

إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المنظمي

م.م. حنان حسين مهدي

وزارة التربية / المديرية العامة للتخطيط التربوي

الملخص:

يتناول البحث تحليل العلاقة بين الاداء المنظمي وادارة المعرفة في اطار عينة من الملاك الوظيفي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية (عينة البحث) . حيث سعى الباحث لأيجاد اجابات منطقية للعديد من التساؤلات ومن ضمنها

١- دور ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة؟

٢- مدى اطلاع الافراد العاملون على طبيعة العلاقة بينها وبين اداء المنظمة.

ويهدف البحث الى تقديم صورة واضحة عن ادارة المعرفة واداء المنظمة بغية تحقيق اهداف المنظمات الصناعية وللحصول على اجابة عن الاثارات البحثية حيث تبني البحث نموذجا فرضيا يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث حيث اعتبر الباحث ادارة المعرفة متغيرا مستقلا له دور في المتغير المعتمد (الاداء المنتظم) وليبيان طبيعة العلاقة المتمثلة في نموذج البحث فقد قام الباحث بعرض فرضية رئيسية على النحو الاتي:

نظرا لوجود علاقة احصائية بين متغيرين الادارة المعرفة ومتغيرات الاداء المنتظم في المنظمة الصناعية المختارة(عينة البحث) استخدم الباحث استمارة الاستبانة بأعتمادها اداة رئيسية في الحصول على البيانات المتعلقة المتمثلة بالجانب الميداني من البحث وكذلك لاختبار فرضيا البحث وتطبيقه وللحصول على النتائج الدقيقة تم استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة،

المقدمة:

اصبحت المعرفة عنصر من اهم عناصر الانتاج ، وان الشركات العالمية الكبرى العابرة للقارات تركز على تمويل وتعليم العاملين لديها ، لرفع مستواهم وكفاءاتهم ، كما استغلت من اجل التطوير في للبحث العلمي .

كما ان للثورة التكنولوجية الجديدة تأثيرا كبيرا في توزيع الدخل ، سواء في داخل البلدان او في ما بينها ،

كما ان البلدان التي ابدت اهتماما بالتكنولوجيا الحديثة سيكون لها النصيب الاعظم في هذا الدخل وبالاخص تلك التي يغلب عليها عنصر الشباب فكلما كانت الدول مهتمة بالتكنولوجيا كلما كانت اكثر تطورا واكثر استفادة من المميزات المطلقة لها

يناقش هذا البحث أربع مباحث حيث يتناول المبحث الأول: منهجية البحث

اما المبحث الثاني فقد اهتم بتوضيح بصورة نظرية لمفهومي الادارة المعرفية والأداء المنتظم ، والمبحث الثالث اشار الى العلاقة التحليلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع لاختبار طبيعة الارتباط بين متغيرات البحث للمنظمات الصناعية المختارة (عينة البحث) ما المبحث الرابع والاخير فقد تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

منهجية البحث

١. مشكلة البحث: -

ان مشكلة البحث ترتبط بصورة عامة بمدى تطبيق الادارة المعرفية باعتبارها موردا استثماريا مهما وايضا بالطرائق التي يتم من خلالها الكشف عن عناصرها وعلاقاتها وادارتها بالإضافة الى الطريقة التي تساعد على كشف الأداء المنظمي ، وبالتالي فأن المنظمة تكسب ميزة التنافسية التي تمكنها من الدخول في السوق العالمية وحسب الاتي :

١. دور لادارة المعرفية في المنظمة المختارة؟

٢. مدى اطلاع الافراد العاملون على طبيعة العلاقة بينها وبين اداء المنظمة.

٢. أهمية البحث:

لأدارة المعرفة دورا مهما وخاصة في عملية الاداء وذلك لتضمنه مداخلات واليات تبرز هذه الوظيفة حيث تعتبر وسيلة لاكتساب ومشاركة المعرفة من خلال الارتباط بمكونات اخرى داخل المنظمة وخارجها. وهنا تبرز اهمية هذه الدراسة في فهم دور مقومات ادارة المعرفة في عملية الاداء في المنظمة المعاصرة وبناء على ما تقدم فان اهمية هذه الدراسة تتمحور بالاتي: -

١- من الضروريات التنظيمية هية دراسة ادارة المعرفة فيجب اخضاعها للتحليل والتغيير من خلال معرفة ابعاد ومقومات ادارة المعرفة ومصادره ومتغيراتها ا ووسائل قياسها.

٢- بعد الجمع بين المتغيرين الرئيسين ومقومات ادارة المعرفة والاداء المنظمي من اجل الاستفادة من التراكم المعرفي والمفاهيمي والاطار النظري وذلك لدورها في تكوين الميزة التنافسية.

٣- من اجل تنظيم والمشاركة في الموارد الفكرية المبتكرة ، أي بمعنى بيان الاساليب المستخدمة في عمليات النقل والتوليد بالاضافة الى الخزن والنشر المعرفة وتطبيقها لتوضيح العلاقة بين مقومات ادارة المعرفة وتأثيرها في الاداء المنظمي ومجمعه.

٤- لبيان تأثير ادارة المعرفة والاداء التنظيمي في تحقيق اهداف هذه المنظمة

٥- تحديد حدود المعرفة ومجالاتها وتوضيح مساهمتها في خلق الاداء التنظيمي.

٣. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى: -

تقديم عرض وتحليل نظري لمفهوم ومضامين ادارة المعرفة ودورها في المنظمة واهميتها في تفعيل الاداء.

١- بيان طبيعة المعرفة وادارتها وتقويتها والعمل على نشرها في كل زوايا المنظمة.

٢- وضع علاقات الارتباط بين مقومات ادارة المعرفة والاداء التنظيمي ضمن الاختبار.

٣- بيان الاهمية النسبية لدور ادارة المعرفة.

٤- بيان الاهمية النسبية لدور الاداء المنظمي.

٤. مجتمع البحث:

ان مجتمع البحث يتمثل بعينة من المدراء والمسؤولين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية. ان مجتمع البحث يتمثل بالقيادات الادارية والبالغ عددهم (٣٠) شخص في الشركة المبحوثة

٥-فرضيات البحث:

تتضمن فرضية البحث على وجود علاقة ذات طبيعة احصائية لمتغيرات الادارة المعرفية ومتغيرات الاداء المنتظم بالشركة المختارة (عينة البحث) ، الفرضية التي تم اختيارها من اجل التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات من خلال معامل الارتباط البسيط والموزون والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لمبحوثي العينة اعلاه :

أ. تواجد علاقة ارتباطية لها دلالة معنوية واحصائية بين استثارة المعرفة والاداء المنتظم.

ب. تواجد علاقة لها دلالات معنوية واحصائية بين حفظ المعرفة والاداء المنتظم .

ج. تواجد ارتباط ذو دلالات معنوية واحصائية بين تعميم المعرفة والاداء المنتظم .

د. تواجد علاقة ارتباطية لها دلالة معنوية واحصائية بين العمل بالمعرفة (تطبيقها) والاداء المنتظم.

