



## زيني فريدة:خميس مليانة

عنوان المداخلة: أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال.

- دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر -

### مقدمة:

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، إلا أن الاهتمام بالمعرفة والسعي لاكتسابها وبحث عنها يعد قديما إذ تمتد جذورها إلى أفلاطون وأرسطو، حيث يقول أفلاطون: «بدون المعرفة لن يون الإنسان قادرا على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة هو القادر على فهم عالمه المحيط به والتمثل بالوجود».

يعد ربط إدارة المعرفة بالأداء في منظمات الأعمال 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 تبنى 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 وفعالية 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.



اختصاراً يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤل الجوهرى التالي:

1. ما مدى إدراك المسؤولين - القادة الإداريين - لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء؟

2. ما هو أثر استخدام عناصر إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء منظمات الأعمال؟.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع "إدارة المعرفة" بوصفها نهجاً إدارياً

حديثاً وأثره في مستوى كفاءة إدارة منظمات الأعمال.

### أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تسعى إلى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق؛ وأثر

كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية - داخلية - ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم

والنمو.

### متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

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

✚ عمليات إدارة المعرفة

✚ تقانة إدارة المعرفة

✚ فريق المعرفة

2- المتغير الرئيسي المعتمد -التابع-: « الأداء » ويتفرع عنه المتغيرات الآتية:

✚ متغير العمليات الداخلية

✚ متغير رضا الزبائن

✚ متغير التعلم و النمو



## 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 ، 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 تقانة إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء.

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

## منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت 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 كما هي موضحة بالملحق رقم /01/.

## أولاً: إدارة المعرفة : Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراساتها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية.

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 سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم



جامع يمكن أن يعطي فهماً واضحاً لإدارة المعرفة؛ يتمثل السبب الأول بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني هو الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها. وبتفق 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. 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:

- Ø التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
- Ø زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
- Ø الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات.
- Ø انخفاض دورة حياة المنتجات، والوقت الأقصر لتطوير المنتجات.
- Ø الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات /الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية.

واعتماداً على ما سبق فإن نجد بأن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً. وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار. 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.

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

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

توليد المعرفة.

خزن المعرفة

توزيع المعرفة.

تطبيق المعرفة.

2-تقانة إدارة المعرفة :وتتكون من:

نظم العمل المعرفية نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم الواقع الافتراضي.

نظم أتمتة المكتب البريد الالكتروني، الاسترجاع الآلي للمعلومات.

نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة.

نظم الذكاء الاصطناعي.



3-فريق المعرفة :الذي يتكون من:

صناع المعرفة.

مديرو المعرفة.

إدارة معرفة الزبائن.

إن تشخيص وتحديد احتياجات المنظمة من المعرفة هو أولى خطوات توليد المعرفة، ويحتاج التوليد إلى توافر ثلاثة شروط هي:

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 وخرننها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم استخدامها بفعالية، 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:

٧ أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

٧ أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.



## ٧ 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 والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة. فطالما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولاسيما في مجال تقانة المعلومات والاتصالات فضلاً عن أن أغلب منظمات الأعمال تنتج حالياً نحو الاقتصاد المعرفي؛ فإن كل ذلك يستوجب وقوف المنظمة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق.

فنتائج الأداء يعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى زيادة في فعالية 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

مكونات هذا النموذج بأربعة محاور هي (Kaplan & Norton): قياس الأداء يحدد

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 هياكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث

الإبداع التنظيمي.

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 بالنقاط 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 الكفاء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في

مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فعالية.

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 120 شخصاً





-تراوحت أعمار أفراد العينة الذين أجري عليهم التحليل 112 شخصاً بعد الاستبعاد وعدم الرد.

25 سنة و أقل من 30 سنة ..... 30 شخصاً

35 سنة و أقل من 40 سنة ..... 40 شخصاً

أكثر من 45 سنة ..... 42 شخصاً

إن أغلب المديرين في مؤسسة عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 45 سنة مما يعطي انطباعاً أولاً أن أغلب هذه مؤسسة يغلب عليهم الطاقم الإداري الذي يتصف بالنضج والخبرة العملية.

### 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، خزن، 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 وبانحراف معياري ما بين 0.72 و 0.87 وهذا يدل على اتفاق شبه تام بين الأفراد على أن مؤسستهم 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 المؤسسة عينة الدراسة تنشيط الحفز المادي والمعنوي لإثارة دافعية الأفراد الجيدين الموهوبين للبقاء في



العمل وعدم تسربهم إلى منظمات 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 مؤسستهم تمنحهم الحرية في تطبيق معارفهم، بل أكثر من ذلك فإن المديرين يحثونهم على التطبيق الذي يروونه جيداً .

إجمالاً، تعد اتجاهات الأفراد حول متغير إدارة المعرفة إيجابية إذ يفوق وسطه الحسابي 3.55 بانحراف معياري 0.68 ، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل أكثر من % 19.3 ، وهذا يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة، و ذلك كما في الجدول رقم (1) الموضح في الملاحق.

ب -تقانة المعرفة: 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 ) بانحراف معياري قدره ( 0.47 ) ، ومعامل اختلاف (15.06)تعني هذه النتائج أن العاملين والوحدات الإدارية في مؤسسة عينة الدراسة ترتبط بشبكة حواسيب،

وتحديثها مستمر لنظم المعلومات فيها، كما أن استجابتها تعد 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 مؤسسة 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 ) و بانحراف قدره ( 47 % ) وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أنه ينبغي تفعيل استخدام تقانات إدارة المعرفة لتتمكن مؤسسة من التطبيق الناجح لإدارة المعرفة.

