

دور إدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين للمنظمات الإنتاجية الإنشائية (دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)

أ.د. سعود جابيد مشكور م. علي عبد الرزاق لفته د. مؤيد أكرم أرسلان
جامعة المثنى – العراق جامعة المثنى – العراق وزارة الإعمار والإسكان/ دائرة الأشغال العامة
saoudalamry@mu.edu.iq ali_alaboody@mu.edu.iq Alparslan1961.ma@gmail.com

المستخلص

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، وذلك لان نشأتها تعود إلى العقد الأخير من القرن الماضي عندما اتخذت إدارة المعرفة موقعا مهما في المجالات الأكاديمية والإدارية والاقتصادية والفنية المشتركة، وازدادت أهمية إدارة المعرفة وازدهرت في العالم الحديث بعد أن زادت أهميتها القصوى في خلق وتكوين الميزات التنافسية للمنظمات وإدامتها التي تعتمد بشكل أساسي على الموارد الفكرية وتحديداً على الموجودات المعرفية واستثمارها.

يهدف هذا البحث إلى صياغة الإطار الفكري لمفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات (المعرفة ، وأداء العاملين)، وتوظيف المتوفر من التراكم المعرفي عن المتغيرات الرئيسة للبحث (إدارة المعرفة وأداء العاملين) في تشكيل أبعاد المنهجية الساعية إلى تحقيق أهداف البحث.

تم تطبيق هذا البحث في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية العاملة ضمن القطاع الإنشائي العام في محافظة كركوك - العراق، وذلك لريادتها في اختصاصها واحتلالها موقعا متميزاً في السوق المحلية، وزعت استمارة الاستبيان على عينة البحث البالغ عددها (25) من مدراء الأقسام والشعب والموظفين العاملين ، لغرض تصميم نظام توظيف للمنظمات الإنتاجية الإنشائية وخزنها المعرفي للارتقاء بمستوى أدائها، وتفعيل قدراتها التنظيمية والإدارية والاستراتيجية لصياغة خارطة معرفية تحت الإدارة على استثمار إمكانياتها لزيادة مستوى أداء العاملين.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها يتمثل في إن المدخل المعرفي يعد أداة مهمة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات، ليس في حل المشاكل فحسب، وإنما كذلك في التعلم والتخطيط في تقرير مصير المنظمة الإنتاجية والإنشائية ومستقبلها عن طريق الأداء الأمثل للعاملين.

الكلمات المفتاحية: المعرفة ، إدارة المعرفة، أداء العاملين .

Abstract

Knowledge management is one of the modern concepts in management science, because its inception dates back to the last decade of the last century, when knowledge management took an important position in the common academic, administrative, economic and technical fields. The importance of knowledge management has increased and flourished in the modern world after its utmost importance increased. In creating, configuring and maintaining competitive advantages for organizations that depend mainly on intellectual resources, specifically on knowledge assets and their investment.

This research aims to formulate an intellectual framework for concepts, types, approaches and theories (knowledge, and employee performance), and to employ the available knowledge accumulation of the main variables of the research (knowledge management and employee performance) in shaping the dimensions of the methodology seeking to achieve the research objectives.

This research was applied in Al-Mansour General Company for Construction Contracting operating within the public construction sector in Kirkuk Governorate - Iraq, due to its leadership in its specialization and its occupation of a distinguished position in the local market. The questionnaire was distributed to the research sample of (25) from the directors of departments and divisions, and working employees, for the purpose of designing a recruitment system for construction productive organizations and their knowledge storage to improve their performance level, and activate their organizational, administrative and strategic capabilities to formulate a knowledge map urging management to invest its capabilities to increase the level of employee performance.

The research reached a set of conclusions, the most important of which was that the knowledge portal is an important and necessary tool for practicing various administrative activities in organizations, not only in solving problems, but also in learning and planning in deciding the fate of the production and construction organization and its future through the optimal performance of workers .

Key words: knowledge, knowledge management, employee performance.

المقدمة

في اطار النظر إلى واقع إدارة المعرفة بين الماضي والحاضر، يلاحظ في الماضي كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية، أما في العصر الحديث يلاحظ إن العديد من المجتمعات اتخذت خطوات رسمية وحقيقية ومتقدمة استحدثت من خلالها برامج إدارة المعرفة. لكن لا تزال هذه المجتمعات قاصرة عن إدماج "إدارة المعرفة" بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها المجتمعية.

برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأهميتهما وقيمتها، ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وحرصاً أفضل على كيفية استغلالهما وتوزيعهما، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لهذا الموضوع، وأنه برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما منظمات أو شركات وزارتي الصناعة والأعمار والإسكان في العراق بشكل خاص.

