداء المؤسسي
2_ مامستوى عمليات أدارة المعرفة في المنظمه المبحوثة
3_ مامستوى الأداء المؤسسي في المنظمه المبحوثة

2- **أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي الى الآتي :

أ- التعرف الى عمليات ادارة المعرفة التي تمارسها الشركة عينة البحث.
ب- البحث في الاداء المؤسسي من حيث المداخل و القياس.
ج- التعرف و الوقوف على طبيعة العلاقة و الاثر بين عمليات ادارة المعرفة و الاداء المؤسسي.
د_ تشخيص مستوى عمليات أدارة المعرفه والأداء المؤسسي في المنظمة المبحوثة.

3- **أهمية البحث:**

تتجسد أهمية البحث بما يأتي :

أ- تقديم أطار نظري لادارة عمليات المعرفة من جهة و الاداء المؤسسي من جهة أخرى.
ب- تقدير اطار عملي يربط بين عمليات ادارة المعرفة و الاداء المؤسسي.
ج- يعد موضوع عمليات ادارة المعرفة و الاداء المؤسسي من الموضوعات التي يركز عليها الباحثون من أجل تقديم اطار مقترح يساعد المنظمة المبحوثة في الارتقاء و التميز بالاداء.

4- فرضية البحث:

بناءا على مشكلة البحث واهدافها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية :
الفرضية الرئيسية – "هناك تأثير ذو دلالة أحصائية بين عمليات ادارة المعرفة و الاداء المؤسسي" ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية :-

- هناك تاثر ذو دلالة أحصائية بين عمليات ادارة المعرفة و رضا المتعاملين.
- هناك تاثر ذو دلالة أحصائية بين عمليات ادارة المعرفة و التعلم و النمو المؤسسي.
- هناك تاثر ذو دلالة أحصائية بين عمليات ادارة المعرفة و كفاءة العلمليات الداخلية.

5- أداة البحث :

أعتمد البحث بشكل رئيسي على استمارة استبيان أعدها الباحثين خصيصا لهذا الغرض تتكون الاستمارة من قسمين – أوجز القسم الاول منها عمليات ادارة المعرفة ، تشخيص المعرفة ، تحديد اهداف المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة . إذ تم الاستعانة بدراسة (العبيدي ، 2005) الاسئلة (1-24) ، اما الثاني منها فأختص بالاداء المؤسسي (رضا المتعاملين ، التعلم و النمو المؤسسي ، كفاءة العمليات الداخلية) اذ تم الاستعانة بدراسة (در وزه ، 2008) الاسئلة من (1-12) وتم توزيع (60) استمارة استعيد منها (55) اي نسبة الارجاع بلغت (91%).وكانت عينه البحث تشمل جميع مدراء الاقسام والشعب والوحدات في المصنع والبالغ عددهم (60)

6- الوسائل الاحصائية المستخدمة :

معامل الارتباط البسيط ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختباري F,T ومعامل التحديد R^2.

ثانيا : الجانب المفاهيمي :-

1- مفهوم ادارة المعرفة Knowledge Management concept :

لازال تعريف ادارة المعرفة فيه كثير من الجدل بين المهتمين لا سيما و ان الموضوع لا يمتلك ارثا معرفيا واسعا ، وعلى العموم أرتأى الباحثين ان يقدما مجموعة من التعريفات التي تبين اراء هولاء الكتاب و الباحثين و كالآتي :

اذ يشير (Bhatt, 2002 :95) الى ادارة المعرفة بأنها (عملية تسهيل الانشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها و الحصول عليها و نقلها و استخدامها) وعرفت (Raja , 2000 :1) ادارة المعرفة بأنها (تكامل المعرفة من مختلف المصادر و الاشكال و الصياغات لغرض المشاركة بها في النشاطات المحددة لتحقيق الأهداف) في حين أعدها (Holowetzki , 2003 : 54) بانها (عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي لكل ما يتعلق بالحصول وتكوين وخزن و المشاركة ونشر و تطوير المعرفة) ادارة المعرفة وفقا لما يؤكد (Allan , 2000 : 1) هي (ادارة نظامية و صريحة وواضحة للانشطة و

الممارسات و البرامج داخل المنظمة و التي ترتبط و تتعلق بالمعرفة) بينما يرى (العبيدي ، 2005 : 14) بأن ادارة المعرفة تعني (ابتكار الطرائق و الاساليب و الاشياء لانشاء وتكون معرفة المنظمة و تحديدها و اكتسابها و توزيعها على الأفراد و الباحثين عنها) و اشار (سلمان ، 2005 : 43) بأن ادارة المعرفة عي (العمليات التي تمارس من أجل توليد ونقل و نشر المعرفة) . وعدها (يوسف ، 2005 : 6) بأنها (الجهد المنظم و الموجه من قبل المنظمة لاجل جمع وتصنيف و تنظيم وخزن أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين الافراد و الاقسام ووحدات المنظمة بما يزيد من كفائتها في اتخاذ القرار و الاداء التنظيمي).