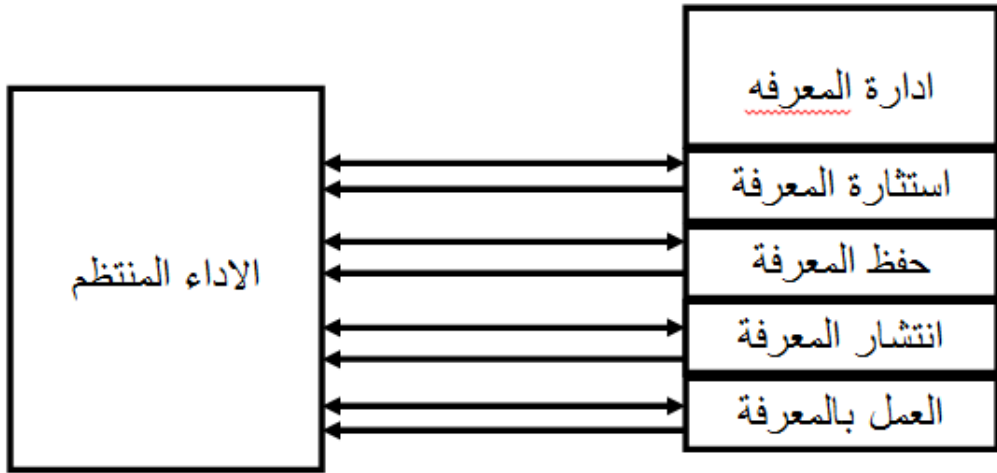
فرضيات التأثير

أ. وجد تأثير بصورة معنوية لأستثارة المعرفة في الاداء المنتظم.

ب- وجد تأثير بصورة معنوية لحفظ المعرفة في الاداء المنتظم

ج- وجد تأثير معنوي لانتشار المعرفة في الاداء المنتظم

د- يوجد تأثير معنوي للعمل بالمعرفة في الاداء المنتظم



المخطط الفرضي للبحث

الفصل الثاني الجانب النظري المبحث الاول

اولا - مفهوم ادارة المعرفة :

١. ظهور المعرفة: -

اكيد كل من بيتر دراكر Drucker وبول است ارسمان Strassman على الاهمية القصوى للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية كما ركز Senge على المنظمة التعليمية Learning organization ك واعتبرها بعد ثقافي له اثر كبير في ادارة المعرفة. بالاضافة الى كريس اركريس Chris Argyris ، وكريستفور باتيل Christopher Batlett ، وليونارد دورسي Leonard Dortht وغيرهم الذين درسوا الالوجه المختلفة للادارة المعرفية. (حسن، ٢٠٠٩: ٥٠)

كما ان بداية بروز المعرفة تعود الى دون مارشاند Don Marchand وذلك في بداية الثمانينات ، والتي تعتبر المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتقدم نظم المعلومات, ثا ادارة المعرفة يعود تاريخها الى عام ١٩٨٥ ، حيث قامت شركة Packard hewlet الامريكية بتطبيقها لمعرفة تاثيرها على الاعمال ، ولكنا لم تلاقي

اقبال الكثيرون في هذه الفترة ، حتى ان وول ستريت (السوق مالي الاكبر في العالم) عدم الاهتمام بلادارة المعرفة في البداية،،اما في الثمانينات فقد شهدت تقدم في نظم الادارة المعرفة والتي اعتمدت على الذكاء الاصطناعي واكتساب المعرفة Acquisition ، بالاضافة الى هندسة المعرفة .

في عام ١٩٨٩ قامت شركات في الولايات المتحدة الامريكية بمحاولات لادارة اوليات المعرفة من اجل تقديم اساس تكنولوجي

وفي عام ١٩٩٠ قامت عدد من الشركات في اوربا والولايات المتحدة الامريكية واليابان بتاسيس برامج ادارة المعرفة. (البياتي ، ٢٠٠١ : ١٠)

واما في منتصف التسعينات فقد ازدهرت مبادرات ادارة المعرفة ، ويعود الفضل للانترنت حيث قامت شبكة الادارة المعرفة في اوربا بتعميم نتائج استفتاء عن الادارة المعرفة بين المنظمات الاوربية على الانترنت وذلك في سنة ١٩٩٤ مما ادى الى تزايد عدد الندوات والمؤتمرات التي تناقش ادارة المعرفة.

لاقى موضوع الادارة المعرفة رغبة واسعة في الانتاج الفكري في الادارة وذلك في نهاية التسعينات مصدر سابق (حسن ، ٢٠٠٩ : ١٢) .

٢- مفهوم المعرفة:

اتفق العديد من الباحثين على عدم وجود مفهوم شامل و واضح للادارة المعرفة بأعتبره ميدان واسع جدا وايضا بسبب التبادلات التي تشملها المعرفة (العاني ، ٢٠٠٤ : ٦٢)

ويتفق Maier في رأيه مع Vetschva & Koszegi بقولهما "لا يزال هناك تشويش في تحديد مفهوم الادارة المعرفة بسبب نطاقها الواسع" (العاني، ٢٠٠٤ : ٦٢) ، بالاضافة الى ان تعدد وتباين مفاهيم المعرفة وذلك حسب مصادرها و اصولها ومداخلها و اخيرا نظرياتها ، هذا الاختلاف ادى الى ظهور النظريات والرؤى المختلفة حول موضوع المعرفة التنظيمية (البياتي ، ٢٠٠٦ : ٤٥) ، وتطويرها وعرضها (العاني ، ٢٠٠٤ : ٦٢).

اما المعرفة في اللغة والاصطلاح فأنها تقتزن بالعلم كما ذكرت في القرآن الكريم كقوله تعالى (الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم ، وان فريقا منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون) (سورة البقرة ، الاية ١٤٦) .

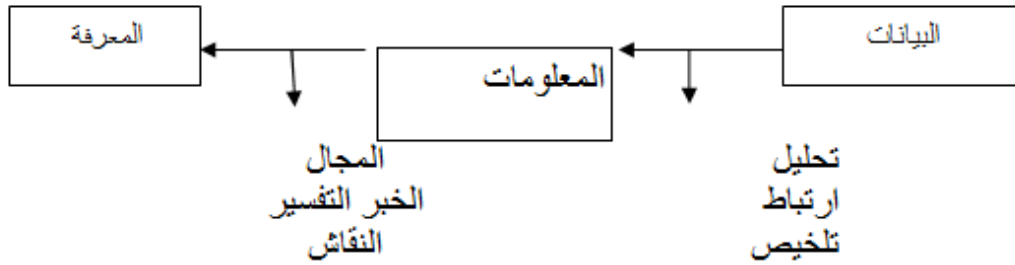
اما في اللغة الانكليزية فان ترجمة مصطلح (knowledge) يعني المعرفة ، وهو مشتق من فعل (to know) وحسب قاموس ويبستر (Webster ، 2002) "المعرفة هي الحقيقة او التعرف على شيء من خلال التجربة، وتوضح مجموعة من الصيغ التي تعطي امكانيات متعددة ووثائق منظمة" (البياتي ، ٢٠٠٢ : ٥٤)

١. **المنظور الاداري** : تعتبر المعرفة من الموجودات التنافسية والتي يتم من خلالها عمليات التطوير والاستراتيجيات المستندة للابتكار والتجديد وهما المفتاح الاساسي للبقاء في البيئة المتغيرة كما انها تعتبر من الموجودات الضرورية للاستثمار الحيوي

٢. **المنظور الاقتصادي**: تعتبر المعرفة موردا مختلف عن الموارد التقليدية حيث تزداد قيمتها مع كثرة الاستخدام بالرغم من اعتبارها غير مميزة هيكليا ، لكنها تعتبر موردا اقتصادي مثل أي مورد مادي و احدى الموارد التي يصعب قياسها كميًا

٣. **المنظور المحاسبي**: لاتعد المعرفة موردا حسب المحاسبة التقليدية بل تعتبر معروفا او نفقات عند حساب صافي الدخل ،وما يؤكد ذلك ان تضيف نفقات رأس المال البشري في الكشوفات المالية يعتبرها حالة في التعقيد وهذا يرتبط بحالة اللاتاكيد المتعلقة بالمنافع الاقتصادية المتحققة من الاستثمارات فيه ، فمن غير المعقول اغفال استثمارات راس المال البشري على حسب توجيهات المتحققة من العوائد المستقبلية واخذها كمصروفات فقط .وعليه فأن علم المحاسبة لا يقيس المعرفة وانما يقيس قيمة المنظمة الملموسة . (البياتي ، ٢٠٠٠ : ٤٦) .