يتضمن هذا البحث، إطاراً فكرياً حول مفاهيم ومداخل وأنواع ونظريات المعرفة، وأداء العاملين، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للبحث (إدارة المعرفة، وأداء العاملين) في بلورة أبعاد المنهجية التي تسعى إلى تحقيق أهداف البحث عموماً، ومن ثم تحقيق الهدف الرئيس والمتمثل في "تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين بشكل خاص. وتضمن هذا البحث ثلاثة مباحث، الأول شمل جميع عناصر منهجية البحث، والثاني تناول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ودور إدارة المعرفة في أداء العاملين، أما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي والذي شمل تحليل البيانات الخاصة باستمارة الاستبيان وإثبات الفرضيات، وأخيراً توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لا تزال غالبية المنظمات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملي بين الخزين المعرفي للموارد البشرية وأداء العاملين. إذ يعد أداء العاملين من أصعب المهمات في إدارة المنظمات والشركات، لأن الإداري الكفوء والقيادي لا يظهر نجاحه إلا بعد تجاوز المواقف الصعبة وإدارة الأزمات التي تمر بها المنظمة، فضلاً عن أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري تمثل حلقات مفقودة في بحوث إدارة الأعمال، وإن المشكلة الأساسية في المعرفة ليست في وجودها من عدمه، لكن المشكلة أن المنظمات لم تستفد من المعرفة المتوفرة في أذهان مسؤوليها بصورة حذس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات . يمكن طرح مشكلة البحث على النحو الآتي :

- 1- ما أهمية استخدام إدارة المعرفة في أداء العاملين ؟
- 2- ما مدى استخدام إدارة المعرفة في المنظمات الإنتاجية الإنشائية ؟
- 3- ما مدى إدراك مدراء الشركات الإنشائية لأهمية استخدام المعرفة في أداء العاملين؟

ثانياً: أهداف البحث

- في ضوء مشكلة وقلة الدراسات الميدانية في إدارة المعرفة وأداء العاملين فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يلي :
- 1- التوجه إلى البناء الحديث والمعاصر في البناء المعرفي .
 - 2- توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة في خدمة منظمات الأعمال.
 - 3- الوقوف على مديات تواجد العلاقة الطردية بين المعرفة وأداء العاملين .
 - 4- إمكانية تحليل مشكلة إهمال المعرفة والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.
 - 5- تقييم إدارة المعرفة في المنظمة عينة البحث .

ثالثاً: أهمية البحث

تتمركز أهمية البحث المتوقعة في الحقلين الأكاديمي والعملي في الجوانب الآتية :

- أ- الأهمية العلمية : تنبع الأهمية العلمية من أهمية البحث في المجال العلمي، عبر خلفيته النظرية لأن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري تشكل حلقة مفقودة في بحوث إدارة الأعمال في الدول النامية بصورة عامة، وفي العراق بصورة خاصة لما يعايناه من

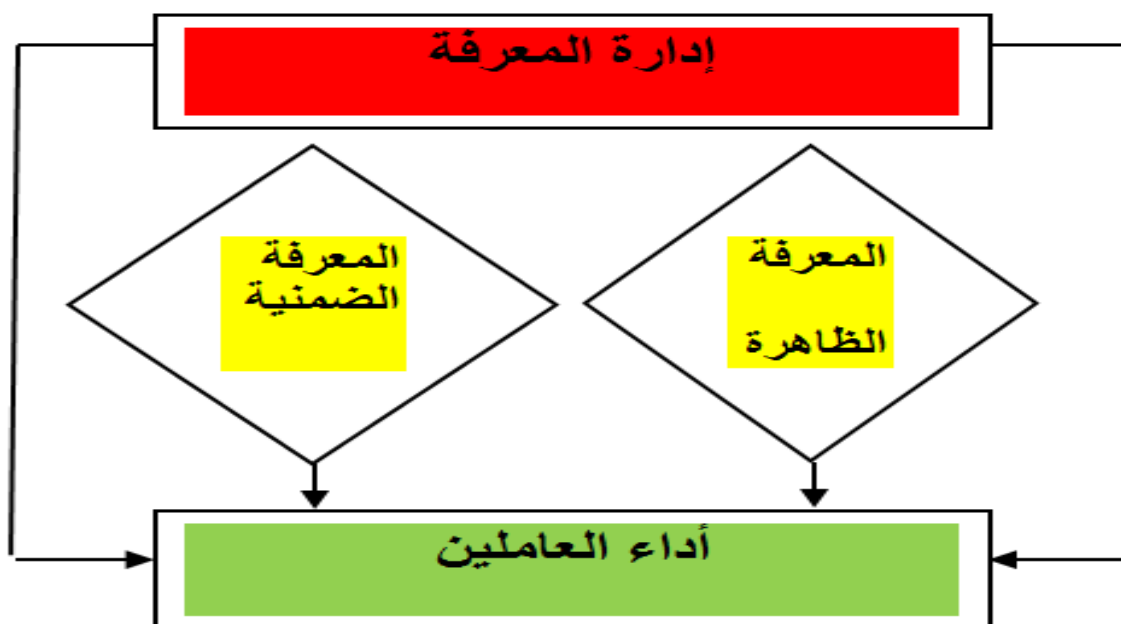
نزييف في الكفاءات العلمية والكفاءات المعرفية .
 ب- الأهمية العملية: يخضع البحث لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في منظمات القطاع الإنشائي العام للقياس والتحليل.
 رابعاً: فرضيات البحث

استناداً الى متغيرات أنموذج البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:
 الفرضية العامة: "هنالك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين". وتنبثق عن الفرضية العامة للبحث الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين :

- الفرضية الفرعية الأولى: "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة وأداء العاملين".
- الفرضية الفرعية الثانية: "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وأداء العاملين".