2- عمليات ادارة المعرفة knowledge management processes :

تناولت اغلب المداخل و المفاهيم ادارة المعرفة على انها عملية ، وقد اشار اغلب الباحثين في حقل ادارة المعرفة الى ذلك ، فالمعرفة المنشقة من المعلومات و من المصادر الداخلية و الخارجية لا تعني شيء بدون تلك العلمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول اليها و المشاركة فيها وتوزيعها و المحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق واعادة الاستخدام (المعاضيدي ، 2005 : 55) . في حين يشير (العبيدي ،2005 : 2) الى ان الادارة هنا لا تتعلق بالموجودات المادية فقط وانما بادراة عمليات المعرفة التي تؤثر في هذه المجموعات وتتضمن هذه العمليات تطوير المعرفة و حفظها و استخدامها و مشاركتها ، ولهذا فان ادارة المعرفة تتضمن المطابقة مع تحليل الموجودات المعرفية المطلوبة و المتوافرة و الموجودات المعرفية المتعلقة بالعمليات و التخطيط و السيطرة على الاجراءات اللاحقة لتطوير كل من الموجودات و العمليات لكي تتحقق الاهداف المنظمية ، في حين صنف (Durk , 1999 : 26) عمليات ادارة المعرفة الى أربع عمليات تشتمل على الابتكار و التنظيم و المشاركة و الاستعمال واعادة الاستعمال ، اما عمليات ادارة المعرفة وفق نموذج (Fraunhofer IPK , 2000) و الذي اعتمده (Heising & Vorbeck , 2000 : 114) وفي دراستهم المسحية حول الشركات الاوربية فقد تضمن عمليات جوهرية لادارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة ، تحديد اهداف المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) ويعتمد بحثا على هذا النموذج في عمليات ادارة المعرفة لانه يتسم بالشمولية و الوضوح في عملياته ، حيث يحتوي على اغلب العمليات التي تم ذكرها من لدن الكتاب و الباحثين و فيما يلي توضيح لكل عملية من عمليات ادارة المعرفة .

أ- تشخيص المعرفة : Knowledge identification

يعد تشخيص المعرفة من الامور المهمة في اي برنامج لادارة المعرفة و على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الاخرى ، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة. و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة ، و تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال ، لان النجاح في مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص (الكبيسي ، المحياوي ، 2005 ; 64) في حين أكدت (Loomis , 2000 ,24) على أهمية البدء بعملية التشخيص كأولى عمليات ادارة المعرفة لاهميتها الكبيرة لعمليات المنظمة ويشير (Avesson , 1993 : 1003) في هذا الصدد الى ان المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة ، بل أن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه المنظمة ، فعملية التشخيص تحد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة .

ب- تحديد اهداف المعرفة Define knowledge Goals

تدرك المنظمات بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص ان أي نظام يتم تبنيه لا يعد هو الهدف انما يعد وسيلة للوصول الى الاهداف المنشودة في حالة نظام ادارة المعرفة و الذي يعتبر وسيلة تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها بالشكل الذي تريده مناسبا وان الوصول الى تحقيق هذه الاهداف هي الغاية الاساسية لاي منظمة (العبيدي ، 2005 : 28) ويشير (Heisij & Vorbeck , 2000 , 116) الى ان ادارة المعرفة تبدأ اولا بتطوير اهداف واضحة للمعرفة ومن أهدافها تحسين العمليات و خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة وتسهيل الابداع و التوجه نحو الزبائن . تسهيل عملية التخطيط و التنبؤ ، و الجانب المهم في اهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية و الغايات الواسعة و تحقيق القفزات و انها تتمحور حول البراعة و تحقيق الجودة الفائقة و انتاج السلع و الخدمات البراقة .

