

دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)

الأستاذ الدكتور سليمان الفارس

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص

تعنى إدارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها، وإدارة المعرفة تشكل أساساً لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار 1991، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007).

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء؛ مما سمح للباحث أن يستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يرى أنها تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة، وكل الشركات المماثلة تنظيمياً وتقنياً.

مقدمة :

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات. وتعدُّ المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي - القرن الرقمي - إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات.

وإدارة المعرفة (Knowledge management) هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة؛ مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

وربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء. في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

مشكلة الدراسة:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة و في قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع. فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

ورغبة من الباحث في معرفة مثل هذا الأمر في الشركات الصناعية التحويلية العاملة وفقاً لقانون الاستثمار وتعديلاته، وهي شركات حديثة العهد نسبياً، ومن خلال الحوار الذي تم مع قيادات إدارية متوسطة وعالية فقد لاحظ أمرين مهمين هما:

الأول_ عدم إدراك القيادات الإدارية بشكل عام و قيادات إدارة الموارد البشرية والقيادات المسؤولة عن إدارة المعرفة أهمية موضوع "إدارة المعرفة" بصورة صحيحة تتفق والأصول العلمية لنهج هذه الإدارة والعناصر المكونة لها وعلاقة كل ذلك بمستوى الأداء سواء على المستوى العام للمنظمة أو في كيفية الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين.

الثاني_ وجود رغبة كبيرة لدى تلك القيادات الإدارية في تطبيق واستخدام إدارة المعرفة، كما يجب أن تكون وليس كما هو عليه الحال للسير بشركاتهم قدماً إلى الأمام.

اختصاراً يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في محافظة دمشق وريفها لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء؟
- 2- كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الشركات ونشاطاتها الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية وفي تحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين؟
- 3- كيف يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في التعلم والنمو، ومن ثمّ في الإبداع المنظمي بوصفه القاعدة الأساس في رفع كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وانعكاس ذلك على الجوانب المالية والإنتاجية في تلك الشركات.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- 1- تناولها لموضوع "إدارة المعرفة" بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً وأثره في مستوى كفاءة إدارة المنظمات الصناعية.
 - 2- صلتها بموضوع تكنولوجيا المعلومات، وهو محور تطوير العملية الإدارية في ظروف الانفتاح والمنافسة والعولمة.
 - 3- محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة بما يتفق والفكر الإداري الحديث للقيادات الإدارية ليكون موجهاً لها في نشاطاتها في النمو التقدم.
- كما توخت هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق؛ وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.
- 2- التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، ومحاولة تعرف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الشركات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظرياً.
- 3- تطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن اتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في تلك الشركات المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة.
- 4- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

- 1- المتغير الرئيسي المستقل: "إدارة المعرفة" ويتفرع عنه المتغيرات الآتية:

(أ) عمليات إدارة المعرفة

(ب) تقانة إدارة المعرفة

(ج) فريق المعرفة

- 2- المتغير الرئيسي المعتمد (التابع): "الأداء" ممثلاً بمقدار الربح المحقق، ويمثل المحور المالي الذي يعكس الأهداف المالية من خلال قدرة الشركة في تحقيق مصالح المالكين وحملة الأسهم، الذي يركز على حجم الدخل التشغيلي ومستواه بشقيه: العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار. فالعائد على حق الملكية يحدد مدى قدرة المنظمة في تحقيق مصالح المالكين، في حين يحدد مؤشر العائد على الاستثمار قدرة المنظمة في تحقيق مصالح حملة الأسهم. ويعدُّ مؤشر العائد على الاستثمار من أكثر المؤشرات استخداماً في تقويم الأداء المنظمي وأفضلها لقياس مستوى الربحية، ويتم احتسابه على أساس نسبة صافي الربح إلى إجمالي رأس المال المستخدم أو إلى إجمالي الموجودات، أما مؤشر العائد على حق الملكية، فيعدُّ أيضاً مقياساً مهماً لقياس الأداء المالي للمنظمة ويحتسب على أساس نسبة صافي الربح إلى حق الملكية.

وكون الشركات المبحوثة هي شركات خاصة غير مساهمة أي لها صفة الملكية الشخصية (حق الملكية) فإننا لم نتمكن - وعلى النحو اللازم - من الحصول على بيانات فعلية من واقع سجلات تلك الشركات، عدا ما تم التصريح به من قبل الجهات المالبة عن معدل العائد على حق الملكية ومتوسط نموه خلال سنوات الدراسة فإننا اعتمدنا بصورة أساسية على البيانات الإلماعية عن طريق الاستبانة والتي انطوت على المتغيرات الثلاثة الآتية:

(أ) متغير العمليات الداخلية

(ب) متغير رضا الزبائن

(ج) متغير التعلم و النمو

علماً أن هذه المتغيرات الثلاثة تعكس مستوى الأداء وذات تأثير في المحور المالي إيجاباً أو سلباً. ولهذا السبب أشرنا في الدراسة العملية إلى متوسط معدل حق الملكية ونموه خلال سنوات الدراسة، وتم التركيز على المحاور (المتغيرات) الثلاثة المذكورة للدلالة على مستوى أداء الشركات التي على أساسها صيغت فرضيات الدراسة، مع الإشارة إلى صعوبة إن لم يكن استحالة تحديد مدى مساهمة إدارة المعرفة في معدلات العائد على حق الملكية ومعدلات نموه.

فرضيات الدراسة:

اعتماداً على ما سبق ذكره عن متغيرات الدراسة قمنا بتحديد ثلاث فرضيات تتوجه لتحديد العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة بمتغير الأداء وبمكوناته الثلاثة لاستحالة جمع بيانات تتعلق بتأثير إدارة المعرفة بالمحور المالي، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء.
الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق المعرفة ومستوى الأداء.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اتباع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها. واستخدم لجمع البيانات والمعلومات المصادر المكتبية والإنترنت في الجزء النظري، وأسلوب

المقابلات المحددة مع ذوي الاختصاص والمديرين في المستويين الأعلى والأوسط من التنظيم، وقد كان التركيز على أسلوب الاستبانة وقد وزعت استبانة على عينة الدراسة المؤلفة من ثلاثة أجزاء هي:

الأول: لجمع المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن /4/ فقرات.