خامساً: أنموذج البحث

تم اعتماد متغير أساسيين إدارة المعرفة بوصفه متغير مستقل وما يتضمنه من معرفة ظاهرة و(أداء العاملين) وما يتضمنه من معرفة ضمنية بوصفه متغير تابع لبناء أنموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل الآتي .
 أنموذج البحث الافتراضي



سادساً: عينة البحث

اختيرت شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية عينة لإجراء البحث، وهي إحدى تشكيلات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات العامة ممثلة للقطاع الإنشائي العام في كركوك وذلك لريادتها في اختصاصها، واحتلالها موقعاً متميزاً في السوق المحلية، إلى جانب تنوع مواردها ومنتجاتها الإنشائية من مباني جاهزة وبلوكات كونكريتية وبلاطات خرسانية وغيرها. وتألفت عينة البحث من عينة قصدية تكونت من (25) من مدراء الأقسام والشعب والموظفين العاملين.

سابعاً: أسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي للوقوف على آراء عينة البحث بصدد كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين، فضلاً عن الاستعانة بالمنهج الوصفي والتحليلي في تحليل وبيان النتائج الإحصائية وتقديم التفسيرات بصدها. وتصنف أدوات جمع البيانات إلى نوعين رئيسيين هما :
 أ- أدوات الجانب النظري : تتجسد في المصادر والمراجع الأجنبية والعربية، ومناقشتها بعض النتائج والدراسات التي جرت في إطار متغيرات البحث.

ب- أدوات الجانب الميداني: تبلورت في المقابلات الشخصية لمسؤولي وزارة الأعمار والإسكان- شركة المنصور العامة للمقاولات عينة البحث، لتوضيح الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة .

وشكلت الاستبانة الأداة الرئيسة في الحصول على البيانات الأولية للبحث واعتمد مقياس (Likert)، لقياس إجابات عينة البحث بصدد متغيراته وفقرات عدة في أداء العاملين. وبعد بناء قاعدة للبيانات على برنامج الإحصائي (SPSS) على الحاسبة الإلكترونية، تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات وهي : الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لسبيرمان، واختبار (T).

المبحث الثاني : المعرفة وإدارة المعرفة وراس المال الفكري وأداء العاملين (الجانب النظري)

يتناول هذا المبحث مواضيع متعددة منها إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومقوماتها وتوظيف إدارة المعرفة وراس المال الفكري في أداء العاملين.

أولاً: مفهوم المعرفة

تمثل المعرفة تكامل الأفكار، والخبرات، والمهارات، والدروس المستفادة التي من الممكن أن تعمل على تكوين قيمة للمؤسسة، ولموظفيها، ولمنتجاتها، وللخدمات التي تقدمها لعملائها، وبالتالي للمساهمين بها، وذلك عن طريق إخطارهم بالقرارات وتطوير الأداء. أن المعرفة تتواجد في أماكن عديدة، مثل، قواعد المعرفة، وقواعد البيانات، وخزانات الملفات، وأدمغة الأفراد، و تنتشر عبر المجتمع ومنظّماته (إسماعيل, 1989, 42).

وينظر البعض إلى أن غالبية المعرفة بانها ضمنية، وتتوافر في أذهان وعقول البشر، وتعتمد على الحدس والخبرات والمهارات والقدرات التفكيرية للإنسان، كما أنها تتوافر على شكل معلومات ذات مغزى وقيمة عن السوق والزبائن والاتصالات والتقنية. وتعد المعرفة موجوداً، غير ملموس ولكنه محسوس، ويمكن قياسه والإفصاح عنه ويؤدي دوراً مميزاً في تحقيق الميزة التنافسية (الأعرجي, 1995 : 102).

1- فروع المعرفة

صنف بولاني (1966) المعرفة إلى فرعين أساسيين هما (المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية):

أ- المعرفة الظاهرية (الصريحة)

تطلق تسمية المعرفة الظاهرية على أي شيء ملموس ينطبق عليه مفهوم المعرفة من ناحية القيمة، فهي المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشفة المنظمة ومنها الكتب، والوثائق، (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، المستندات، التصاميم الهندسية، تكنولوجيا المعلومات، معايير العمليات والتشغيل) أو أي من الوسائل الأخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية، هذا ويمكن للمعرفة الضمنية أن تصبح ظاهرة (ملموسة) إذا ما تم تدوينها وتوثيقها بحيث يمكن للآخرين الاستفادة منها (الزاوي, 2000, 242).