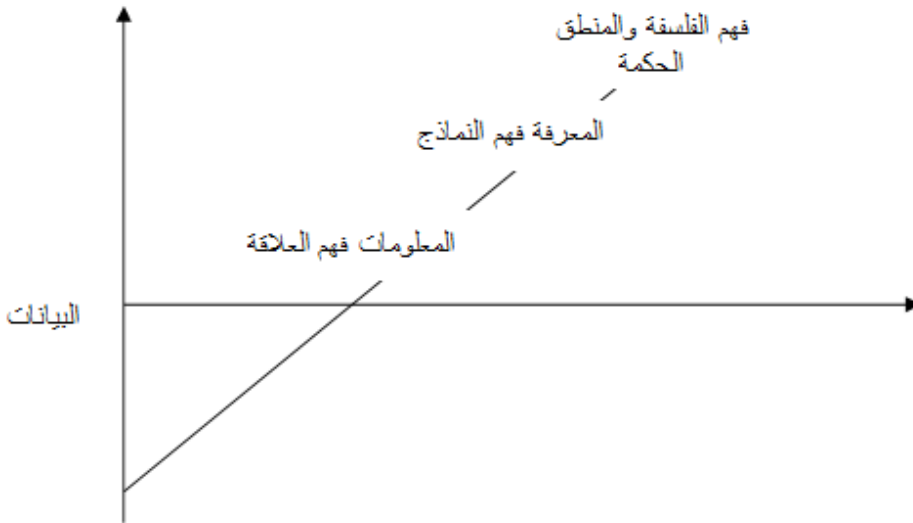
٤. **المنظور المعلوماتي**: توفر المعرفة القدرة على التعامل مع المعلومات المختلفة والعمل على توظيفها من اجل تحقيق هدف معين . فالشكل هنا هو الحصول على رؤية للبيانات الخام وقدرتها على معالجة وتحويلها الى معلومات ثم الى معرفة (البياتي ، ٢٠٠٦ : ٤٦) وكما يظهر في الشكل (١)



شكل رقم (١)

لذلك فإن المعرفة هي تحويل للمعلومات الى مقومات لفعل عمل معين أي أنها تقوم بتحويل المعلومات من طور التكوين للتطبيق و التفعيل (البياتي ، ٢٠٠٦ ، ٤٧)

مستوى الترابط



الشكل (٢) تحويل المعلومات الى قرارات يمكن تطبيقها

٥. المنظور الاجتماعي: تعد المعرفة مصدر استراتيجي للسيطرة والقوة الاجتماعية حيث تعمل على توزيع عناصرها لتحقيق اهدافها كما وصفت على انها المملكة الفكرية المرتبطة بأيم او مجموعة اسماء ويتم حفظ الحقوق فيها من خلال حقوق الطباعة بالاضافة الى اشكال متعددة متعارف عليها اجتماعيا .

٦. **المنظور الوظيفي:** (البياتي ، ٢٠٠٦ : ٤٨) ويعتبر المعرفة على انها قوة تعمل على تمييز وتفوق المنظمة كما انها تساعد على مواجهه منافسيها وتحقيق غايتها من خلال اعطائها معلومات تمكنها من اعطاء انجازات بشكل افضل ونتائج جديدة.
٧. **المنظور الثنائي :** ويرى ان المعرفة تكون بصيغتين :
- الاولى :** ظاهرة (Explicit) والتي تتميز بقدرتها على الترميز والتعبير بالاضافة الى التعامل معها ونقلها الى الاخرين بصيغة (knowing about)
- الصيغة الثانية :** وهي صيغة ضمنية (Tacit) بمعنى كيف وتتضمن المهارة والاستدلال والحكمة والخبرة والالهام .
٨. **المنظور الشامل:** يعتبر المعرفة على انها مزيج منظم من القواعد والافكار والخبرات وتعتبر قوة ذهنية و المواد الاولى للاقتصاد المعاصر
- ومن خلال ما حدده (Quinn , 1996) "فان المعرفة نفسها الفكر المهني ، وان مصطلح المعرفة التنظيمية (organizational knowledge) يشير الى انها مزيج من الخبرات المحددة والقيم بالاضافة الى المعلومات الخاصة ببيئة معينة".

٣- مصادر المعرفة وانواعها:

مصادر المعرفة:

تبين من خلال البحث الذي اجراه (الكبيسي، ٢٠٠٢: ٤٥) تعدد مصادر المعرفة واتساع مفاهيمها حيث وجد ان (٢٥) مصدر للمعرفة قام بتسميتها بهذا الاسم و(٣٣) باحث للمدة من (١٩٩٣ - ٢٠٠٠) توزعت بين مصدرين أساسيين هما: -

اولا: المصادر الخارجية :

والمقصود بها البيئة العامة (المكتبة ، الانترنت) والبيئة المهمة (المجهزون ، المنافسون ، الزبائن ، جامعات ومراكز بحوث براءات اختراع خارجية)

ثانيا: المصادر الداخلية:

وتشمل على [المؤتمرات ،المكتبات الالكترونية ، الحوار ، وافراد صناع المعرفة (الذكاء ، العقل ، الخبرة ، المهارة) .



أنواع المعرفة:

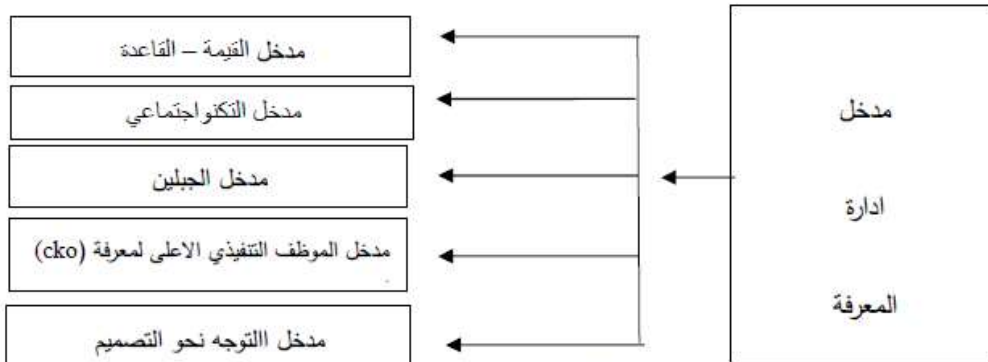
في مسح لأنواع المعرفة اجراه (الكبيسي) تبين وجود (٢٥) نوعا من المعرفة استخدم تسمياتها (٣٣) باحث وقد وضع ان اكثر الانواع شيوعا هي المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit) knowledge) حيث قام الباحثون بأستعمال النوع الاول (١٧) مرة ، و النوع الثاني استعملوها (١٥) مرة . اما التسميات الشائعة تم استخدامها بحدود ضيقة حيث استخدمت بحدود (٤) مرات وحد ادنى مرة واحدة . (العاني ، ٢٠٠٤ : ٢٦) . وتوجد انواع متعددة للمعرفة وعلى وفق الشروط ال ٩ الآتية:- (العاني ، ٢٠٠٤ : ٣٥)

١. المصدر Source : يميز بين نوعي المعرفة الداخلية والخارجية.
٢. سهولة الوصول accessibility : ويميز هذا النوع بين نوعي المعرفة التي يستطيع الدخول اليها الكترونيا، والتي لا يستطيع الدخول اليها الكترونيا.
٣. الأمان Security : ويصف هذا البعد بين المعرفة المجربة والمعرفة غير المجربة .