الثاني: لجمع المعلومات اللازمة عن إدارة المعرفة ويتضمن /38/ فقرة موزعة على عمليات المعرفة (20 فقرة: 1-20) وتقانة المعرفة (6 فقرات: 21-26) وفريق المعرفة (12 فقرة: 27-38).

الثالث: لجمع المعلومات عن الأداء، ويتضمن 23 فقرة موزعة على العمليات الداخلية (5 فقرات: 39-43) والزيائن الداخليين والخارجيين (10 فقرات: 44-53) والتعلم والنمو (8 فقرات: 54-61).

وقد صممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من /42/ شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والأبسطة في مدينة دمشق وريفها (جميعها شركات متوسطة وكبيرة بحجم لا يقل عدد العاملين فيها عن 25).

وقد كانت العينة مختارة وعلى أساس عمدي وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل وزارة الصناعة وغرفة صناعة دمشق، وهي شركات تتبع أساليب علمية حديثة في الإدارة والإنتاج، وقد شملت الدراسة المديرين العاميين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وعدد من ذوي الاختصاص في عشر شركات. وقام الباحث بتوزيع (180) استمارة بواقع (18) لكل شركة، استعيد منها 152 (بنسبة 82%)، استعيد منها /8/ استمارات، على النحو الذي بلغ فيه عدد الاستمارات التي حُلَّتْ /144/ استمارة، وقد تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاحدار المتعدد النسب، اختبار "t" وعولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الدراسات السابقة:

بعد تقليب صفحات الإنترنت وبعض الرسائل العلمية في جامعة دمشق تبين وجود:

1- دراسة الكبيسي (2002) "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي" التي هدفت إلى تحديد مستويات المعرفة (الضمنية والظاهرة) والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى

القدرات الإبداعية، وقد توصلت إلى أن الشركات عينة الدراسة لم تستفد من المعرفة الضمنية العالية لدى مديريها، في حين استفادت من المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى إدارتها، كما وجد قصور كبير في استثمار المعرفة الظاهرة لديها.

2-دراسة (Zorn . 2004) "إدارة المعرفة والتنظيم الإلكتروني والتقانة نمط إدارة" تطرقت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة كغيرها من المفاهيم الإدارية قد يتم التفكير بها من خلال منظور نمط الإدارة، وهو مفهوم يحمل في طياته الجاذبية كونه يقف على عتبة الاقتصاد المعرفي، إلا أن ذلك لم يكن مدركاً بشكل صحيح لدى المديرين، لأنهم لا يربطون تطبيقات إدارة المعرفة بالعمل الإلكتروني في إدارة العمليات. ولد توصلت الدراسة إلى أن جهود عملية التغيير التنظيمي يتأثر بالسياق الاجتماعي التي تحدث فيه وهذا ما عدّه الباحث عائقاً أمام إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكامل إدارة المعرفة مع العمل الإلكتروني ولاسيما الشبكة (Web).

3-دراسة Barrso & Gomes (2001) "إدارة المعرفة -محاولة الفهم" تعرضت لأهمية إدارة المعرفة ودورها في الأداء المنظمي، وعدت تقانة المعلومات المكون المهم لاكتساب المنظمة المعرفة واستخدامها في تحسين أداء المنظمة عن طريق المعرفة الضمنية لأنها المفتاح الحقيقي للإجاز وخلق قيمة جديدة في منظمات الأعمال.

4-دراسة Soo & ot... (2001) "إدارة المعرفة في إعادة تصميم العملية الإنتاجية في المنظمة، وإن المعرفة هي أساس عمل مدير اليوم. أما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء فإنه يتمثل بالمنتجات الإبداعية الابتكارية اعتماداً على تقانة المعلومات، كما قد شخصت المآزق التي قد ترافق تطبيقها ومعالجة ذلك.

5- دراسة Alec (1997) "مبادئ المعرفة" التي حددت خصائص المعرفة وقدرة صناع المعرفة على وسائل توليد معرفتهم وحريرتهم في الاحتفاظ والمتاجرة بها، وقد حدّد 12/ مبدأ لإدارة المعرفة لترسيخ دورها في الأداء حيث ذكرت أن أهم هذه المبادئ: المعرفة غير مرتبة، والمعرفة غير معزولة، والمعرفة ذاتية التنظيم، والمعرفة مطلب المجتمع، والمعرفة لا توفر حلاً واحداً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة اعتبار العاملين هم صناع المعرفة وينبغي الاستفادة منهم - من خلال المبادئ التي قدمتها إلى أقصى الحدود.

6- وفيما يخص الأداء، فقد ذكر شوارتز (2001) أن على الإدارة الاهتمام بالاتصال والتخطيط المتواصل الذي يجب أن يحدث بين العامل والمدير.

فعندما تتبنى المنظمة نموذج إدارة الأداء فهي تنتقل بذلك من النموذج الذي تتحكم فيه بكل الأفراد إلى الأسلوب القائم على التوجيه والإرشاد، وإنَّ الوصول إلى مستوى أداء جيد لابد للمدير أن:

- يتفهم مهام وظيفة العامل.

- يعمل بمشاركة العامل على وضع المعايير والتوقعات.

- يتأكد من حصول كل عامل على تقويم أدائه بصورة صادقة ومستمرة من زملاء العمل والمشرفين والزيائن.

- يعمم استخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

والأداء وفقاً لهذه الدراسة هو الرمز لموقع المنظمة في السوق ولمدى نجاحها في تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية.

7-دراسة Miller (1996) "قياس الأداء المنظمي" حدد خمسة مجالات للأداء هي: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية، تطوير الأفراد ورضا العاملين، والمسؤولية الاجتماعية.