ب- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد)

تعتبر المعرفة الضمنية للموظفين أصل غير ملموس للشركة بل هي من أهم هذه الأصول على الإطلاق فنجاح الشركة مرتبط بأفرادها ونجاح أفرادها مرتبط بمعرفتهم الضمنية، ومن هنا أتى منطلق إدارة هذه المعرفة رغم صعوبة التحكم بها، وكمثال عليها مهارة الإقناع لدى رجل المبيعات، والمهارة القيادية لمدير الشركة (استيوارس, 1977, 164). وفيما يلي مقارنة ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية (العنزي, 2001, 76)

ت	المعرفة الظاهرية	ت	المعرفة الضمنية
1.	قابلة للإدراك	1.	غير قابلة للإدراك
2.	موثقة في محتوى مناسب	2.	غير موثقة ولكنها موجودة
3.	غير آمنة يستطيع أي شخص الحصول عليها.	3.	آمنة لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها
4.	سهلة الانتقال بين الأفراد	4.	متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم
5.	يسهل الحصول عليها ويسهل نقلها داخل المنظمة	5.	الحصول عليها يعتبر تحدياً في إدارة المعرفة
6.	منتشرة من خلال الوسائل الإلكترونية مثل الانترنت	6.	غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها

2- عناصر المعرفة

المعرفة هي نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:

- البيانات** : تمثل حزمة من الحقائق الموضوعية غير المتجانسة يتم إظهارها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات حينما يتم تصنيفها وتنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي (الشامخ, 1989 : 78).
- المعلومات** : عبارة عن البيانات التي تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لهدف محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش (صالح, 1989 : 124).
- القدرات**: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج القدرة على تكوين المعلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها وتحويلها إلى معلومات يمكن استثمارها والاستفادة منها، ومن ثم إذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ يمكن القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة (صالح, 1989 : 125).

د. **الاتجاهات:** تعد الاتجاهات وثيقة الصلة بالمعرفة ، وحقيقة الأمر أن الاتجاهات هي التي تحفز الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف ، لذلك تشكل الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال تشجيع الأفراد وتحفيزهم على الإبداع (العوالمة، 1992: 146).

ثانياً: إدارة المعرفة

إن ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وانتشارها السريع وتوافرها لدى العامة أدى إلى تغيير الوضع ، وأصبحت مشكلة البحث عن المعرفة تتمثل بالاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة، وبخاصة في شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) خلال العقد الأخير. وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة ووصولها إلى كل فرد ومنظمة في المجتمع بتكلفة معقولة ، ظهرت إلى الوجود مفاهيم علمية جديدة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة. وأصبح من البديهي أن يرتفع نجاح الفرد أو المؤسسة بالقدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة، مما يعكس صورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس طويل المدى الذي لا ينتهي بمجرد دخول منافسين جدد في أي مجال من مجالات استخدام المعرفة (عوض، 1986: 211).

1- نشأة إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المواضيع القديمة والحديثة في الوقت نفسه، فقد توارث الفلاسفة في الكتابة عن هذا الموضوع منذ آلاف السنين. حيث تعود بدايات ظهور إدارة المعرفة إلى (Marchland) من ثمانينات القرن الماضي، كونها تمثل المرحلة الأخيرة من الفرضيات المتعلقة بتطور أنظمة المعلومات. حيث شهدت هذه المرحلة تطوراً لنظم إدارة المعرفة المعتمدة على العمل المؤدي في أنظمة الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة للإنسانية مفاهيم جديدة مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة وهندسة المعرفة والنظم القائمة على المعرفة. وبمجيء عام 1990 بدأ عدد من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا التي أنشئت في عام 1989 بنشر نتائج استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام 1994 (القيوتي، 1989: 209).

2- مفهوم إدارة المعرفة

هنالك تعريف عديدة لإدارة المعرفة نذكر منها :

أ. تمثل إدارة المعرفة الاستراتيجية الذكية التي تعتمد على تزويد المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب، والتي تساعد العاملين على وضع هذه المعرفة تحت التطبيق في طريقة محفزة لرفع الأداء في منظمة ما (أوديل إيتال، 2000، 223).

ب. تمثل إدارة المعرفة عملية إدارية متكاملة لها مدخلاتها ومخرجاتها وتعمل في ظل بيئة خارجية خاصة بها وتؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابهة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في افضل صورة للحصول على قيمة أكبر للمنظمة، ويتفق الباحثون مع التعريف الأخير وذلك لشموله بعدد من النقاط وهي (النعمي، 1996: 81):

- (1) تمثل إدارة المعرفة عملية إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- (2) تؤثر البيئة المحيطة على قدرة المنظمة في الحصول على المعرفة المطلوبة.
- (3) يشمل تعريف إدارة المعرفة على عمليات متنوعة من ايجاد وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستثمارها.
- (4) يتمثل الهدف الأساسي من إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي الحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

3- عناصر إدارة المعرفة

يشير العديد من الباحثين إلى أربعة عناصر لإدارة المعرفة هي (النجار، 1996، 72):

أ. **الاستراتيجية:** لقد ظهرت تعريف عدة لمفهوم الاستراتيجية، وسوف يقتصر البحث عن تعريف واحد وهو أن الاستراتيجية تتمثل في " أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعيًا لتحقيق الأهداف". ويمكن حصر دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة بما يأتي (النجار، 1996، 74):

- (1) تساهم الاستراتيجية في صنع المعرفة بالتركيز على كل الخيارات الملائمة والصحيحة .
- (2) تساهم الاستراتيجية في توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار.
- (3) تساهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة الواجب التركيز عليها لجمع المعرفة.
- (4) يدفع اختيار الاستراتيجية باتجاه المعرفة الجديدة والمبتكرة.