٤. المستوى التنظيمي organizational level : ويصف نوعي المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية.
٥. الرسمية formality : يبين الفرق بين نوعي المعرفة الرسمية (المصدقة) وغير الرسمية.
٦. الخارجية externalization : يبين تحول المعرفة الضمنية الى الظاهرية . اما اذا تحولت من ظاهرة الى معرفة ضمنية فتسمى الداخلية.
٧. العمومية generalization : يستخدم لوصف حدث معين.
٨. الوسط medium : يقوم بحمل المعرفة ويميز بين نوعي المعرفة اذا كانت منتجة ام عملية.
٩. المحتوى content : يتم تقسيم المعرفة التنظيمية طبقا للمحيط التنظيمي الذي تنتج وتطبق المعرفة فيه ويمكن التمييز بين معرفة السوق ومعرفة المنتج وكذلك تمييز معرفة المنافسين ومعرفة الخبرة من معرفة القيادة.

١-مداخل ادارة المعرفة:

من اجل تسهيل دراسة أي مدخل لابد من وجود مداخل فكرية تعمل على تسهيل دراسته وكذلك تحليل جميع مكوناته(العاني، ٢٠٠٤ : ٦٨) ويوضح الشكل (٣) هذه المداخل



شكل (٣) مداخل ادارة المعرفة

(العاني ، ٢٠٠٤ : ٦٨) نفس المصدر

وفيما يأتي تعداد هذه المدخل:

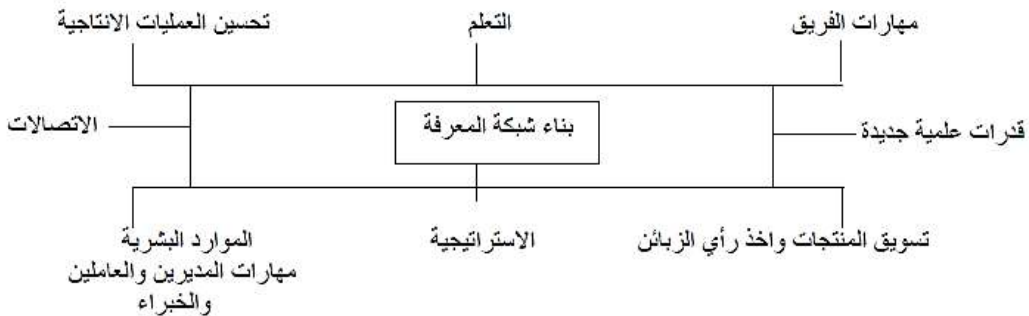
- ١- مدخل القمة القاعدة Top – down approach .
- ٢- المدخل التكنو اجتماعي Technological – social approach
- ٣- مدخل الجيلين Two generation approach
- ٤- مدخل الموظف التنفيذي الاعلى للمعرفة (cko) chief knowledg officer .
- ٥- المدخل التوجيهي نحو التصميم (العاني ، ٢٠٠٤ : ٦٩) .

٥. نماذج ادارة المعرفة :

تم استخدام النماذج كأدوات فعالة لتوضيح الافكار بأسلوب سهل وسلس وكذلك من اجل استخدامها في تطوير الادارة معرفية للمنظمات وسيتم التطرق لهذه النماذج وبحسب التطور الزمني لها وكما موضحة: -

أ- نموذج بناء شبكة المعرفة knowledge net build model

يظهرها الشكل (٤) حيث قامت شركة " calxo wellcom " ببناء شبكة هيكلية للمعرفة من خلال : مهارات الفريق والتعلم والقدرات الجوهرية والاستراتيجية والاتصالات والعاملين وتحسين العمليات وكما موضحة في الشكل ادناه

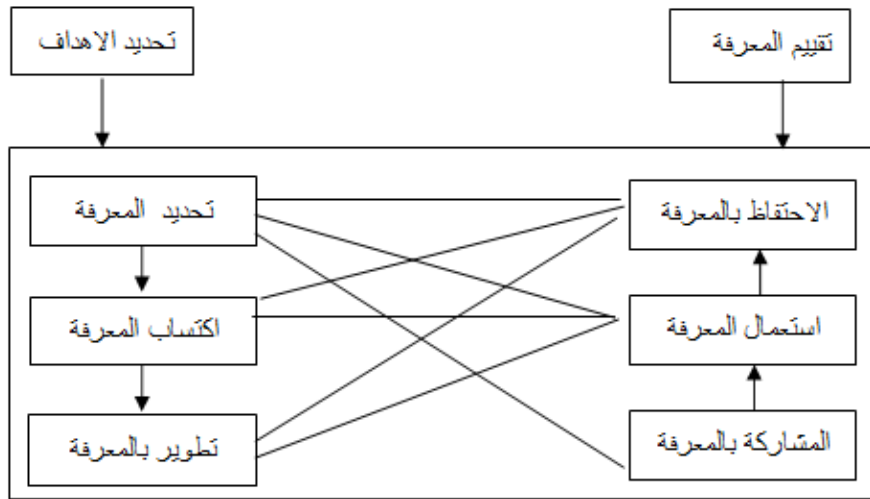


شكل (٤) نموذج بناء شبكة المعرفة

المصدر (البياتي ، ٢٠٠٦ ، ٧٠)

ب- نموذج قوالب البناء The building blocks

يوضح النموذج تصنيف ثمانية قوالب لبناء الادارة المعرفية وهي:
الاهداف المعرفية ، تحديدها ، طرق اكتسابها ، تطويرها ، مشاركتها، استعمالها ،
حفظها وتقييمها. وكما مبينة في الشكل (٥) .

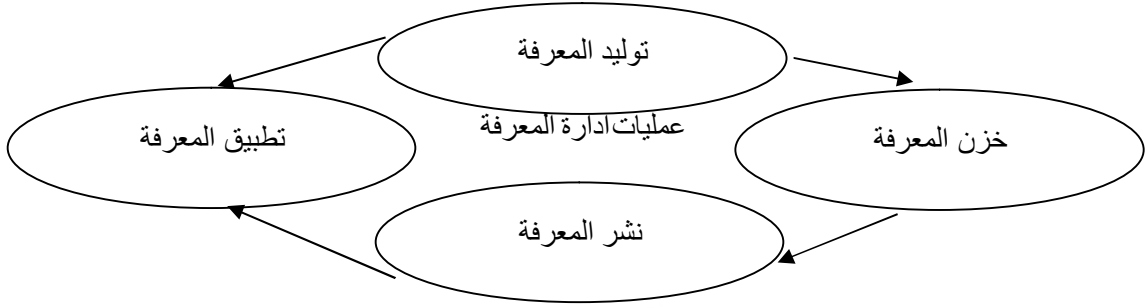


شكل (٥) نموذج قوالب البناء

(البياتي ، ٢٠٠٦ : ٧١)

٦. عمليات ادارة المعرفة:

تحتوي عمليات الادارة المعرفية على مراحل متعددة من اجل تطوير المنظمة في الحصول على المعلومات والمشاركات الفعالة. وهناك نماذج عديدة تصنف عمليات ادارة المعرفة اخذت من (Heising 2001) والتي تطرق اليها (الكبيسي ٢٠٠٦ : ٦٨) وهي كالآتي: (الشكل ٦)



العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المنظمي

(الكبيسي ، ٢٠٠٢)

١. توليد المعرفة:

هذه العملية تقوم على ادخال معرفة جديدة في المنظمة وذلك عن طريق انشطة جديدة مثل البحوث ,التطوير,التعلم ,التصميم ,بالاضافة الى ايجاد المعرفة من المصادر الخارجية والداخلية, ويعتقد (Mc Shan & Glinow , 2000:21) " ان رحلة الحصول على المعرفة تحتاج الى استخلاص للمعلومات والافكار من البيئة الخارجية والداخلية" ، ومن الطرق شائعة التي تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي :

(التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الاخرى.)