8- دراسة Kaplan (2004) الذي يعدُّ المعايير المالية (قدرة المنظمة على تحقيق مصالح المالكيين وحملة الأسهم في آن واحد) والمعايير التشغيلية (الاستخدام الأمثل للموارد) أهم المؤشرات المعبرة عن الأداء.

9- دراسة Hill & Jones (2006) في أن الإبداع الإداري والإضافي هو جوهر الأداء المنظمي. والإبداع وفقاً لهذه الدراسة هو الذي يعكس مدى قدرة الأفراد والمديرين على توليد المعرفة والأفكار الخلاقة في إحداث التغييرات الهيكلية والثقافية في المنظمة.

10-دراسة باسرده (2006) " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره في الأداء" تعدُّ الأداء هو مقياس الكفاءة والفاعلية والتعلم للموارد البشرية، وهو المقياس الأساس للنجاح، ومؤشر تُبنى عليه كثير من القرارات الإدارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد آثار كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة، وكل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء ككل، وفي كل من مكوناته إذ كانت هناك آثار كبيرة (علاقات إيجابية) عندما تتكامل نشاطات إدارة المعرفة وفعاليتها، وإدارة الجودة الشاملة على الأداء، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن نموذج بطاقات العلاقات المتوازية من أهم النماذج الممكن استخدامها لقياس أداء المنظمة.

وقد جاءت فكرة هذه الدراسة "دور إدارة المعرفة في كفاءة أداء المنظمات" للاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج في شركاتنا الوطنية، مع الإشارة إلى أن ما تميزت به من تركيز على أثر كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة في كل مكون من مكونات الأداء لتبيان العلاقات الترابطية بين متغيرات عناصر إدارة المعرفة و متغيرات الأداء في بيئة إدارية لا تزال قاصرة في تطبيق أسس وأصول إدارة المعرفة لتقوية مراكزها السوقية وتحسين مستوى أدائها.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: إدارة المعرفة: Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق (Soo, et al. 2001)، وإن الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة.

ويعد Don Marchand (بأسرده 2006) أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن.

وبوجه عام ، يمكن القول: إن التراكم المعرفي والتغيرات التي شهدها العالم نهاية القرن الماضي وإسهامات معامل بكمان والبنك العالمي والشركات اليابانية كانت البذور الأولى لولادة إدارة المعرفة ووضع نماذجها ومقاييسها التطبيقية.

فما هي إدارة المعرفة؟ وما نظامها وكيف يمكن قياسها؟ وما عناصرها الجوهرية؟

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لخلفياتهم الفكرية وللغرض من الدراسات التي تطرقوا فيها لهذا الموضوع، فقد حدد الكبيسي (2002) سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم

جامع يمكن أن يعطي فهماً واضحاً لإدارة المعرفة؛ يتمثل السبب الأول بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع؛ أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها. ولقد صنف أحد الكتاب (Hislop, etal. 2002) موضوعات إدارة المعرفة في ثلاثة اتجاهات هي: الجدلية، الإرشادية، الفلسفية.

فالتصنيف الجدلي يشير إلى أن قاعدة معرفة المنظمة تعد ضرورية للأداء والفاعلية التنظيمية، إذ يشير كل من (1999) dracker و(2001) Barroso إلى أن المعرفة تمثل المورد الأساس للميزة التنافسية والفاعلية التنظيمية للمنظمات.

ومفهوم إدارة المعرفة وفقاً لهذا الاتجاه يشير إلى أنها استخلاص لمعرفة من الأفراد والقيام بتحليلها وإعادة تشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية، أما التصنيف الإرشادي فيركز على تقديم وصفات ملموسة عن الطرائق التي يجب أن تسير بها المنظمات قاعدتها المعرفية مثل: تقانة المعلومات، ونظم المعلومات (الإنترنت، قواعد البيانات، صناعة البرمجيات) وفقاً لهذا الاتجاه تعرف إدارة المعرفة بأنها "عملية إدارة المعلومات المخزنة بصورة نظامية وكفاءة" (Laudon 2001).

أما الاتجاه الفلسفي فيركز على طبيعة المعرفة في المنظمات ومكانتها في النظرية المعرفية، وإدارة المعرفة حسب هذا التصنيف لا تدور حول موجودات المعرفة من أسواق ومنتجات وتقانات تمتلكها المنظمات لتوليد الأرباح وإضافة قيمة جديدة، بل أيضاً إدارة العمليات التي تفوق ما هو مطلوب من هذه الموجودات.

ونتفق بدورنا مع المفهوم الذي ينص على أن إدارة المعرفة هي: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة و تخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف" (الكبيسي 2002).

فالتحديات الجديدة من عولمة وحرية تبادل ولدت ضغوطاً جوهرية عند المنظمات كلها التي يلاحظ أنها تنتقل إلى اقتصاد عالمي أكثر تداخلاً وتكاملاً لإيجاد ميزة تنافسية طويلة الأمد.

وبصورة عامة فإن هناك أسباباً عديدة تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد من الحاجة إلى تطبيقاتها، ولعل أهم هذه الأسباب:

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.

- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
 - الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات.
 - انخفاض دورة حياة المنتجات.
 - ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة
 - عدم استمرار الموارد البشرية الكفوءة في العمل ... الخ.
- إذا واعتماداً على ما سبق فإنّ هناك هدفين متوخيين من إدارة المعرفة:
- الأول : جعل عمل المنظمة يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق وأساساً للنجاح
- الثاني: تشجيع وتمييز (القيمة) الفضلى في موجودات المنظمة المعرفية. ويتطلب تحقيق الهدفين المذكورين التركيز على مجالات أربعة هي: الابتكار، إعادة التجديد، مراقبة النشاطات من الأعلى إلى الأسفل، واستخدام موجودات المعرفة في تشخيص قيمتها.
- يتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية الآتية:
- 1- نظام لقاعدة البيانات يسمح للمديرين والعاملين الحصول على المعلومات وبأسلوب كفاء وبالوقت المحدد.
 - 2- نظام لغوي تنظيمي يسمح للأفراد فهم ما تعنيه الأشياء أي فهم المعلومات الواردة في قاعدة البيانات وتنظيمها في معرفتهم الخاصة وتقديمها لبقية الأفراد.
 - 3- نظام فرعي لشبكة العمل يسمح للأفراد بالحصول على مصدر المعلومات ومصدر المعرفة.
 - 4- نظام فرعي للنقل يتم بواسطته النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي تم توليدها.
- ويتطلب نظام إدارة المعرفة استخدامات الأدوات الخاصة وشبكات الحاسوب، وبرامج العقل الالكتروني فضلاً عن التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة (Laudon 2001).
- وقد وضع البنك الدولي الكندي مقاييس لإدارة المعرفة هي: معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة ليكون مساوياً أو يفوق معدل التغيير في البيئة الخارجية، كما قامت شركة (آرثر أندرسون) بوضع مقياس لإدارة المعرفة يسمى KMAT

(Knowledge Management Assessment Tool)

الذي يشمل العديد من الاستفسارات للمديرين على شكل استبيان تستخدم الإجابات فيه في تحديد موقف المنظمة من قضايا إدارة المعرفة الرئيسية: القيادة، الثقافة، التقانة، .. الخ

كما وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أداة لقياس وتحديد استعداد المنظمة لتقبل إدارة المعرفة فضلاً عن تحديد رأس المال الفكري الذي يجب أن تقوم عليه إدارة المعرفة، وسميت هذه الأداة بـ (Info Line) وهي مجموعة أسئلة يُطلب من المستجيب اختيار أحد ثلاثة خيارات وتحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة استعداد المنظمة (الكبيسي 2001). أما Darroch (2003) فقد حدد مقياساً لإدارة المعرفة يتمثل في استمارة استبيان تحتوي على 97 بنداً (37 - اكتساب المعرفة، 29 نشر المعرفة، 31 الاستجابة للمعرفة)

والشيء الأهم في مفهوم إدارة المعرفة ما يتعلق بعناصرها التي تتكون من:

1- عمليات إدارة المعرفة: وهذه تتكون من أربع عمليات جوهرية:

(أ) توليد المعرفة.

(ب) خزن المعرفة.

(ج) توزيع المعرفة.

(د) تطبيق المعرفة.

2- تقانة إدارة المعرفة: وتتكون من:

أ- نظم العمل المعرفية (نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم الواقع الافتراضي).

ب- نظم أتمتة المكتب (البريد الإلكتروني، الاسترجاع الآلي للمعلومات).

ج- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة.

د- نظم الذكاء الاصطناعي.

3- فريق المعرفة: الذي يتكون من:

أ- صنّاع المعرفة.

ب- مديرو المعرفة.

ج- إدارة معرفة الزبائن.

إن تشخيص وتحديد احتياجات المنظمة من المعرفة هو أولى خطوات توليد المعرفة، ويحتاج التوليد إلى توافر ثلاثة شروط هي (Soo , etal , 2001):

- وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات.
 - أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها الطاقات الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل.
 - أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.
- ويقصد بخرن المعرفة الحفاظ عليها من خلال الوثائق والسجلات والحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة، ويدخل في إطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بالتبادل والنشر والمشاركة والتفاسم.
- أما تطبيق المعرفة فيعني الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة وخرنهما وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم استخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها، ولتطبيق المعرفة لا بد من توافر شروط أهمها (Ms shane, 2000):
- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.
 - أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.
 - أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم*.

ثانياً: الأداء:

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

* - لا نرى ضرورة التوسع في العنصرين الآخرين : تقانة المعرفة وفريق المعرفة.

فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع.

فطالما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولاسيماً في مجال تقانة المعلومات والاتصالات فضلاً عن أن أغلب منظمات الأعمال تتجه حالياً نحو الاقتصاد المعرفي؛ فإن كل ذلك يستوجب وقوف المنظمة على مستوى أدائها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق.

فنتائج الأداء يعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى زيادة في فاعلية الأداء وفي التفوق والريادة.

كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات، وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم.

ولدى قياس مستوى الأداء يفضل استخدام مقاييس مركبة لأنها تكون أكثر دقة وموضوعية من المقاييس الفردية فهي التي تعرف بمقدار تحقيق عدة أهداف، فنموذج بطاقات العلاقات المتوازنة في قياس الأداء يحدد (Kaplan & Norton) مكونات هذا النموذج بأربعة محاور هي:

- 1- المحور المالي، ويعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية.
- 2- محور العمليات الداخلية، ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها.
- 3- محور الزبائن ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم (الزبائن الداخليون والزبائن الخارجيون).
- 4- محور التعلم والنمو ويعكس مدى قدرة المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المنظمي.

تعكس هذه المحاور الأربعة عند كابلان - ونورتون مستوى أداء المنظمة وهو النموذج الذي تم اعتماده في الدراسة كمنطلق في تحديد العلاقات بين إدارة المعرفة والأداء لشموليته واحتوائه على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير إلى مستوى الأداء المنظمي. ولكن على الرغم من ذلك

وكما بينا سابقاً في مجال متغيرات الدراسة - ووفقاً لما يذكره أغلب الباحثين فإننا سنعتمد المحاور الثلاثة (العمليات، الزبائن، التعلم والنمو) كمقاييس للأداء مشيرين إلى المحور المالي دون البحث فيه لعدم التمكن من الحصول على البيانات من جهة وصعوبة تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المالي المتمثل بالعائد على حق الملكية من جهة أخرى.

أما دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل بالنقاط الآتية:

أ - إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.

- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

ب - إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.