ب. **الأشخاص:** يعد الجانب البشري هو الأهم لإدارة المعرفة، ومساهمته في إدارة المعرفة تتلخص بالاتي (محجوب، 2002:

: (98)

- (1) أن عقول وأفكار الأفراد المبدعين تشكل أهم مصادر المعرفة.
 - (2) مساهمة الفرد في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات.
 - (3) التقييم ومن ثم قبول أو رفض المعلومات، لكي يتم تحويلها إلى معرفة.
- ج. التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً واضحاً في إدارة المعرفة، من حيث توليد المعرفة واكتسابها ونشرها والاحتفاظ بها ويبدو جلياً دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة من خلال إمكانية السيطرة عليها نظراً للتطور التكنولوجي (محبوب 2002: 102).
- د. العملية:** تزيد العملية في إدارة المعرفة من مهارات الأفراد وقدراتهم اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة.

4- أهمية إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دوراً جوهرياً في إدارة المنظمات، بسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، علاوة على شدة المنافسة التي تتسم باعتمادها على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية وغيرها من الأسباب (الكبيسي 2002، 166)، واستناداً إلى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999 تبين أن " 79% من مديري الشركات يجمعون على أن إدارة المعرفة باتت ضرورة لنجاح شركاتهم. وقد حددت الكثير من الأسباب التي تبرر الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة خاصة في السنوات الأخيرة ومنها (Daft.1992, 244):

- أ. الانفجار المعلوماتي المذهل: حسب كوهن (Cohin) لم تعد تجد المنظمات الوقت لتقويم المعلومات المتاحة، باعتبار أن المعدل الذي تتضاعف به هذه الأخيرة سريع جداً.
- ب. التغيير الذي تشهده المنشآت التي بدأت تفقد معارف وكفاءات استراتيجية نتيجة مغادرة الموظفين لها عن طريق التقاعد أو التسريح الإداري.
- وذكر دراكر (Drucker) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في المقدار الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة، " إذ لا يكفي أن نقوم بما يقوم به الآخرون فهذا لا يؤدي إلى احتلال أي موقع ريادي ولكن التفوق على الآخرين هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف ومضاعفة الإيرادات". وفي هذا المجال فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي (العوالمة 1992، 171):

- (1) تحسين جودة المنتجات أو الخدمات : تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات (العوالمة 1992، 171).
- (2) تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر من أجل التحسين والتطوير. ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور، ولا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإكراه أو الضغط، ولكن من خلال التدريب والتعليم (العوالمة 1992: 171).
- (3) التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي تشكل الهدف الأساسي لأية منظمة من المنظمات (العوالمة 1992: 171).
- (4) تشجيع العاملين للمشاركة في المعرفة وإدارتها: يكون ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق العمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، ومن ثم تكون هنالك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر (العوالمة 1992: 172).
- (5) تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية في المنظمة، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضا لدى العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50 % من الشركات التي عانت من أزمات ونكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها. وأن 31 % منها عانت من خسارة في الدخل نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين ذوي المعرفة العالية (العوالمة 1992: 172).

5- عمليات إدارة المعرفة

هنالك أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة:

- أ- توليد المعرفة: إن تشخيص وتحديد الاحتياجات من المعرفة تمثل أول خطوة من خطوات توليد المعرفة، وتوليد تلك الاحتياجات ينبغي تعريف البيئة المعرفية داخل المنظمة وتحليلها لاكتشاف المعرفة المطلوبة والمتوفرة في تلك البيئة، وتحديد المعارف الجديدة

والمفيدة التي ينبغي التقاطها واستقطابها من البيئة الخارجية . وتوجد أربع طرائق شائعة من خلالها تتولد المعرفة لدى المنظمة , وهذه الطرائق هي (الكبيسي , 2002, 188):

1. التعليم الفردي: تندفق المعرفة عبر الأفراد , لذلك فان المنظمات تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية .
2. الفحص البيئي: يشمل الفحص البيئي تلقي المعلومات من البيئة الداخلية وكذلك الخارجية للمنظمة بهدف وضع قرارات استراتيجية أكثر فاعلية .
3. التطعيم: تنتج عملية توليد المعرفة عن طريق استئجار الأفراد الذين يجلبون الأفكار والمعارف الجديدة أو عن طريق اندماج المنظمات بالتطعيم.
4. التجريب: يتم توليد المعرفة من داخل الأفراد عن طريق التبصر , ولما كانت البصيرة تمثل نتاج التجارب والعمليات الخلاقة , فانه يتعين على المديرين استحداث نظم تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم فضلاً عن تجارب الآخرين .

ب- خزن المعرفة : يتضمن خزن المعرفة حفظ المعلومات التي يملكها العاملون في نظم وبنى المنظمة , والتي تشمل الوثائق والسجلات وأي شيء آخر يقدم معلومات ذات معنى حول كيفية ما يجب إن تعمل به المنظمة , ويشار هنا إلى أهمية الحفاظ على العاملين ذوي المعرفة , والعملية الأهم من ذلك هو تحويل معرفتهم إلى نظام داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والعصف الذهني والحوار والمشاركة , كما إن التوثيق المعتمد على استخدام مجموعة كبيرة من وسائط التخزين المتطورة يقدم طريقة مناسبة لحفظ المعرفة الظاهرة (العوالمة , 1992: 203) .