٢. خزن المعرفة:

والمقصود بعملية حفظ المعرفة هو البقاء على المعرفة محفوظة بالنظام المحدد لها والمحافظة على ادامتها وواستخدامها بالشكل الصحيح

(New"man & Canard , 1999 : 3)

٣. نشر المعرفة:

والمقصود بها مشاركة المعرفة على مختلف مستويات المنظمة وافرادها كافة من اجل استثمارهذه المعرفة بما يصب بالمصلحة العامة أي ان كل شخص يجب ان يشارك

معرفته وخبرته مع الافراد كافة (عملية تشارك وتبادل) أي تتحول المعرفة الفردية الى معرفة منتظمة وبهذا تصبح اشبه بعملية ربط وتثبيت للمعرفة في المنظمة (البياتي ، ٢٠٠١ : ١٢) .

٤. تطبيق المعرفة:

هي عملية تحويل المعرفة الى صيغة اسهل للاستخدام من حيث تنفيذ أنشطة المنظمة وكذلك أكثر ارتباطا بالمهام التي يعمل عليها وينقلها(ولي ، ٢٠٠٧ : ١٠٨) وعن (Mc shane & Glinow 1999) اشاروا الا ان العمليات المذكورة سابقا لايمكنها ان تحقق غايتها مالم يتم استخدامها بالشكل الصحيح. ان النفع الاساسي من الادارة المعرفية هو تحقق اهداف المنظمة من خلال تطبيق هذه المعرفة وفق توجيهات مكونه من مجموعة من الاجراءات الخاصة التي تعمل على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرية .

المبحث الثاني

الأداء المنظمي

أ- مفهوم الأداء المنتظم:-

من المفاهيم الحديثة التي لاقى اهتماما واسعا لكونها ترتبط ارتباطا وثيقا بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة لذلك يجب التركيز على الاداء المتميز من قبل الباحثين

والا سوف تترتب عليها اثار ضارة فالاداء المتميز يضمن استغلال الموارد المتاحة بما يخدم تحقيق الاهداف المنشودة (الدوري و الحسيني ، ٢٠٠٠ : ٢٢١)

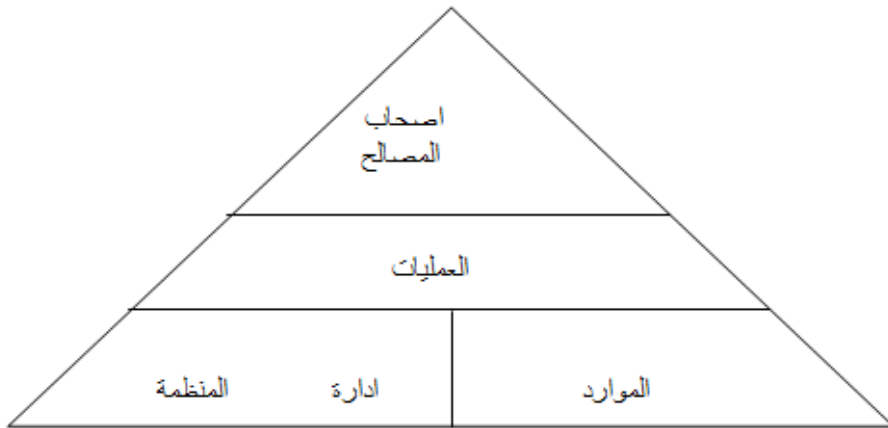
وبالنظر لوجود تباين في آراء المختصين في مفهوم الأداء الا ان هنالك عددا من التعريفات التي سنتطرق لها ومنها:

عرفه (Miller and Bromiely) "ان الأداء هو اداة للتعبير عن كيفية استخدام المنظمة لامكانياتها المالية والبشرية واستغلالها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها (0991 : 767 and Miller) .

"Bromiely

ويرى (Mohnke , 5002 :101) ان الاداء المنتظم يقاس من ما يأتي:

١. كفاءة التنظيم .
 ٢. ارضاء الزبائن.
 ٣. اتخاذ القرارات التنظيمية.
 ٤. جودة العمل
 ٥. ما تسعى المنظمة اليه من ارباح
- ومن التعاريف السابقة نلاحظ عدم اتفاق الباحثين على مفهوم موحد للاداء المنظمي حيث اشار (Kotler , 2000 : 40) الى مفهوم الاداء المنظمي الفعال وذلك عن طريق الشكل الذي قدمه والمتضمن لخصائص منظمات الاعمال التي تتميز بالاداء المتفوق ومؤثر والشكل (٧) يوضح ذلك.



الشكل (٧) نموذج الاداء المتفوق

Source, Kotler . Philip, Mar Keting Management , Prentice Hall, Ince , New Jersey , 2000, P.40.

حيث يوضح الشكل (٧) ان خطوات الاساسية لتحقيق الاداء المطلوب هي تحديد اصحاب المصالح من قبل الادارة , ثم العمل على تحسين العمليات الاساسية واخيرا

تخصيص قياس للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية فضلا توفير ادارة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة (Kotler . 40 : 2000) .
ومن خلال الاطلاع على التعاريف اعلاه يمكن وضع تعريف دقيق للاداء المنتظم على انه " وهي قيام المنظمة بالحصول على النتائج الامثل من خلال استغلال المورد الموجوده بحيث تحقق اهدافها المطلوبة"
وقد اشار (Tuggle , 1998 : 4) الى اهمية الاداء المنتظم والذي يساعد على الكشف على :

١. ملائمة الخطة للعوامل البيئية.
 ٢. تطابق الاستراتيجيات المتبعة لاهداف المنظمة ووما لديها من موارد
 ٣. ان يكون المعنيين على اطلاع جيد بالمخططات المراد تنفيذها
 ٤. اجراء التنسيق بين الاعمال والسياسات.
 ٥. ان تكون اجزاء الهيكل ملائمة لاهداف المنظمة.
- وتأتي اهمية الاداء المنتظم في شموليه لفاعلية المنظمة وهو المقياس الذي يقيس اهدافها المتمثلة بالتكيف والنمو(عبد الهادي ، ١٩٩٧ : ٩) .
- ب. اهداف الاداء المنتظم:**
- اشار بعض الباحثين ومن ضمنهم (الكرخي ، ٢٠٠١ : ٤١) الى اهم الاهداف التي يسعى الاداء الى تحقيقها وهي :
١. الحصول على صورة دقيقة وواضحة من اجل القيام بمراجعة تقييمية شاملة من قبل الادارة العليا.
 ٢. الاستخدام الدقيق للموارد المتاحة من اجل تحقيق اعلى وارد وبأقل كلفه .
 ٣. الحصول على تقرير شامل للاقتصاد الوطني من خلال نتائج التقييم الخاصة لكل مشروع.
 ٤. توفير قاعدة ضخمة للمعلومات لرسم الخطط العلمية الواقعية والمتوازنة.
 ٥. تحديد اماكن الضعف في نشاط المنظمة والحد منها عن طريق وضع الحلول بعد تشخيصها وتحديد اسبابها .

ج. مجالات الاداء المنتظم :

تختلف كل منظمة من حيث مجالات الاداء المنظمي حيث تعتمد على حسب نشاطاتها وحسب طبيعة المنظمة بالاضافة الى نظرة الادارة العليا لهذه المجالات و الميادين حيث تعكس هذه المجالات الاهداف الاساسية لهذه المنظمات(الحسيني ٢٠٠٠: ٢٣٤)

واجمع كل من (21 Miler & Dess : 6991 ,) (381 : Wheelen & 199 Hanger) على تحديد مجالات الاداء المنظمي الاساسية وحسب ما يأتي "الربحية ، المركز السوقي، الانتاجية ، تطوير الاشخاص واتجاهات العاملين، المسؤولية العامة ، الموازنة بين اهداف الامد القريب والامد البعيد".
وعبر (: 803 Venkatraman & Ramanojam , 1986) عن مجالات الاداء المنتظم من خلال ثلاثة ميادين وهي :

١. (Financial Performance) الأداء المالي

ويعبر عن مفهوم ضيق الاداء عن طريق اهتمامه بتحقيق المخرجات والقياس بأستخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والسيولة وارتفاع المبيعات).