ج - تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

الجزء العملي للدراسة:

أولاً: خصائص العينة : تتمثل خصائص الأفراد عينة الدراسة بما يأتي:

- عدد أفراد العينة 180 شخصاً (18 شخصاً في كل شركة) بلغ عدد الذكور منهم 159 (أي ما نسبته 88% تقريباً).

- تراوحت أعمار أفراد العينة الذين أجري عليهم التحليل (144 شخصاً بعد الاستبعاد وعدم الرد).

أقل من 30 سنة 14 شخصاً

30 سنة و أقل من 40 سنة 58 شخصاً

40 سنة و أقل من 50 سنة 51 شخصاً

أكثر من 50 سنة 21 شخصاً

- إن أغلب المديرين في الشركات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40-50 سنة، إذ تقترب نسبتهم من 39% من القادة الإداريين، تليهم نسبة المديرين الذين يزيدون على 50 سنة 30%.
- هذه النسبة تعطي انطباعاً أولياً أن أغلب هذه الشركات يغلب عليهم الطاقم الإداري الذي يتصف بالنضج والخبرة العملية.
- كان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي تقريباً كما يأتي: 12% دكتوراه، 11% ماجستير، 58% جامعي، 11% معاهد، 8% ثانوي.
- وكان التوزيع حسب سنوات الخبرة: 15% أقل من خمس سنوات، 55% ما بين 5-10 سنوات، 24% ما بين 11-15 سنة، وأكثر من 15 سنة 6%

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغيرات :

وكما تم ذكره سابقاً من حيث الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها فقد أظهر التحليل ما يأتي:

1- ما يخص إدارة المعرفة:

- أ- عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) أظهر التحليل أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات عمليات إدارة المعرفة جميعها (باستثناء فقرتين من أصل 20) كانت إيجابية إذ بلغ الوسط الحسابي المحسوب ما بين 4.17 و 3.02؛ علماً أن الوسط الحسابي النظري 3.00 وبتحرف معياري ما بين 0.72 و 0.87 وهذا يدل على اتفاق شبه تام بين الأفراد على أن شركاتهم تحصل على المعلومات الجديدة من بيئتها الخارجية (زبائن، مجهزين، منافسين)، وفيما يتعلق بخزن المعرفة فإن نتائج الوسط الحسابي لفقرات الاستبيان تشير إلى أن السجلات والوثائق المكتوبة هي الوسيلة المعتمدة لخزن المعرفة، يلي ذلك الحاسوب ووسائط خزن المعلومات الرقمية الأخرى، كما يمكن الاستنتاج من التحليل الوصفي أن على الشركات عينة الدراسات تنشيط الحفز المادي والمعنوي لإثارة دافعية الأفراد الجيدين الموهوبين للبقاء في

العمل وعدم تسربهم إلى شركات أخرى قد تقدم إغراءات جذب أكثر، وذلك للحفاظ على المعرفة الضمنية، والاستفادة منها في العمليات والأنشطة اليومية لتتحول إلى معرفة ظاهرة.

وفيما يخص توزيع المعرفة فإن اتجاهات أفراد العينة دلت على أنها إيجابية بالكامل، وأن هناك اتفاقاً تاماً على أن شركاتهم تعتمد في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية، وكذلك على العلاقات والاتصالات غير الرسمية. أما في مجال تطبيق المعرفة أيضاً أظهر التحليل أن هناك اتفاقاً بين العاملين (عدا فقرتين من فقرات الاستبيان) على أن شركاتهم تمنحهم الحرية في تطبيق معارفهم، بل أكثر من ذلك فإن المديرين بحثونهم على التطبيق الذي يرونه جيداً. أمّا الإجابات السلبية في الفقرتين فإن ذلك يدل أن على قيادة تلك الشركات زيادة الاحتكاك والتفاعل والحوار مع العاملين حول المعلومات التي يمتلكونها أو التي يجب أن يمتلكوها.

إجمالاً، تعدّ اتجاهات الأفراد حول متغير إدارة المعرفة إيجابية إذ يفوق وسطه الحسابي 3.55 باتحراف معياري 0.68، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل أكثر من 19.3%، وهذا يدل على الاستجابات الكبيرة في إجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة، وذلك كما في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

نتائج التحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
توليد المعرفة (الفقرات: 1-4)	3.66	0.933	26.9
خزن المعرفة (الفقرات: 12-14)	3.68	0.897	22.6
توزيع المعرفة (الفقرات: 5-11)	3.44	0.79	23.98
تطبيق المعرفة (الفقرات: 15-21)	3.44	0.72	25.89
عمليات إدارة المعرفة	3.55	0.68	19.30

ب - ب - تقانة المعرفة (فقرات الاستبيان: 22-26): من أبرز هذه التقانات: نظم العمل المعرفية، نظم أتمتة المكتب، نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، الذكاء الاصطناعي، وهي تقانات يستخدمها فريق المعرفة لتسهيل المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها. ونتيجة تحليل فقرات الاستبيان (6 فقرات) تبين ما يأتي:

الوسط الحسابي لتقانة المعرفة (3.14) باتحراف معياري قدره (0.47)، ومعامل اختلاف 15.06% تعني هذه النتائج أن العاملين والوحدات الإدارية في الشركات عينة الدراسة ترتبط بشبكة حواسيب، وتحديثها مستمر لنظم المعلومات فيها، كما أن استجابتها تعدّ سريعة بالقياس إلى التغيرات البيئية.

ولكن تبين غير ذلك بالنسبة إلى نظم التصميم بمساعدة الحاسب، وفي نظم أتمتة المكتب حيث كان استخدام مثل هذه النظم ضعيفاً، فوسطها الحسابي (3.05)، وهو قريب من الوسط النظري وبانحراف معياري (0.81). كما تبين أن تلك الشركات لا تستخدم نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة ولا الذكاء الاصطناعي أيضاً حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا العنصر أقل من (2.4) و بانحراف معياري بلغ (72%) . أما معامل الاختلاف فكان ضعيفاً؛ إذ لم يتجاوز 15.05%، وهذا يشير إلى الانسجام الكبير بين الأفراد المبحوثين حول فقرات عنصر تقانة المعرفة جميعها.