ج- توزيع المعرفة: يدخل في إطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة. إذ أن نشر المعرفة داخل المنظمة يعد أمراً حيوياً , ويجب أولاً تحديد من يجب إن يعرف ؟ ولماذا ؟ ومتى ؟ وكيف يمكن إجراء عملية التوزيع بسهولة وبأقل تكلفة ؟ . (إسماعيل , 1989: 78)

لقد أصبح توزيع المعرفة أمراً متاحاً وسهلاً باستخدام التقانة المتطورة كالأنترنيت وشبكات الاتصال , وهنالك وسيلتان تلبي احتياجات المنظمة من مشاركة الأفراد والجماعات داخلها بالمعرفة وهما (إسماعيل , 1989: 80):

- 1 اتصال المجموعة: تمثل أداة أساسية لتوليد بيئة العمل التعاونية , ويتم بناؤها على أساس ثلاثة مبادئ رئيسية هي: الاتصالات , والتعاون , والتنسيق .
- 2 بيئة الأنترنيت المعرفية: يمكن للأفراد استخدام التطبيقات المختلفة بنظم المعلومات لمساعدتهم في التعرف على حجم المعلومات المتاحة والاتصال بالأجزاء والفروع المختلفة للمنظمة .

د- استخدام المعرفة: يدخل في إطار تطبيق المعرفة الاستعانة بها واستخدامها وإعادة استخدامها .

إن المعلومات المفيدة يجب تطبيقها ولكن بشروط عدة أهمها (الشماع , 1989: 251):

- 1 يجب أن يدرك العاملون أنهم يملكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.
- 2 يجب إن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها , أي يجب إن يتبنى العاملون رؤية مشتركة للعالم لكي يجد كل منهم معنى للمعلومات بشكل مشابه.
- 3 يجب أن يحصل العاملون على حرية لتطبيق معارفهم , لذلك فان الاستفادة من المعرفة تتطلب تفويض العاملين على حل بعض المشاكل.

6- نماذج إدارة المعرفة

هنالك محاولات جادة لبناء نماذج لإدارة المعرفة من أجل فهمها وتفسيرها ودراسة متغيراتها ووضع المقاييس لها , وضمن هذه النماذج , منها ما هو مقتصر فقط على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة كالنماذج التي تناولت عنصر العمليات , ومنها ما هو أكثر شمولاً , ويعود السبب وراء هذا التباين إلى عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة عند الكثير من الباحثين , ومن بين أهم نماذج إدارة المعرفة (العنزي , 2001: 189).

أ- نموذج دوفي Duffy

يستند نموذج دوفي (Duffy) لإدارة المعرفة إلى أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والاستراتيجية والعملية والثقافة , وتنشأ المعرفة الكافية عن طريق عمليات إدارة المعرفة الآتية (العنزي , 2001: 190):

- الاكتساب : يشمل استقطاب المعرفة وشرائها وتوليدها .
- التنظيم : يشمل التصنيف والتبويب والرسم .
- الاسترجاع : يتضمن البحث والوصول إلى المعرفة المخزونة .

- التوزيع : يشمل المشاركة والنقل .
- الإدامة : يشمل التنقيح والتغذية والنمو .

ب- نموذج Ocd-Comptroller:

قدم مركز (Comptroller) لتطوير المنظمة والنظم (Ocd) أنموذج يوضح أن إدارة المعرفة تمثل نتاج لتفاعل ثلاثة مكونات هي: (القريوتي, 1989, 221)

1- العمليات	2- الأفراد	3- الثقافة
-------------	------------	------------

ج- نموذج Hope

اقترح هوب (Hope) نموذج لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: (القريوتي, 1989, 226):

- 1) المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشاكل.
- 2) تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية .
- 3) تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.
- 4) أنشطة استيراد المعرفة والخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.

ثالثاً: دور إدارة المعرفة في أداء العاملين

1- أداء العاملين في إدارة المعرفة

تمارس إدارة المعرفة دوراً كبيراً في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في أبعاد مختلفة وأهمها الأفراد والعمليات , وهي تؤثر على العاملين في المنظمات بطرائق شتى (الكبيسي, 2002: 191):

الأولى: لإدارة المعرفة القدرة على تفصيل عملية التعلم لدى العاملين بواسطة بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية الأخرى للمعرفة. إذ يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو بتزايد وتصحيح لديها القدرة على التغيير استجابة لمتطلبات الأسواق والتكنولوجيا. وتدخل المنافسة والتميز مع المنظمات الأخرى . ومن هنا بدأ ظهور المنظمات المتعلمة.

الثانية: تزيد إدارة المعرفة من مرونة العاملين فيها بالإضافة إلى مضاعفة رضا العمل لديهم , وهذا يتطلب مساعدتهم في بناء قدراتهم على التعلم وحل ومعالجة المشاكل المتنوعة التي تواجه أنشطة المنظمة . ومن هنا يمكن الاستنتاج بأن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة مواضيع مهمة للغاية بالنسبة لأي منظمة هي (زيادة خبرات العاملين، ودعم وتحقيق الرضا للزبائن، وزيادة العوائد والأرباح) .