٢. (Financial Performance & Operational Performance) الاداء

المالي والاداء التشغيلي

يعتبر الحلقة الوسطى للأداء المنظمي في المنظمات فيتم الاعتماد على المؤشرات المالية ومعايير عملياته في قياس وتقييم الأداء كالحصة السوقية ونوعية المنتج و تقديم منتجات وفاعلية العملية السوقية وغيرها(الوندائي ، ٢٠٠٢: ٣٤) فهذان الاداءان وبالإضافة الى الكفاءة المعتمدة في التوجه لتحقيق أفضل استعمال للموارد المتوفرة وبالاخص في الاتجاهات التي تعطي اكبر الموارد (العنزي ، ١٩٩٥ : ١٤٩).

٣. (Organizational Effectiveness) الفاعلية التنظيمية

هي المستوى الذي تقوم المنظمة فيه بتحقيق اهدافها وهي ذات مفهوم عميق بالاضافة الاعتبار جميع التقلبات على المستويات التنظيمية و الإدارية.

بالإضافة الى ان الفاعلية المنتظمة تقدر المدى الذي من خلاله الحصول على الأهداف الوظيفية او الميكانيكية – المتحققة (64 : 2001 , Deft) .
كما تعتبر المقياس الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها المنشودة بالإضافة الى قدرتها على التكيف مع البيئات الخارجية (. , Northerft & Neal , 1990 : 61)

ويمكن تقييم الفاعلية المنظمة من خلال مؤشرات محددة والتي وضحتها (Robbins , 1998 : 483) وهي نمو الأرباح من خلال قابلية المنظمة على الحصول على المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحويلها الى مخرجات لتحقيق نجاح والالتزان والاستقرار للمنظمة. والشكل (٨) يوضح مجالات الاداء المنتظم :



الشكل (٨) مجالات الاداء المنظمي الرئيسة

Source : Venkatr Man , N., and Ramanujam. V. Management of Business Performance in Strategy Research : Acomparison of Approaches Management Review, Vol.11 , No, 4.1980, P.803 .

د. مقاييس الأداء المنظمي :

تحتاج المنظمات الى قياس ادائها من اجل تحديد موقعها بين منافسيها وبنفس الوقت من اجل توجيهها نحو المعلومات المعتمدة في القياس (7 : 2003 , AL-Dahirre)

بالإضافة الى ان المنظمات غير ربحية لاتستخدم المعايير المالية لكون هذه المعايير لا تعطي صورة واضحة لنجاح المنظمة كما ان قابلية المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة تعتبر مؤشر جيدا لأداء المنظمة وذلك بمقارنه نتائجها الفعلية بنتائج البرامج والاستراتيجيات الموضوعة (الحباصات ، ٢٠٠٦ : ٥٦٦) . وان المقاييس التي يتم من خلالها تحديد الاختبارات لتحديد اداء المنظمة تعتمد على الوحدة المنظمة نفسها المراد تقييمها والاهداف الازم انجازها (3Wheelen & Hunger , 24 : 2004) .

ويمكن تحديد الاختلاف في اداء الباحثين والكتب في تحديد مقاييس الاداء المنتظم فهي (مالية وتشغيلية او مركبة او مفردة) والتي يمكن التعبير عنها من خلال الجدول الاتي :

الفصل الثالث الجانب العملي للبحث

اولاً: نبذة مختصرة عن عينة البحث

الشركة العامة للمنتجات الغذائية :

تعتبر واحدة من اكبر الشركات التابعة لوزارة الصناعة.

تأسست في عام ١٩٧٠ من دمج عدة شركات: -

١. شركة استخراج الزيوت.

٢. شركة الرفدين للمنظفات.

٣. شركة بذور القطن.

٤. شركة الطباعة الصناعية.

٥. شركة صابون ابو الهيل.

وتمتلك الشركة عدة مصانع موزعة في انحاء القطر وهي: -

أ - مصنع الرشيد.

ب- مصنع الأمين

. منتجات الشركة ١. الصابون ٢. مسحوق الغسيل

ج- مصنع المأمون

. ٣. مواد التجميل

د- مصنع الفارابي

. ٤. شامبو

هـ- مصنع المعتصم

و- مصنع المنصور.

تعتبر اولى الشركات التي تمتلك شهادة الايزو ٩٠٠١ لعام ٢٠٠٨ وبالإضافة الى منتجاتها تصنع عدة منتجات اخرى لشركات القطاع العام والخاص مثل (زيت النواقل) و(مزيل المواد الإشعاعية) لوزارة العلوم والتكنولوجيا كما حصلت الشركة على شهادة الجودة من الجهاز المركزي للتقييم والسيطرة النوعية.

ثانياً : وصف متغيرات ادارة المعرفة وتشخيصها: -

ويقصد بها وصف وتشخيص نتائج البحث لادارة المعرفة لعينة محدد وهي كالآتي:

أ. توليد المعرفة : توضح نتائج الجدول (١) المعدل العام لتوليد المعرفة (X_1 -

X_5) حيث كانت اجابة افراد العينة بشدة (٧٧%) وبوسط حسابي (٢,٩٠)

ويعتبر اعلى من الوسط الفرضي, اما الانحراف المعياري بلغت قيمته (٠,٩٠).

جدول رقم (١)

التوزيع التكراري ، والوسط الحسابي ، وشدة الاجابة ، والانحراف المعياري لاجابة افراد العينة لمتغيرات ادارة المعرفة

X ₁	متغيرات ادارة المعرفة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
توليد المعرفة	X ₁	١٨	١٣	٥	-	-	٣,٣٦	٨٦,٢%	٠,٧١
	X ₂	٣	٩	٤	١٧	٣	١,٧٧	٥٤,٤%	١,١٦
	X ₃	١١	٢٠	٤	١	-	٣,١٣	٣١,٦%	٠,٧١
	X ₄	١٧	١٣	٢	٥	-	٣,١٣	٨١,٦%	١,٠٣
	X ₅	١٢	٢٠	١	٢	١	٣,١١	٣١,٢%	٠,٩٠
المعدل العام							٢,٩٠	٧٧%	٠,٩٠

X ₂	متغير الاداء المنظمي	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
خزن المعرفة	X ₆	٣	٢٠	١١	٢	-	٤	٨٠%	٠,٩٢
	X ₇	٨	١٩	٥	٣	١	٣,٨٣	٧٦,٦%	٠,٩٧
	X ₈	١١	١٨	٣	٤	-	٣,٦٦	٧٣,٢%	٠,٧١
	X ₉	٥	٢٠	٨	٣	-	٣,٧٥	٧٥%	٠,٨٠
	X ₁₀	٦	٢٣	٥	٢	-	٣,٩١	٨٧,٢%	٠,٧٣
المعدل العام							٣,٨٣	٧٦,٦%	٠,٨٢

X ₃	متغيرات ادارة المعرفة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
نشر المعرفة	X ₁₁	٦	٢١	٥	٢	-	٣,٨٠	٧٦%	٠,٨٥
	X ₁₂	٦	١٥	٦	٤	-	٣,٥٠	٧٠%	١,٠٥
	X ₁₃	٩	١٥	٥	٩	-	٣,٧٥	٧٥%	١,٠٥
	X ₁₄	١٠	٢٠	٥	١	-	٤,٠٥	٨١%	٠,٨٢
	X ₁₅	٧	٢٢	٤	٢	١	٣,٨٨	٧٧,٦%	٠,٨٨
المعدل العام							٣,٧٨	٧٥,٩%	٠,٩٣

X4	متغيرات ادارة المعرفة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
تطبيق المعرفة	X16	١٠	٢١	٤	١	-	٤,١١	%٨٨,٢	٠,٧٠
	X17	٤	١٦	٨	٨	-	٣,٤٤	%٦٨,٨	٠,٩٦
	X18	٦	٢٣	٦	١	-	٣,٩٤	%٧٨,٨	٠,٦٧
	X19	٣	١٨	٨	٦	١	٣,٤٤	%٧٣,٨	٠,٩٦
	X20	٣	٢٢	٨	٣	-	٣,٦٩	%٧٤,٤	٠,٧٤
المعدل العام							٢,٩٠	%٧٧	٠,٩٠

ب- خزن المعرفة:

توضح نتائج الجدول (١) ان المعدل العام لخزن المعرفة ($X_{16} - X_{10}$) الذي بلغت شدته (٧٦,٦%) بوسط حسابي (٣,٨٣) اعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (٦,٨٢) مما يثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة والأداء المنظمي.