ج- توليد المعرفة : Generating Knowledge

تمثل عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات المتمثلة بأسر المعرفة Capturing او شرائها (Buying) او خلقها (Creating) او اكتشافها (Discovering) او امتصاصها (Absorbing) او اكتسابها او الاستحواذ عليها (Acquiring) (العسكري ، 2010،49) ويشير (London & Landon , 2000 : 43-446) الى ان عملية توليد المعرفة تمثل قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين ، و المعرفة الظاهرة (الرسمية) التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها او تعاملاتها.

أما (سلمان ، 2005 ;48) فيشير الى اربع مصادر لتوليد المعرفة هي الاتحاد من الداخل من الخارج و عن طريق الافصاح ، ان الاتحاد (الدمج) هو عملية التكامل لمختلف انواع المعرفة الصريحة لايجاد معرفة جديدة اي ضم المعرفة الى المعرفة يمكن ان يولد معرفة جديدة عن طريق تكامل احداهما للاخرى، اما المصدر الداخلي فأن الافراد غالبا ما يكسبون المعرفة من الداخل ويوظفونها لاعمالهم من خلال قواعد المعرفة ، وان المنظمة بهذا تقدم تعليما و تدريبا لعامليها مما يتيح فرصة لتوليد معارف جديدة من قبل الافراد.

أما من المجتمع فيتم من خلال تبادل و نقل المعرفة الضمنية للافراد في بينهم عن طريق التلمذة وهي عملية التعلم تحت يد احد الخبراء او مراقبة أحد أعضاء الفريق ويتعلم طراز العمل. أما الافصاح فأن فحواه فهو جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة و هذا نشاط حرج للعاملين و المنظمات الريادية خوفا على معارفها الضمنية من التسرب.

د- خزن المعرفة The storage of knowledge

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الأحتفاظ و الادامة و البحث و الوصول والاسترجاع و المكان او تشير الى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وبات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من دورات العمل و التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصفة عقد مؤقت (الكبيسي ، 2002 : 74) وهناك نوعان من وحدات الخزن كما أشار اليها (ميكلود 2000 : 451) .

الأول / الخزن التتابعي (sequential storage) و آلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في المعرفة التراكمية.
الثاني / الخزن للوصول المباشر (Direct Access storage) و آلياته استخدام القرص الممغنط (CD).

هـ- توزيع المعرفة : Knowledge Distribution

تعني عملية توزيع المعرفة تلك الأنشطة ذات الصلة المباشرة بنشر المعرفة او تقاسمها او تدفقها أو تحويلها او انتقالها و تتطلب القيام بعده فعاليات : (العبيدي 53 2005 :).

- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرية.
- نقل المعرفة من حاملها الى متلقيها .
- توزيع المعرفة على الاقسام المستفيدة.
- التشارك المعرفي (حلقات التعلم ، فرق العمل).

وحدد (باداركو1993 : 3-2) اربع شروط ينبغي توافرها لنشر المعرفة هي (توافر الوسيلة اي يجب أن تكون الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة ، ان تكون قادرة على نقلها ، مع توافر الحوافز لنقلها و أخيرا ان لا تكون هناك اي عوائق تحول دون ذلك.

أما (عليان ،98:2008) فيرى أن التوزيع الكفوء للمعرفة يولد عائدا مقابل الكلفة وانه اذا كان من السهل توزيع المعرفة الظاهرة من خلال استعمال التقنيات الالكترونية فانه مازال يتطلع الى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لادارة المعرفة.

و- تطبيق المعرفة : Knowledge Application

ان الهدف و الغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابراز عملياتها وتشير هذه العملية الى مصطلحات الاستعمال (use) ، اعادة الاستعمال (Re use) ، الاستفادة utilization) ، التطبيق (Application) (الكبيسي ، المحياوي 78:2005) .

ويميز (Martensson , 2000:211) بين ثلاث اليات لتطبيق المعرفة هي :

- التوجهات – وهي مجموعة الاجراءات و القواعد و التعليمات اللازمة لتحويل المعرفة الضمنية لدى الخبراء الى معرفة ظاهرة للجميع.
- الروتينات التنظيمية – organization routines - و التي تتضمن وضع أنماط للاداء و مواصفات للعمليات تسمح للافراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالاخرين.
- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا Self – Contaient task Team - حيث يتم اعتماد فرق العمل كأداة للتعامل مع المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتطلب جهودا متخصصة لحلها ويرى (العبيدي ، 2010 : 56) ان تطبيق المعرفة غاية ادارة المعرفة حيث لا يكتفي الحصول على المعرفة وخزنها و المشاركة فيها فقط بل أستثمار تلك المعرفة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات . فالمعرفة لا تنعكس بالتنفيذ او بالتطبيق تبقى كلفة ضائعة وان نجاح اي منظمة يتوقف على حجم المعرفة الموظفة قياسا بما توفر لديها.