**ج -فريق المعرفة:** 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 ايجابية إذ إن الأوساط الحسابية لفقرات الفريق تفوق الوسط النظري ( 3.60 ) و بانحراف معياري ( 0.66 ) ، وهذا يدل على وجود اتفاق شبه تام بين الأفراد حول امتلاك شركتهم صنّاع معرفة مؤهلين، غير أنهم لا يتفوقون على أن إدارة معرفة الزبون في مؤسستهم تربط الزبائن بقاعدة معرفة الزبون في المؤسسة. ويتضح من الجدول رقم(2) - أنظر الملاحق-انخفاض معامل الاختلاف لجميع فقرات فريق المعرفة الذي بلغ 18.16%. وهذا يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة.

يلاحظ مما سبق أن متغير فريق المعرفة يحتل المرتبة الأولى يليه 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 مؤسسة 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 ) وكلها نتائج ايجابية .

## 2-وفيما يخص متغيرات الأداء:

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

محور العمليات الداخلية: ويعكس هذا المحور أداء النشاطات التشغيلية داخل المؤسسة، 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

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



محور التعلم والنمو: ويعكس هذا المحور قدرة مؤسسة 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 بأنواعه المختلفة /طرح منتجات جديدة، تطوير هياكل تنظيمية ووظيفية، تقديم برامج جديدة.. الخ./ وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ( 3.53 ) وبانحراف ( 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 ) وبانحراف بلغ ( 0.68 )، في حين لا يشكل معامل الاختلاف أكثر من 19 % .

### 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، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي المستخدم SPSS نجد

بأن 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 /بمحاوره 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 الشركة المدروسة كانت "t" ، وهو دور إيجابي وبالعلاقة ذات دلالة

إحصائية لأن قيمة "t" على التوالي 5.856 ، 8.312 ، 8.995 عند مستوى دلالة 1%.



عموماً يمكن القول: إن هناك دوراً فعالاً لإدارة المعرفة على كفاءة الأداء في الشركة 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 الشركة كان نتيجة استخدام المعرفة

بعناصرها المختلفة، وهي علاقة ارتباط قوية إذ كانت قيمة  $t=7.82$ .

### النتائج:

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

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.

يتكون الأداء التنظيمي من أربعة محاور أساسية: محور العمليات الداخلية، ومحور الزبائن،

ومحور التعلم والنمو وقد تم الأخذ بالمحاور الثلاثة الأخيرة بوصفها تسهم بصورة غير مباشرة

في تحقيق الربحية.

بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية و ذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة

والأداء التنظيمي، إذ إن أي 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.

### الإقتراحات:

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.

#### المصادر المستخدمة:

#### 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.
3. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص45.



4. بروبست، جيلبرت، وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح،  
الدار الهندسية، مصر، 2001.

#### ثانياً : الرسائل الجامعية والدوريات:

1. باسردة ، توفيق سريع، ( 2006 ) تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة دائرة على الأداء،
2. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، دمشق.
3. الكبيبي، صلاح الدين عواد ( 2002 ) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة
4. استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه، بغداد.
5. الزامل، ريم، ( 2003 ) إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الجزيرة،

العدد16

6. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد - 26 العدد الثاني 2010 -سليمان  
الفارس.

#### المصادر الأجنبية:

- 1-Alle,V. (1997) "Iz principles Knoledge Mangers "traning of Development Vol. 51,  
No II .
- 2-Barroso, A & Gomes " Knowledge Management (2001) .
- 3- Darroch, J. (2003 "Developing a Measure of Knowledge Management, Behaviors  
and practices" .
- 4- Hill; & Jones, G (2006) "Strategic Management Theory , New York.
- 5-Hislop; D. etal; (2002) " Innovation Processes and the Management of Knowledge .
- 6- Laudon, K (2001) "Management Information systems, Prentice Hall, Inc, New York
- 7- Mckechine (1998), "Websters New Twentieth Century Dictionary of English  
Language, Willian Collins Ward Publish Co., Inc.
- 7- Mc Shane; S & Glinow, M (2000) Orzanizational Behavior" U.S.A .





- 8- Miller, A. & Dess, G (1996) Strategic Management, Mc Graw- Hill Co. Inc U.S.A .
- 9- Kaplan; R. & Norton, D (2004) "The Balanced Score Card". Harvard Business Review, Vol. 70, No I .
- 10- Zorn, T. (2004) "Knowledge Management Dr. Zani Zation and the Technology of management Fashion .

الملاحق:

الجدول رقم (1)

نتائج التحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	معامل الاختلاف
توليد المعرفة	3.66	0.933	26.90
خزن المعرفة	3.68	0.897	22.60
توزيع المعرفة	3.44	0.79	23.98
تطبيق المعرفة	3.44	0.72	25.89
عمليات إدارة المعرفة	3.55	0.68	19.30



الجدول رقم (2)

نتائج التحليل الوصفي لفريق المعرفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف
صناع المعرفة	3.85	0.81	22.20
مديرو المعرفة	3.42	1.18	27.50
إدارة معرفة العملاء	3.54	0.93	25.80
متغير فريق المعرفة	3.60	0.66	18.16

الجدول رقم (3)

نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء

المتغيرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف
العمليات الداخلية	3.78	0.75	19.80
العملاء	3.71	0.74	20.20
التعلم والنمو	3.53	0.61	17.20
الأداء	3.55	0.68	19.06