2- أثر إدارة المعرفة على العاملين

إن تطبيق إدارة المعرفة يزيد من معرفة ومعلومات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة. تعتبر المعرفة من أهم القدرات التنظيمية وتعتبر الأساس لجميع المزايا التنافسية وانها من أهم مصادر المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية ونظراً لكونها ديناميكية فهي تتطلب إدارة دقيقة . فيمكن للمنظمات الحصول على ميزة تنافسية مناسبة والحفاظ عليها من خلال هذا المورد الاستراتيجي (Jafari et al,2014:83) (Zargar&Rezaee,2013:3066).

وتتخرط المنظمات بشكل متزايد في إدارة المعرفة من خلال توفير برامج مختلفة للحصول على المعارف والمهارات المختلفة وتطويرها. وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعل إدارة المعرفة مهمة بشكل كبير في المنظمات فهي تسهل إمكانيات اتخاذ القرارات وتساعد في تطوير المنظمة وتجعل التعلم روتيناً وتشجع الإبداع فيها ((Anita& Osman,2014:32)). ويمكن أن توفر إدارة المعرفة الفعالة للمؤسسة إنتاجية وكفاءة أكبر. وتؤدي ذلك إلى تحسين العلاقة مع زبائن المنظمة (Zargar&Rezaee,2013:3063). كما أنها تساهم فيما يأتي :

- تحفيز الإبداع والابتكار والوصول إلى الأفكار ومشاركات إبداعية في مختلف المستويات الإدارية .
- تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية قادرة على التكيف والتغير المتسارع الذي يشهده عالم اليوم ومواجهة التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال .
- تمكين المنظمات من اتخاذ القرارات الصحيحة وفقاً للرصيد متاح من البيانات والمعلومات بالإضافة إلى سرعة علاج المشاكل التي قد تواجهها من خلال توفير المعلومات المطلوبة والضرورية لحل هذه العقبات.
- إشباع الحاجة إلى المعلومات وتسهيل الوصول إليها بالوقت والكم والنوع المناسب مما يساعد في إدارة الأداء التنظيمي .
- مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع وغيرها من المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها بصورة واسعة (حسين, 2019: 492) .

3- الدور المتغير لأداء العاملين من منظور إدارة المعرفة

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الكبير على أداء العاملين في المنظمات ، والتحول في أداء العاملين من عمليات إدارة شؤون العاملين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية التي تمكن المنظمة على صعيد الميزة التنافسية

والتركيز الاستراتيجي . يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد المنظمة على أن تصبح أكثر فاعلية من خلال مساعدتها على اختيار وتنفيذ القرارات الأكثر ملاءمة. تمكن إدارة المعرفة أعضاء المنظمة من جمع المعلومات اللازمة لرصد الأحداث الخارجية. ينتج عن هذا مفاجآت أقل لقادة المنظمة ، وبالتالي يقلل من الحاجة إلى تعديل الخطط. وبخلاف ذلك ، يمكن أن يؤدي ضعف إدارة المعرفة إلى أخطاء تنظيمية تنعكس في تكرار نفس المشكلات أو سوء التنبؤ بها ، حتى عندما تكون واضحة (Bacera- Fernandez & Gonzales 2004) ، وتمكن إدارة المعرفة المنظمة من تكييف عملياتها بسرعة بما يتماشى مع الفرص الحالية ، وهو ما يتضح بشكل خاص في أوقات التغييرات المتكررة والديناميكية (Hebibi & Raimi, 2019:122-123) .

4- تغير طبيعة وظائف أداء العاملين في ظل الاقتصاد المعرفي

لقد أصبح اليوم تحقيق وإيجاد الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة ، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير جوهري في أداء العاملين. فالنهج التقليدي لأداء العاملين محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات.

وإدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة لأداء العاملين، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات أداء العاملين توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية. إن إحياء أداء العاملين في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن مهمة هي: (أ) الأدوار. (ب) العلاقات. (ج) التركيز الاستراتيجي. (د) التركيز على التعلم. (محبوب, 2002: 343)

5- الرؤية المعاصرة لأداء العاملين بالمعرفة (محبوب, 2002: 350)

- 1) يمثل أداء العاملين شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
 - 2) يعد أداء العاملين مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
 - 3) يعد أداء العاملين راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا.
 - 4) يمثل أداء العاملين راند التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.
- ويمكن توضيح ذلك بالجدول أدناه من خلال المقارنة بين أداء العاملين التقليدية مع أداء العاملين بالمعرفة.