3- الاداء المؤسسي Organizational performance

يعتبر الاداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة و العاملين في اطار المنظمات ، ومن هنا يعد الاداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية بجميع فروع وحقول المعرفة الأدارية . (دروزه ، : 53 2008) على الرغم من كثرة الادبيات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي الا ان اغلبها كان يفتقر الى التعريف بمفهومه ، وعند أستعراض تلك الادبيات التي تناولت هذا المفهوم وحاولت ان تعطي مفهوم لم نجدها تشير الى عدم وجود اتفاق حول مفهوم محدد له ، اذ نجد أن هنالك اختلافا في وجهات النظر بشان تحديد المعايير و المؤشرات الخاصة بدراسته (حسوني ، 2002 : 21) ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فأن الباحثين يعبرون عن الاداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيقها أهدافها . وفي هذا السياق يعبر (Eccles , 1991 :131) عن الاداء بكونه (أنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها).

اما (مسلم ، 1998 : 48) فقد عرفه بأنه (انعكاس لمدى نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق أهدافها وفق معايير محددة وضعتها المنظمة وفقا لمتطلبات عملها وطبيعتها).

ويستند كل من (Miller & Bromiky , 1990 : 757) الى متطلعات النظرة المستندة الى الموارد في تعرفيهم للاداء ويعتبران الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

أما من وجهة نظر (الحسيني ، 1997 : 116) فقد عرفه (بانه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها في التكييف مع البيئة او فشلها او انكماشها وفق اسس ومعايير محددة يصفها وفقا لمتطلبات نشاطه وفي ضوء الاهداف طويلة الأجل.

4- مقاييس الأداء Performance measures

يمكن ابراز اهم المقاييس التي اتفق عليها اغلب الكتاب و الباحثين بالآتي :

أ- المقاييس المالية التقليدية Classical financial measures – تعد المعلومات المالية أكثر مصادر المعلومات المتوافرة في المنظمات وذلك لوجود شروط قانونية في قوانين المنظمات تلزمها بتهيئة البيانات و المعلومات المالية القابلة للقياس وتعد النسب المالية أحد الادوات المستخدمة للتعبير عن المؤشرات المالية ولاستخدام تلك السنب يتم الاعتماد على القوائم المالية (الميزانية ، كشف الأرباح) (حسوني ، 2002 ; 50).

ب- قيمة حقوق حملة الاسهم stockholder ownership value - تستخدم الكثير من المنظمات قيمة ثروة حملة الاسهم كمقياس أفضل لأداء المنظمة وفعالية الادارة وذلك أعتقادا منها ان المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار ، وحصة السهم من الارباح ، ليست مؤشرات يعتمد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمنظمة ويحدد هذا المقياس ما اذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطلب به المستثمرون في سوق الاوراق المالية (هيلين وهنجر ، 1990 : 378)

ج- مقاييس الاداء الرئيسية Chief performance measures - تعكس مجالات الاداء الرئيسية رسالة المنظمة و اهدافها الرئيسية كما تمثل انشطة الاعمال الرئيسية واسواقها المخدومة ، ومؤشرات النمو و التطور المستقبلي لها لذا تقيم استراتيجية المنظمة من خلال تحليل مجالات الاداء التي كانت مساحة عمل هذه

الاستراتيجية او ابعادها الجوهرية و يمكن اجمال هذه المجالات بالاتي : (السعد و الغالبي ، 1999 : 246) (دروزه ، 2008 : 15)

1- الربحية – اختارت المنظمة الارباح الاجمالية فحوصاتها قيمة الاستثمارات المالية.
2- المركز السوقي – حصة السوق المتمثلة بنسبة حجم الاعمال المتوافرة لكل سلعة او خدمة.
3- الانتاجية – وتقاس لكل من تكلفة العمل ، وقيمة الاستهلاك منسوبة الى حجم الانتاج.
4- رضا المتعاملين – النتائج النهائية التي تحدد رضا المتعاملين مع المنظمة عن اداء المنظمة.
5- التعلم و النمو المؤسسي – تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب ان تحققها المؤسسة لنمو وتحسين طويل الأجل.
6- العمليات الداخلية – جميع الانشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات المتعاملين.