ج- توضح نتائج الجدول (١) ان المعدل العام لنشر المعرفة وتوزيعها ($X_{11} - X_{15}$) حيث بلغت شدة اجابة الافراد (٧٥,٩%) بوسط حسابي (٣,٧٨) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ,اما الانحراف معياري بلغت قيمته (١,٩٣) . وهذا يثبت وجود علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين نشر المعرفة والاداء المنظمي .

تطبيق المعرفة :

تشير نتائج الجدول (١) ان المعدل العام لتطبيق المعرفة ($X_{16} - X_{20}$) التي بلغت شدة اجابة افراد العينة (٧٤-٤%) بوسط حسابي (٣,٧٢) بواقع اعلى من وسط الفرضي والانحراف المعياري بلغت قيمته (٠,٨٠) . وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين تطبيق المعرفة والاداء المنظمي.

ثالثا : وصف متغير الاداء المنظمي وتشخيصه :

تشير نتائج الجدول (٢) وهو المعدل العام لخزن المعرفة ($y - y5$) بلغت شدة الاجابة لافراد العينة (٨,٧٦%) بوسط حسابي (٣,٨٤) وهو اعلى من الوسط

الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٩) الامر الذي يلزم المنظمة بتحسين الاداء المنظمي لها

جدول (٢)

التوزيع التكراري ، الوسط الحسابي ، وشدة الاجابة ، والانحراف المعياري لاجابة افراد العينة لمتغير الاداء المنظمي في عينة البحث

y	متغير الاداء المنظمي	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق	متوسط الوزن	شدة الاجابة	انحراف معاري
	y1	١٠	١٧	٦	٣	-		٣,٩٤	٧٨,٨ %	٠,٨٩
	y2	١٠	١٨	٤	٤	-		٣,٩٤	٧٨,٨ %	٠,٩٢
	y3	١١	٢٠	٣	٢	-		٤,١١	٨٢,٢ %	٠,٧٨
	y4	٦	٢٠	٧	٣	-		٣,٨٠	٧٦ %	٠,٨٢
	y5	٥	١٤	٩	٧	١		٣,٤١	٦٨,٢ %	١,٠٥
	المعدل العام							٣,٨٤	٧٦,٨ %	٠,٨٩

ومن خلال هذا التحليل يمكن ترتيب متغيرات الدارسة وبحسب طبيعة المتغيرات ولهذا قام الباحث بأستخدام الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومثلما مبين في الجدول (٣)

الجدول رقم (٣)

التحليل الاحصائي لترتيب ووصفها متغيرات عمليات ادارة المعرفة من المنظمة قيد البحث

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	٠,٩١	٣,٩٠	توليد المعرفة
الثاني	٠,٨٢	٣,٨٣	خزن المعرفة
الثالث	٠,٩٣	٣,٧٨	نشر المعرفة
الرابع	٠,٨٠	٣,٧٢	تطبيق المعرفة

يتضح من خلال النتائج في الجدول اعلاه ما يأتي:

١. المتوسط الحسابي العام لأجابات العينة فيما يخص متغير توليد (٣,٩٠) وبمعدل نسبة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) فيما كانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٩١) .

٢. الوسط الحسابي الموزون العام لأجابات العينة فيما يخص متغير خزن المعرفة (٣,٨٣) قيمته اكثر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) فيما كان الانحراف المعياري (٠,٨٢) .

٣. المتوسط الحسابي العام لأجابات العينة فيما يخص متغير لنشر المعرفة (٣,٧٨) وكانت قيمته اكثر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) فيما بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٣) .

٤. المتوسط الحسابي الموزون العام لأجابات العينة فيما يخص متغير تطبيق المعرفة (٣,٧٢) قيمته اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) فيما بلغ الانحراف المعياري (٠,٨٠) .

ومن النتائج السابقة تبين ان المنظمات الصناعية (عينة البحث) تتباين في قيمة متغيرات عمليات ادارة المعرفة وترتيبها حيث تبين من خلال الوسط الحسابي الموزون البالغ (٣,٩٠) والانحراف المعياري البالغ (٠,٩١) انها تأخذ متغير توليد المعرفة في المقام الاول ثم يأتي بعد ذلك متغير المعرفة بوسط حسابي موزون (٣,٧٨) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣) واخى ار يأتي متغير تطبيق المعرفة بوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري قدره (٠,٨٠) .

ثالثا: العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء المنظمي:

يوضح الجدول (٤) العلاقة بين عمليات الادارة المعرفية على اعتبار انها متغير مستقلا والاداء المنتظم بأعتباره متغير معتمد .

جدول (٤) علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والاداء المنظمي

الاداء المنظمي	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
** ٠,٤٩٤	توليد المعرفة	المعرفة
** ٠,٥٣٣	خزن المعرفة	
** ٠,٥٩٩	نشر المعرفة	
** ٠,٤٨٧	تطبيق المعرفة	

الجدول / "من اعداد الباحث من نتائج الحاسبة الالكترونية 36 - N"
 (**) معني الارتباط المعنوي عند مستوى المعنوية (١%) .
 (*) معني الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية (٥%)

بينت نتائج الجدول (٤) ان الطبيعة العلاقة بين عمليات الادارة المعرفية والاداء المنتظم هيه علاقة ارتباطية احصائية معنوية موجبة عند مستوى معنوي (١%) حيث كانت علاقات الارتباط (٠,٤٩٤ ، ٠,٥٣٣ ، ٠,٥٩٩ ، ٠,٤٨٧) على التوالي مما يبين ضرورة اهتمام المنظمات المختارة بعمليات الادارة المعرفية حيث يسهم في زيادة كفاءة الاداء من عن طريق تحليل نتائج الاستبيان وطبيعة متغيراتها. ومن التحليل اعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي نصها "توجد علاقة ارتباطية احصائية بين متغير الادارة المعرفية ومتغيرات الاداء المنتظم في المنظمات الصناعية المختارة".

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

- ١- بينت نتائج الدراسة ان الشركة المعنية قد استخدمت عمليات إدارة المعرفة من اجل ضمان دخولها الى السوق وكذلك رفع كفاءتها .
- ٢- من خلال النتائج المستحصلة تبين ان مستويات متغيرات إدارة المعرفة كانت جميعها بمستوى متوسط عال، وهذا التقارب تكون نتيجة فعالية اغلب الفقرات بالاضافة الى وجود محدودية في ممارسة عدد من الفقرات.