وبشكل عام، يشير تحليل تقانة المعرفة إلى إيجابية اتجاهات أفراد العينة حول هذا العنصر؛ لأن الوسط الحسابي بلغ نحو (3.14) وبانحراف قدره (47%). وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أنه ينبغي تفعيل استخدام تقانات إدارة المعرفة لتتمكن الشركات من التطبيق الناجح لإدارة المعرفة..

ج- فريق المعرفة (فقرات الاستبيان: 27-38): يتكون فريق المعرفة من صنّاع المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن، وعلى أساس تحليل بيانات هذا العنصر المكون من 12 فقرة من الاستبيان أظهر النتائج الآتية:

فيما يخص اتجاهات أفراد العينة تجاه فريق المعرفة، كانت إيجابية إذ إن الأوساط الحسابية لفقرات الفريق تفوق الوسط النظري (3.60) وبانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على وجود اتفاق شبه تام بين الأفراد حول امتلاك شركاتهم صنّاع معرفة مؤهلين، غير أنهم لا يتفوقون على أن إدارة معرفة الزبون (تحت تسمية مختلفة) في شركاتهم تربط الزبائن بقاعدة معرفة الزبون في الشركة. ويتضح من الجدول رقم (2) انخفاض معامل الاختلاف لجميع فقرات فريق المعرفة الذي بلغ (18.16%)، وهذا يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة.

جدول رقم (2)

نتائج التحليل الوصفي لفريق المعرفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
صنّاع المعرفة (3 فقرات)	3.85	0.81	22.2
مديرو المعرفة (4 فقرات)	3.42	1.18	27.5
إدارة معرفة الزبائن (5 فقرات)	3.54	0.93	25.8
متغير فريق المعرفة	3.60	0.66	18.16

يلاحظ مما سبق أن متغير فريق المعرفة يحتل المرتبة الأولى بلبه متغير عمليات إدارة المعرفة ومن ثم تقانة المعرفة، وفقاً لما يشير إليه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف؛ وذلك

من حيث اتجاهات أفراد العينة وآراؤهم، وهذا يستوجب من الشركات عينة الدراسة الاهتمام أكثر بمتغير تقانة المعلومات كونه يمثل الوسيط بين متغيري العمليات والفريق .
وعلى وجه العموم فقد بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة نحو (3.43) بانحراف مقداره نحو (0.58) و معامل اختلاف (17.04) و كلها نتائج إيجابية.

2- وفيما يخص متغيرات الأداء (المتغير التابع / المعتمد):

وكما أشرنا سابقاً فإن متغير الأداء يتألف من المحور المالي ومحاور عمليات التشغيل ورضا الزبائن، والتعلم والنمو. وقد بلغ المتوسط السنوي لمعدل حق الملكية خلال سنوات الدراسة للشركات عينة الدراسة 16.7% بانحراف معياري مقداره 0.86 ومعامل اختلاف نحو 21% تقريباً، مع الإشارة إلى أن هذا المعدل ليس نتيجة إدارة المعرفة وإنما نتيجة: منها داخلية وأخرى خارجية، وإدارة المعرفة أحد هذه العوامل.

وقد جُمعت البيانات عن متغير الأداء لمحاور العمليات والزبائن والتعلم والنمو بواسطة 23 فقرة من الاستبيان، وكانت النتائج كما يأتي:

محور العمليات الداخلية(الفقرات:39-44): ويعكس هذا المحور أداء النشاطات التشغيلية داخل الشركات، وقد خصص له 5 فقرات من الاستبيان. وأظهر التحليل أن الوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.75)، وهذا يشير إلى جوانب إيجابية متفق عليها بين الأفراد فيما يتعلق بالعمليات الداخلية، علماً أن معامل الاختلاف لم يتجاوز 19.8%.

أ- محور الزبائن(الفقرات:45-51): أيضاً أشار التحليل إلى إيجابية اتجاهات الأفراد إذ بلغ الوسط الحسابي (3.71) بانحراف (0.74) ومعامل اختلاف 20.2%، أي أن نشاطات الشركات تعمل -إلى حد كبير- في تحقيق رضاهم، علماً أن تحليل فقرات الاستبيان أشار إلى وجود عدم تأكيد من اهتمام الزبائن بتقديم مقترحات لتطوير مخرجات الشركات، كما كان واضحاً وجود قصور في مهام الإدارات المعنية بإحداث التفاعل بين الشركات وزبائنهم؛ مما يستوجب تفعيل وظيفة معرفة الزبون عن كثر لكسبه في تقديم مقترحات للتطوير والتحديث.

ب- محور التعلم والنمو(الفقرات:52-61): ويعكس هذا المحور قدرة الشركات على تنمية القدرات الفكرية للعاملين وتحسين مستوياتهم المعرفية والمهارية وإحداث التطوير اللازم في الهياكل والثقافات، بمعنى أكثر تحديداً، القدرة على إحداث الإبداع. وقد أشارت نتائج التحليل إلى إيجابية

إجابات أفراد العينة حول الإبداع بأشكاله المختلفة (طرح منتجات جديدة، تطوير هياكل تنظيمية ووظيفية، إجراء تعديلات على تركيبة ونسب مزج المواد، تقديم برامج جديدة.. الخ). وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.53) وانحراف (0.61)، كما لوحظ انخفاض معامل الاختلاف لمحور التعلم والنمو (17.2%) مقارنة بمحور العمليات ومحور الزبائن.