د- المقاييس التسوقية Marketing measures - طرح (Poyle & Wright , 1987 : 171) مجموعة من المقاييس السوقية التي تنسجم مع قابلية قياس اداء المنظمات للامد البعيد كالنمو في الحصة السوقية ، وحجم المبيعات ، و النمو في العائد على الاستثمار و لكن يعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الافضل لاداء الحصة السوقية وهل هو زيادة المبيعات في السنة الأخيرة أم زيادة المبيعات بالنسبة للمنافسين فضلا عن أن هذه المقاييس تبين أداء المنظمة في الماضي (حسوني ، 2002 : 64).

ثالثا: الجانب العلمي

1- تحليل ومناقشة متغيرات البحث الخاصة بعمليات ادارة المعرفة

أ- تشخيص المعرفة – يتضح من الجدول (1) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر تشخيص المعرفة (3.665) وبأنحراف معياري قدره (0.753) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة(x2) الخاصة (تتمثل عملية التشخيص في تحديد خبرات ومعارف المنظمة) على اعلى المتوسطات الحسابية (3.85) وبأنحراف معياري قدره (0.633) في حين حصلت الفقرة (x4) الخاصة (تعمل عملية التشخيص على تحديد المناطق و المساحات) على ادنى المتوسطات (3.34) وبأنحراف معياري (0.834).

ب- تحديد اهداف المعرفة – يتضح من الجدول (1) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر تحديد أهداف المعرفة (4.135) وبأنحراف معياري قدره (0.814) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (x5) الخاصة (الوصول الى المعرفة المطلوب توثيقها) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.08) وبأنحراف معياري قدرة (0.754) في حين حصلت الفقرة (x8) الخاصة (تتمكن المنظمة من التنبؤ بمتطلبات الزبون) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.70) وبأنحراف معياري (0.755) .

ج- توليد المعرفة – يتضح من الجدول (1) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر توليد المعرفة (4.07) وبأنحراف معياري قدره (0.875) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (x10) الخاصة (تكتسب المنظمة المعرفة من خلال خبراتها وتجاربها ....) على اعلى المتوسطات الحسابية (3.71) وبأنحراف معياري قدره (0.875) في

حـين حصـلت الفقـرة (x11) الخاصـة (تعتمـد المنظمـة علـى البـرامج التدريبيـة) علـى ادنـى المتوسطات الحسابية (3.21) وبانحراف (1.029).

د- خزن المعرفة – يتضح من الجدول (1) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر خزن المعرفة (3.755) وبانحراف معياري قدره (0.885) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (x14) الخاصة (اسلوب خزن المعرفة في المنظمة) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.106) في حين حصلت الفقرة (x16) الخاصة (تقوم المنظمة بعمليات الادامة) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.35) وبانحراف معياري (0.905).

توزيع المعرفة – يتضح من الجدول (1)بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر توزيع المعرفة (3.41) وبأنحراف معياري قدره(0.91) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (x17) الخاصة (تقوم المنظمة بنقل المعرفة) على اعلى المتوسطات الحسابية (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.90) في حين حصلت الفقرة (x19) الخاصة (عملية نقل المعرفة تتم بشكل كفوء) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.04) و بانحراف معياري (0.80).

هـ- تطبيق المعرفة – يتضح من الجدول (1) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر تطبيق المعرفة (3.65) و بأنحراف قدره (0.814) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (x24) الخاصة (تعمد المنظمة الى تطبيق المعرفة) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.4) و بانحراف معياري قدره (0.30) في حين حصلت الفقرة (x21) الخاصة (يعتمد التطبيق الفعال للمعرفة) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.2) وبانحراف معياري (1.10).