- ٣- احتل متغير توليد المعرفة المرتبة الاولى من حيث الاهمية, بينما كان متغير تطبيق المعرفة بالمرتبة الاخيرة من الاهمية
- ٤- احتل متغير توليد المعرفة المرتبة الاولى بأهمية المتغيرات الفرعية لعمليات ادارة المعرفة فيما كان متغير تطبيق المعرفة بالمرتبة الاخيرة من الاهمية
- ثانيا: التوصيات:**

- ١- توجيه اهتمام عينة البحث لعمليات ادارة المعرفة وذلك لتحسينها الاداء المنظمي ورفع الكفاءة من خلال معرفة طبيعة العمل لتحقيق صفت تنافسية مميزة للمنظمة .
- ٢- الزام الشركة المختارة في انشاء وحدة ادارية تسمى ادارة المعرفة تكون لها مهام ثابتة من ضمنها مهام البحث والتطوير والشؤون العلمية.
- ٣- التأكيد على تحويل المقدار الاكبر من المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهري في الشركة المبحوثة ، عن طريق تقديم المحاضرات والمناقشات النظرية والعملية لتسهيل عملية نقل المعلومات و المعرفة بين العاملين .
- ٤- يجب على الشركة المختارة ان تتوقع أنواع إدارة المعرفة التي تتكون من (المعرفة الضمنية ، والمعرفة الظاهرية) وانسجامها مع المنظمات المختارة
- ٥- تعزيز بيئة العمل المناسبة لجعل عمل الشركة المختارة يتواءم مع التغيرات البيئة المحيطة.

المصادر

المصادر العربية:

١. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، الدوري ، مؤيد عبد الرحمن ، " ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر " ، عمان دار وائل للنشر ، ٢٠٠٠.

الدوريات والمجلات:

١. البياتي ، محمد ، ٢٠٠١ ، المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية الاهمية الاقتصادية المتزايدة لادارة المعرفة في المنشآت الحديثة المؤتمر العلمي السنوي الثالث كلية العلوم الادارية والمالية جامعة فيلادلفيا ، الاردن.

٢. عبادي ، هاشم فوزي ، والعبادي ، علي رزاق ، دور ادارة المعرفة في اعادة هندسة العمليات الادارية ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الاول المقام في جامعة واسط كلية الادارة والاقتصاد للمدة من ٢٢-٢٣ / نيسان ٢٠٠٧ .

٣. ولى ، احلام ابراهيم ، ومحمود ، لانا احمد ، وابراهيم ، سميرة علي ، دور عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الابداعي لدى القيادات الجامعية ، بحث مقدم الى المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق للمدة من ١١-١٣/٢٠٠٧ ، اربيل ، اقليم كردستان.

الرسائل والاطاريح:

١. السامرائي ، سلوى هاني عبد الجبار (١٩٩٩) " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال.

٢. العاني ، علي فائق جميل (٢٠٠٤) " رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل ش هادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.

٣. المغربي ، كامل محمد (١٩٩٤ - ١٩٩٥) " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة مؤتة وهو جزء من متطلبات نيل ش هادة الدكتوراه في ادارة الاعمال .

٤. المياحي ، اسيل هادي محمود جاسم (٢٠٠٤) " رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية كجزء من متطلبات نيل ش هادة الماجستير علوم في ادارة الاعمال.

٥. حسن ، زينب عبد علي (٢٠٠٩) " بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل ش هادة البكالوريوس في ادارة الاعمال.

٦. الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية بوصفها من متطلبات درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ٢٠٠٢ .

المصدر الأجنبية

1. Mahnke, V., Pedersen. T., and Venzin , M.(2005) The jmpact of knowledge managame nt on MNC Subsidiary Perfor mance : The role of absorptive Capacity . Management International Review , Vol . 45. Special issue, pp. 101- 119 .
2. Mcshane , Steven L, & Glinow , Mary Ann , 2000 Organizational Behavior International adition , Mcoraw Hill Companies , Inc ., USA .
3. New man &Ganrad (1999) , " A Fromework For Chara cterizing Knowledge Management Method Proctices , and Technologies " , George Washington University .
4. Raja K.L (2000) Application of the publish – Subs erio. Pliachgin A.S Aknowdege transfer tool . Journal of nowled ge management Practice , Vol . 2.
5. Skyrme , Morey , (2002) . Skills For new managers usmg Mc Graw Hill .
6. Venkatraman . N. , & Ramanujam , V- 1980 Measurment of business Per for mance in strategy research . Acompar of ap Academy of Management Review, 11(4): 801. 8101 .
7. kotler Philip Marketing Management. Prentice Hall Inc., New Jersey . 2000 .
8. Wheelen Thomasi & Hungger J.Darid Strategic Management and Business . Polickey .5th ed. Prentice Hall, Inc . New jersey. 1996 .
9. Rafig Mohammed & Ahmed perraiz. A Contingency Model For Empowering Customer .
10. Services Employee Management Decision . Vol. 36, No.10, 1998 .
11. Tuyglen F.,Organizational Process and or ganiz ations Effectiveness 1998 .

استمارة استبانته

الاخ الكريم ، الاخت الكريمة

اضع بين ايديكم استمارة استبيان للبحث الموسوم “ادارة المعرفة واثرها على الاداء المنظمي “ دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية ، وهي جزء من وسيلة الحصول على المعلومة ، ويهدف استطلاع ارائكم على الموضوع انطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم في انجاز هذا البحث ، من خلال مساهمتكم على ملء الاستمارة على وفق الفقرات ادناه علماً ان دقة البحث و ما يخرج به من توصيات ستعتمد على دقة اجابتم التي لنا ثقة بها وهي موضع اعتزازنا وتقديرنا .

ستجد امام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً) الى (لا اتفق تماماً) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعكس واقع المنظمة الصناعية.

الملاحظات:

- ١ . لا حاجة لذكر الاسم على الاستبانة.
- ٢ . ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لأغ ارض البحث العلمي فقط.
- ٣ . يرجى عدم ترك أي فقرة دون اجابة.

المحور الاول - عمليات ادارة المعرفة:

١ . توليد المعرفة

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق
١ تعتمد المنظمة الصناعية في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.						
٢ اغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة.						
٣ تسعى المنظمة الصناعية الى اقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الاخرى لتبادل المعرفة.						
٤ تعتمد المنظمة الصناعية في خلق معرفة خاصة بها على ايجاد ثقافة مفتوحة (الثقافة الدافعة للتغير).						
٥ توليد المعرفة يحتاج لدراية و خبرة لا تتوفر بشكل كاف في المنظمة الصناعية.						

٢ . خزن المعرفة:

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق
١ تقوم المنظمة الصناعية بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع الىها و الاستفادة منها من لدى الاخرين .						
٢ يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.						
٣ هنالك مجال واسع لاستخدام التقنيات لخزن المعرفة.						
٤ تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية.						
٥ توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المنظمة الصناعية واسترجاعها.						

٣ . نشر المعرفة:

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق
١						النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسة لنشر المعرفة.
٢						تصدر المنظمة الصناعية منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.
٣						المعرفة الموجودة في المنظمة الصناعية متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها.
٤						تتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين و افراد المنظمة الصناعية.
٥						تعمل المنظمة الصناعية بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة والمعرفة بين العاملين.

٤ . تطبيق المعرفة:

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق
١						تعتمد المظمة الصناعية في تطبيق المعرفة على التوجي هو الارشاد
٢						هناك تحويل صلاحيات عالية للعاملين في انجاز الاعمال.
٣						يستند المختصون في تطبيق المعرفة الى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الافادة من المعرفة.
٤						يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث اخطاء في العمل.
٥						تمنح المنظمة الصناعية عامليها فرصة تطبيق معارفها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعها.

المحور الثاني .. الاداء المنظمي.

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق
١ تستطيع المنظمة الصناعية من خلال ادارة المعرفة تحقيق الكفاءة التنظيمية.						
٢ من خلال ادارة المعرفة ، المنظمة الصناعية تحقق رضا الزبون.						
٣ تستطيع المنظمة الصناعية من خلال ادارة المعرفة اتخاذ القرارات.						
٤ ادارة المعرفة تحسن نوعية اداء العمل.						
٥ تحقق المنظمة الصناعية ارباح مالية من خلال ادارة المعرفة.						