اختصاراً أظهرت مؤشرات الأداء نتائج إيجابية إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.67) وانحراف بلغ (0.68)، في حين لا يشكل معامل الاختلاف أكثر من 19%، وذلك كما يظهرها الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
العائد على حق الملكية	16.7	0.86	21
العمليات الداخلية	3.78	0.75	19.8
الزبائن	3.71	0.74	20.2
التعلم والنمو	3.53	0.61	17.2
الأداء	3.67	0.68	19.06

ثالثاً - اختبار الفرضيات :

نتيجة تحليل علاقات الترابط والأثر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل بمتغيراتها الفرعية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، تقانة المعرفة، فريق المعرفة وبين متغير الأداء - كمتغير تابع - وبمحاوره الثلاثة:

(العمليات الداخلية، الزبائن، التعلم والنمو) التي على أساس هذه المتغيرات صيغت الفرضيات نبين الآتي:

1- الفرضية الأولى: التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS وباستخدام معامل الاحتمال المتدرج واختبار "t" تبين أن نحو 42% من التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية في الشركات موضع الدراسة وخلال سنوات الدراسة الخمس تعود إلى عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، خزن، تطبيق) بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى وهو دور إيجابي وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لأن قيمة $t = 8.76$ ومعامل ارتباط زاد على 95%. كما أن ما يقارب 34% من

التحسينات التي جرت على محور الزبائن من حيث درجة الرضا كانت بنتيجة عمليات إدارة المعرفة، وهو أثر ذو دلالة إحصائية لأن قيمة $t = 8.15$ عند مستوى 1%، وإن معامل الارتباط بلغ نحو 96%، كما أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء من حيث محور التعلم والنمو كأحد متغيرات الأداء، حيث تبين أن أكثر من 37% من التحسينات التي جرت على هذا المحور كانت بفضل تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وهو أثر ذو دلالة لأن قيمة $t = 6.16$ عند مستوى 1% ومعامل ارتباط 91%.

2- الفرضية الثانية: وتنص على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر تقانة إدارة المعرفة ومستوى الأداء بمكوناته الثلاثة. فنتيجة احتساب معامل ارتباط سبيرمان وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تبين أن 27% من التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية تمت باستخدام تقانة إدارة المعرفة إذ بلغ معامل الارتباط 69.9%، وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% وبدرجة ثقة زادت على 99%. كما تبين أن 17% من التحسينات التي تمت على محور الزبائن من حيث درجة رضاهم كانت نتيجة تقانة إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط نحو 73.1% وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد على 99%. أما فيما يتعلق بمحور التعلم والنمو فقد تبين وجود نسبة 8% من تطوير متغير التعلم والنمو كان نتيجة تقانة إدارة المعرفة إذ بلغ معامل الارتباط 69.3%، وهو ارتباط ذو دلالة عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد أيضاً على 99%.

3- الفرضية الثالثة: التي تنص على وجود علاقة بين فريق المعرفة والعمليات الداخلية. فقد أظهر التحليل أن 9% من التحسينات التي تمت على العمليات الداخلية كانت بفضل فريق المعرفة من صناع ومديرين وذلك بمعامل ارتباط بلغ 83%، وهو ارتباط ذو دلالة عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد عن 99%.

أما فيما يتعلق بمحور الزبائن فقد أشار التحليل أن ما نسبته 7% من التحسينات التي تمت على هذا المحور كانت نتيجة فريق المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط أكثر من 70% وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد على 99%.

كما أظهر التحليل أيضاً أن ما يقارب من 11% من التحسينات التي تمت على محور التعلم والنمو كانت نتيجة تطبيقات فريق المعرفة لأسس إدارة المعرفة وأصولها، حيث معامل الارتباط نحو 76% عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد أيضاً على 99%. كل ذلك يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

اعتماداً على ما سبق يمكن القول: إنَّ هناك علاقات ارتباط (أثر إيجابي) بين كل من عناصر إدارة المعرفة وكل من محاور الأداء (العمليات، الزبائن، التعلم والنمو) إذ وجدت علاقة ارتباط بين متغير إدارة المعرفة (بعناصرها الثلاثة) وبين متغير الأداء (بمحاورة الثلاثة أيضاً)، وذلك على أساس نتائج التحليل التي أشارت إلى نحو 78% من التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية و 58% على الزبائن 56% على محور التعلم والنمو كانت تعود إلى إدارة المعرفة في الشركات المدروسة وخلال السنوات الخمس للدراسة، وهو دور إيجابي وبالعلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة "t" كانت على التوالي: 8.995، 8.312، 5.856 عند مستوى دلالة 1% .

ومرة أخرى نرى ضرورة الإشارة إلى عدم التمكن من البحث والتحليل لمعرفة أثر أو دور إدارة المعرفة على المحور المالي للأسباب التي أوردناها سابقاً.

إجمالاً يمكن القول: إنَّ هناك دوراً فعالاً لإدارة المعرفة على كفاءة الأداء في الشركات المدروسة سواء على الجوانب المالية أو على العمليات الداخلية التشغيلية، أو على رضا الزبائن، أو على التعلم والنمو، إذ أظهر التحليل أن أكثر من 66% من كفاءة إدارة الشركات كان نتيجة استخدام المعرفة بعناصرها المختلفة، وهي علاقة ارتباط قوية إذ كانت قيمة $t = 7.82$.

النتائج والاستنتاجات:

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن أن نقدم النتائج الآتية:

- 1- تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة.
- 2- يتكون الأداء المنظمي من أربعة محاور أساسية: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، ومحور الزبائن، ومحور التعلم والنمو وقد تم الأخذ بالمحاور الثلاثة الأخيرة بوصفها تسهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الربحية والعائد (الجانب المالي).
- 3- تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
- 4- لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كافٍ من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.