جدول 1

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بعمليات ادارة المعرفة (n:55)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	3.67	0.785
X2	3.85	0.633
X3	3.80	0.762
X4	3.34	0.834
مؤشر تشخيص المعرفة	3.665	0.753
X5	4.08	0.754
X6	3.98	0.916
X7	4.38	0.832
X8	3.70	0.755
مؤشر تحديد أهداف المعرفة	4.135	0.814
X9	3.69	0.824
X10	3.71	0.875
X11	3.21	1.029
X12	3.67	0.772
مؤشر توليد المعرفة	4.07	0.875
X13	3.82	0.688
X14	4.01	0.106
X15	3.84	0.823
X16	3.35	0.905

مؤشر خزن المعرفة	3.755	0.880
X17	3.80	0.90
X18	3.20	1.04
X19	3.04	0.80
X20	3.60	0.90
مؤشر توزيع المعرفة	3.41	0.91
X21	3.2	1.10
X22	3.6	1.06
X23	3.4	0.70
X24	4.4	0.30
مؤشر تطبيق المعرفة	3.65	0.814

2- تحليل و مناقشة متغيرات البحث الخاصة بالاداء المؤسسي :

أ- رضا المتعاملين – يتضح من الجدول (2) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر رضا المتعاملين (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.62) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (x2) الخاصة (ان تبني منهجية ادارة المعرفة) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.10) وبانحراف معياري (0.10) في حين حصلت الفقرة (x3) و الخاصة (تؤدي ادارة المعرفة الى سرعة معالجة الشكاوي) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.08) و بانحراف معياري (0.08).

ب- التعلم و النمو المؤسسي – يتضح من الجدول (2) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر التعلم و النمو المؤسسي (3.68) وبأنحراف معياري قدره (0.967) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (x8) الخاصة (تبين منهج المعرفة) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.02) وبانحراف معياري (0.95) في حين حصلت الفقرة (x6) الخاصة (استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.30) وبانحراف معياري (1.02) .

كفاءة العمليات الداخلية – يتضح من الجدول (2) بان الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر كفاءة العمليات الداخلية (3.825) وبانحراف معياري قدره (0.667) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير . اذ حصلت الفقرة (x9) الخاصة (المعرفة وعملياتها تضمن جودة المنتجات المقدمة) على اعلى المتوسطات (4.3) وبانحراف معياري (0.8) في حين حصلت الفقرة (x10) الخاصة (المعرفة و عملياتها تزيد من عدد الدراسات) على ادنى المتوسطات الحسابية (3.4) و بانحراف معياري (0.87)

جدول 2

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بعمليات ادارة المعرفة (55=4)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	3.20	1.40
X2	4.10	0.10
X3	3.08	0.08
X4	3.90	0.90
مؤشر رضا المتعاملين	3.50	0.62
X5	3.70	1.00

X6	3.30	1.02
X7	3.76	0.90
X8	4.02	0.95
مؤشر التعلم و النمو المؤسسي	3.68	0.967
X9	4.3	0.8
X10	3.4	0.87
X11	4.1	0.7
X12	3.50	0.30
مؤشر كفاءة العمليات الداخلية	3.825	0.667

3- أختبار الفرضيات

أ- تحليل أثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء المؤسسي

يوضح الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار و فيه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين العمليات و الاداء ، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (r)تساوي 0.642.

جدول (3) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار بين العمليات و الاداء

r	R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.642	0.55	21.33	16.64	4.482	1.22

ومن الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة (t) المحسوبة (4.482) أكبر من الجدولية (1.22) وبدرجة ثقة (95%) تؤيد ما ذهب اليه الباحث في الفرضية و لغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم اجراء اختبار (F) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (21.33) وهي أكبر من الجدولية (16.64) بدون حرية (2.50) وبدرجة ثقة 95% وهذا يؤكد قبولها الاحصائي .

وتظهر القدرة التفسيرية لمتغير عمليات المعرفة في الاداء المؤسسي (R2) على انها قدرة تفسيرية جيدة (0.55) اي ان المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة) يفسر مامقداره (55%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (الاداء المؤسسي).

ب- تحليل أثر عمليات ادارة المعرفة في رضا المتعاملين

يوضح الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار وفيه يظهر وجود علاقة موجبة طردية بين العمليات و رضا المتعاملين ، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.62) .

جدول (4) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار بين عمليات ادارة المعرفة ورضا المتعاملين

r	R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.62	0.53	40.864	3.321	1.841	1.60

من الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة (t) المحسوبة (1.84) اكبر من الجدولية (1.60) وبدرجة ثقة 95% تؤيد ماذهب اليه الباحث في الفرضية و لغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم اجراء اختبار (f) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (40.864) وهي أكبر عدد من الجدولية (3.321) بدرجة حرية (1,15) وبدرجة ثقة 95% وهذا يؤكد قبولها الاحصائي.

تظهر القدرة التفسيرية لمتغير العمليات في رضا المتعاملين بـ (R2) على انها قدرة تفسيرية جيدة (0.53) اي ان المتغير المستقل (عمليات المعرفة) تفسره ما مقداره (53%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (رضا المتعاملين).

ج- تحليل اثر عمليات ادارة المعرفة في التعلم و النمو المؤسسي

يوضح جدول (5) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية بين العمليات و التعلم و النمو المؤسسي ، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (95%).

جدول رقم (5) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار بين العمليات و التعلم المؤسسي

r	R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.75	0.69	4.00	2.10	12.38	1.67

من الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة (t) المحسوبة (12.38) اكبر من الجدولية (1.67) وبدرجة ثقة 95% تؤيد ماذهب اليه الباحث في الفرضية و لغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم اجراء اختبار (f) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4.00) وهي أكبر عدد من الجدولية (2.10) بدرجة حرية (2,35) وبدرجة ثقة 95% وهذا يؤكد قبولها الاحصائي.

تظهر القدرة التفسيرية لمتغير العمليات في التعلم و النمو المؤسسي بـ (R2) على انها قدرة تفسيرية جيدة (0.69) اي ان المتغير المستقل (العمليات) يفسر ما مقداره (69%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التعلم و النمو المؤسسي).

د- تحليل اثر عمليات ادارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية

يوضح الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية بين العمليات وكفاءة العمليات ، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.53).

جدول (6) نتائج علاقات الارتباط و الانحدار بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات

r	R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.53	0.54	4.00	1.333	7.67	1.101

من الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة (7.67)اكبر من الجدولية (1.101) وبدرجة ثقة 95% تؤيد ما ذهب أليه الباحث في الفرضية ، ولغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم أجراء اختبار (F) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4.00) وهي اكبر من الجدولية (1.333) بدرجة حرية (2,50) وبدرجة ثقة 95%وهذا يؤكد قبولها الاحصائي.

وتظهر القدرة التفسيرية لمتغير العمليات في كفاءة العمليات بـ (R2) على انها قدرة تفسيرية جيدة (0.54) اي ان المتغير المستقل (العمليات) يفسرما مقداره (54%) من التغير الحاصل بالمتغير المعتمد (كفاءة العمليات الداخلية) .

رابعا : الاستنتاجات و التوصيات

1- الاستنتاجات :- في ضوء النتائج النهائية للبحث يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية :

أ- ضعف امكانية المنظمة المبحوثة في تشخيص المناطق و المساحات ذات الفجوة المعرفية.

ب- قدرات المنظمة المعرفية غير قادرة على التبؤ الدقيق بمتطلبات واحتياجات زبائنها.

ج- لا تعبر المنظمة اهمية للبرامج التدريبية حيث ان هذه البرامج هي الوسيلة التي تساعد في توليد و تعزيز خبرات و معارف الافراد.

د- توجد اساليب خزن جيدة للمعرفة في المنظمة المبحوثة.

ه-عدم مشاركة المسؤولين في المنظمة في التطبيق السليم للمعرفة.

و- بإمكان المنظمة تحقيق ميزة تنافسية في حال استخدام المعرفة في الوقت المناسب.

2- **التوصيات : اشارة الى ما جاء في نتائج البحث واستنتاجاته يمكن التوصية بالآتي**
على قادة المنظمة ان يؤمنوا بان مفتاح نجاح منظماتهم يعتمد على نجاحهم في ادارتهم للمعرفة ، اذ عليهم تقع مسؤولية توجيه و ارشاد الافراد العاملين و ترسيخ قناعتهم بأهمية ادارة المعرفة.

أ- على الرغم من حداثة وسائل الخزن الموجودة في المنظمة لكن هناك كوسائل اخرى تسهم في عملية تفعيل ادارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين ، برامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها و كما هو معمول به في الشركات العالمية.

ب- يوصي الباحث المنظمة المبحوثة بالاهتمام بالحوارات و اللقاءات و تبادل الخبرات باعتبارها احد الوسائل لتوليد المعارف الجديدة .

ج- السماح للعاملين بالتفاعل الاجتماعي و التقني الذي يعزز لغة الحوار ، الثقة بتبادل المعلومات ، من اجل استخدام هذه المعلومات في حل المشكلات بسرعة و فعالية.

د- من اجل انجاح ادارة المعرفة يتوجب على المنظمة المبحوثة تهيئة وتوفير بنية تحتية تكنلوجية متكاملة تشمل شبكات ، قواعد بيانات ، مستودعات معرفية حواسيب ..... الخ بالإضافة الى ما موجود حاليا.