- 5- تقوم الشركات بالاعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسيب، وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره، كما وأنها تستجيب سريعاً لتغيرات التقانة.
- 6- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية - كأحد محاور الأداء - بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والزيائن.
- 7- أجرت الشركات عينة الدراسة تغييرات عديدة - منها ما كان كبيراً - خلال مدة الدراسة على هيكلها التنظيمية والوظيفية وعلى استخدام الأساليب والوسائل والبرامج.
- 8- بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ إنَّ أيَّ تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء. ومن جهة أخرى بينت الدراسة على وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
- 2- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
- 3- البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل شركة ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.
- 4- مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.
- 5- أن يكون شعار منظمات اليوم: "تطوير الموجود والتفكير بالجديد"

المصادر

المصادر العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- دراكر، ب. ف، "الإدارة للمستقبل"، ترجمة صليب بطرس (1999)، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
 - 2- شوارتز، أندرو، أي، (2001) إدارة الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض.
- ثانياً : الرسائل الجامعية والدوريات :
- 1- باسردة ، توفيق سريع، (2006) تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة دائرة على الأداء، رسالة دكتوراه، دمشق.
 - 2- الكبيبي، صلاح الدين عواد (2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه، بغداد.
 - 3- الزامل، ريم، (2003) إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الجزيرة، العدد 16 .

المصادر الأجنبية :

- 1- Hill; & Jones, G (2006) "Strategic Management Theory , New York.
- 2- Laudon, K (2001) "Management Information systems, Prentice Hall, Inc, New York .
- 3- Darroch, J. (2003 "Developing a Measure of Knowledge Management, Behaviors and practices" .
- 4- Mckechine (1998), "Websters New Twentieth Century Dictionary of English Language, Willian Collins Ward Publish Co., Inc.
- 5- Mc Shane; S & Glinow, M (2000) Orzanizational Behavior" U.S.A .
- 6- Miller, A. & Dess, G (1996) Strategic Management, Mc Graw- Hill Co. Inc U.S.A .
- 7- Alle, V. (1997) "Iz principles Knoledge Mangers "training of Development Vol. 51, No II .

- 8- Kaplan; R. & Norton, D (2004) "The Balanced Score Card". Harvard Business Review, Vol. 70, No I.
- 9- Barroso, A & Gomes " Knowledge Management (2001) .
- 10- Hislop; D. etal; (2002) " Innovation Processes and the Management of Knowledge .
- 11- Zorn, T. (2004) "Knowledge Management Dr. Zani Zation and the Technology of management Fashion .

استبانة الدراسة

كل فقرات الاستبانة تدور حول الشركة التي تعمل بها	
إدارة المعرفة:	
عمليات إدارة المعرفة	
توليد المعرفة	
1 -	هناك خبراء يعملون بالشركة من خارجها
2 -	يتم اكتساب المعرفة من الإنترنت
3 -	المعرفة المكتوبة هي نتيجة التعلم الفردي للعاملين
4 -	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين
تعتمد	الشركة في توزيع المعرفة على :
5 -	فرق العمل
6 -	الاجتماعات الرسمية
7 -	شبكات الحاسوب
8 -	النشرات
9 -	العلاقات غير الرسمية
10 -	عبر نقل المنتجات للآخرين و تلقي ملاحظاتهم
11 -	تحصل الشركة على المعلومات الجديدة من الزبائن الخارجيين من موردين و منافسين
تعتمد الشركة في	خزن المعرفة على :
12 -	السجلات والوثائق المكتوبة
13 -	تحفيز العاملين
14 -	الحاسوب
تعتمد	الشركة في تطبيق المعرفة :
15 -	وجود نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية
16 -	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها
17 -	تمنح الشركة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة و المعلومات الجديدة
18 -	تعمل الشركة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
19 -	تضع الشركة ضوابط للسيطرة على المعرفة
20 -	المديرون يحثون على تطبيق المعرفة
21 -	تستخدم الشركة نظم التصميم عن طريق الحاسب
تقانة	إدارة المعرفة:
22 -	هناك ربط لكل الوحدات بشبكة حواسيب
23 -	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات
24 -	تستخدم الشركة نظام الذكاء الاصطناعي
25 -	يتم استخدام الواقع الافتراضي
26 -	تتخذ القرارات الصعبة باستخدام نظم دعم القرارات
فريق	المعرفة:
27 -	لدى الشركة مستشارون للمعرفة
28 -	لدى الشركة خبراء معرفة مؤهلون
29 -	هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة و الإشراف عليها
30 -	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات

تشجع إدارة الشركة على التميز و التفوق	31 -
هناك من يعمل باستمرار على الربط الشبكي	32 -
هناك تطوير مستمر لبرنامج المعرفة	33 -
تعرف الشركة كل ما يتعلق بزبائنها	34 -
توجد علاقة بين المديرين في الشركة و الزبائن	35 -
نستخلص النتائج من قاعدة المعرفة	36 -
تتفق سياسات الشركة مع رغبات وحاجات الزبائن	37 -
تتلقى الشركة شكاوى داخلية وخارجية	38 -
الإداء	
محور العمليات الداخلية:	
هناك تزايد مستمر في الإنتاجية	39 -
هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات	40 -
هناك دوماً مقترحات من العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه	41 -
هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب	42 -
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل	43 -
هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز الأعمال	44 -
الزبائن :	محور
يحرص العاملون على الانتظام في شركتهم	45 -
هناك انخفاض مستمر في مخالفات العاملين	46 -
هناك انخفاض مستمر لتاركي العمل	47 -
يعمل العاملون بحماسة واندفاع كبيرين	48 -
هناك انخفاض في شكاوى العاملين	49 -
هناك اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات للتطوير	50 -
يعد ولاء الزبائن عالياً	51 -
التعلم والنمو:	محور
يتم تجديد نسب مزج المواد	52 -
أجرت الشركة تعديلات على أساليب الإنتاج	53 -
قدمت الشركة برامج جديدة للزبائن	54 -
يزداد استعمال الشركة للموارد المحلية	55 -
تقوم الشركة بطرح منتجات جديدة باستمرار	56 -
تستخدم الشركة أساليب تحفيز فعالة لعاملها	57 -
تقدم الشركة برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	58 -
حصلت الشركة على براءات اختراع جديدة	59 -
تجري الشركة تغييرات في نظم المعلومات و الحواسيب	60 -
تقوم الشركة بإعادة تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية	61 -

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2009/9/3.