المصادر

المصادر العربية

اولا : الكتب العربية

1- الكبيسي ، صلاح الدين و آخرون ، (2005) ، ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة – مصر .

2- السعد ، مسلم والغالبي ، طاهر ، (1991) ، السياسات الادارية : المفهوم و الصياغات و الحالات الدراسية ، دار الكتب و النشر ، البصرة.

3- عليان ، ربحي مصطفى ، (2008) ، ادارة المعرفة ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان .

4- ميكلود ، رايموند ، (2000) ، نظم المعلومات الادارية ، تعريف علي ابراهيم ، دار المريخ للنشر ، الرياض.

5- هيلين ، توماس و هنجر ، ديفيد ، (1995) ، الادارة الاستراتيجية ، ترجمه مرسي ، حمود عبد المجيد ، معهد الادارة العامة ، الرياض .

ثانيا: الدوريات

1- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، (1998) ، استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 3 .

2- باداركو ، جوزيف (1993) ، حلقة المعرفة – كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية ، خلاصات كتب المدير و رجال الاعمال ، القاهرة ، مصر.

3- مسلم ، مها حمدان ، (1998) ، المؤشرات المالية و تحليل العوامل الاستراتيجية واثرها في تحديد الاداء المصرفي ، بحث دبلوم عالي ادارة مصارف ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.

ثالثا: الرسائل والاطاريح

1- العبيدي ، نشوان محمد عبد العالي ، (2005) ، اثر عمليات ادارة المعرفة في اقامة متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) – دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية (غير منشورة) كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل .

2- العسكري ، هناء جاسم محمد ، (2010) ، اثر عمليات ادارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي – دراسة تطبيقية في كليات جامعة القادسية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) – كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية .
3- الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، (2002) ، ادارة المعرفة و اثرها في الابداع المنظمي – دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال (غير منشورة) كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
4- المعاضيدي ، محمد عصام احمد ، (2005) ، العلاقة بين تقنية المعلومات و الاتصالات و رأس المال الفكري واثره في تحقيق الاداء المتميز ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل.
5- حسوني ، اثير عبد الأمير ، (2002) ، نظام الحوافز و اثره في الاداء المصرفي ، دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من مصارف القطاع الحكومية ، رسالة ماجستير (غير منشودة) كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية .
6- دروزه ، سوزان صالح ، (2008) ، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الادارة ، العلوم الادارية و المالية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الأردن .
7- سلمان ، قيس حمد ، (2005) ، ادارة المعرفة الشاملة و أثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق رأس المال الفكري ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

المصادر الأجنبية

A. Books

1- Heisig , P.& Vorbeck, J, (2000) , Bench marking survy Result , inik . Mertins , P.Heisig & J. Vorbeck (2001), Knowledg Best Practices in Europe , springer verlag Berlin , Germany (Books).

B. Journal & Periodicals

1- Alvesson , Mdts , (1993), organization as Rhetorig : Knowledge – Intensive firms and the strategic with Ambrutty , Journal of Management system , Vol 30 , No 3.
2- Allan , G. (2000), Investment in Human Capital , Vital speeches of the Day ; 1-22 .
3- Bhatt, G. (2002) , Management strategies for Individed Knowledge and organization Knowledge , journal of Knowledge Management , Vol.6 , No.1.
4- Doyle , Q.& Wright , L. (1989) , A Competitive study of U.S and Japanes Market Strategies in the British Market , International Journal research in Marketing .
5- Durk , Mike (1999) , Knowledge Management : Every one Benfits by sharing information , public Roads , Nov.
6- Eccles , Robert , (1991) . The performance measurement manifest (H.B.R) , Vol. 69 , No. 1.

7- Hollowetzk , Antonio , (2003). The relationship between knowledge between knowledge management and organizational culture , university of Oregon.
8- Loomis , J , (2000) , Knowledge Management and x Generation , Rough Notes , Vol. 143 , issue , 12.
9- Martensson , M. (2000); A Critical Review of Knowledge Management as Management tool , Journal of Knowledge Management , Vol4; No3.
10- Miller , Kent , & Bramiley , Philip , (1990) , Strategic risk and Corporate performance : An analysis of alternative risk measure , Vol. 33 , No.4.
11- Raja , K.J , (2000) , Applicution of the publish – subscribprradigm As Acknowledge transfer tool , Journal of knowledge management practices, Vol2.