ت	أداء العاملين التقليدية	أداء العاملين بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان والمعرفة
2	تركز على الأداء الآلي للمهام	تركز على الأداء الفكري والذهني
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
4	لا تطبق مفهوم التمكين	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
5	يكون التركيز على العناصر المادية	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
6	تركيزها في استخدام الحوافز المالية والمادية الملموسة	التركيز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
7	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد
8	تركز على قدرات الفرد	تعمل على تنمية العمل الجماعي
9	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

رابعا : خارطة الطريق واستخدامها في تطبيق إدارة المعرفة على أداء العاملين

يعد بناء الخرائط المعرفية واحداً من أهم التحديات عند تنفيذ برامج إدارة المعرفة . وعرفها الكبيسي (الكبيسي, 2002: 241) بأنها عرض صوري للعلاقات والمعلومات التي اكتسبها والتي تمكنهم من الاتصال وتعلم المعرفة عن طريق الإشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفصيل، وفيما يلي استخداماتها: -

1. تحديد المعارف الأكثر أهمية لأعمال المنظمة والموارد البشري في المنظمة الذي يمتلك هذه المعارف.
2. تحديد الأهداف المخططة من إدارة المعرفة التي تم تحديدها.
3. تحديد وسائل وتقنيات إدارة المعرفة المناسبة.
4. وضع خطة لإدارة المعرفة في المؤسسة وربطها بالاحتياجات للموارد البشرية الحالية والمستقبلية.
5. التأكد من مناسبة الخطة وتحقيقها للأهداف المرجوة ووضع آليات لقياس ذلك.

وتتضمن خارطة الطريق المقترحة ما يلي (الكبيسي, 2002: 251):-

1. يمكن أن يدعم كل مرحلة منها إطار يتم من خلاله توجيه المستخدم بشكل سليم.
2. يفضل وضع الأطر الأربعة في برنامج حاسوب بحيث يكون وضع الخطة أكثر انتظاماً.
3. يجب الانتباه الى أن تطبيق الخطة سيواجه معوقات كثيرة، ولذلك لا بد من دعم الإدارة العليا للخطة.
4. خارطة الطريق المقترحة تمثل أحد الحلول الممكنة وليست هي الحل الوحيد.

المبحث الثالث: تحليل بيانات إدارة المعرفة والعلاقة بأداء العاملين واختبار الفرضيات (الجانب العملي)
أولاً: تحليل البيانات

1. تحليل الإجابات المتعلقة بالمعرفة الظاهرة:

يتضح من الجدول (1) أن إجابات 88.33% من أفراد عينة البحث بأنهم مدركون لأهمية المعرفة الظاهرة والمتمثلة بالمعلومات الموجودة في المنظمة وهيكلها، وأن 6.11% من أفراد العينة غير متأكدين في إجاباتهم، وإن 3.21% من أفراد العينة غير متفقين على الإطلاق بأهمية هذه المعرفة. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.87) وانحراف معياري عام قدره (0.45).

2. تحليل الإجابات المتعلقة بالمعرفة الضمنية:

يتضح من الجدول (2) أن إجابات (65.64%) من أفراد عينة البحث أكدت بأنهم غير مدركين على الإطلاق لأهمية المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، وأن 36.33% من أفراد العينة غير متأكدين أو حياديين في إجاباتهم من ذلك، وكان ذلك بوسط حسابي عام قدره 2.08 وانحراف معياري عام مقداره 0.43.

3. تحليل الإجابات الخاصة بعملية أداء العاملين:

يوضح الجدول (3) بأن 83.32% من أفراد عينة البحث متفقون على الدور الفاعل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل الذي يحدد مصير المنظمة وإن (4.04%) من أفراد العينة هم متفقون تماماً على ذلك، ومثلهم يرفضون أو غير متفقين على ذلك، وإن (6.73%) من إجابات أفراد العينة غير متأكدين من أهمية أداء العاملين في تحديد مصير المنظمة. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (3.41) وانحراف معياري عام مقداره (0.46).

جدول (1) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعرفة الظاهرة

N=25

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.48	3.98	-	-	3.12	2	6.61	5	72.12	51	11.21	8	1
0.47	3.88	-	-	3.22	2	7.41	5	74.69	52	3.82	3	2
0.43	3.46	-	-	4.41	3	6.05	4	63.1	53	7.25	4	3
				3.24		6.11		68.54		7.32		معدل النسبة المئوية
0.45	3.87	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحثين.

جدول (2) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول المعرفة الضمنية

N=25

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.23	2.68	-	-	8.31	7	86.61	56	-	-	-	-	4
0.32	1.88	-	-	84.49	55	10.31	12	-	-	-	-	5
0.54	2.06	82.62	55	4.43	2	8.87	5	-	-	-	-	6

معدل النسبة المنوية					34.78		32.68		26.20		
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											
									2.08		0.43

المصدر: من إعداد الباحثين.

جدول (3): التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول عملية أداء العاملين

N=25

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.46	3.88	1.1 1	1	-	-	7.6 1	5	66.69	55	2.2 8	1	7
0.41	3.81	-	-	3.2 1	2	7.1 1	5	69.88	52	2.5 1	2	8
0.40	3.76	-	-	4.3 4	4	7.2 1	4	73.11	55	5.1 3	5	9
0.56	3.68	-	-	5.8 7	2	4.5 2	3	81.22	52	3.4 2	3	10
		0.3 4		3.3 8		6.1 1		84.07		3.6 1		معدل النسبة المنوية
0.46	3.41	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً: اختبار الفرضيات

أ- اختبار الفرضيات الفرعية

لغرض اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية أداء العاملين، سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما هو موضح في أدناه:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (اختبار العلاقة بين المعرفة الظاهرة وعملية أداء العاملين)، من خلال اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين، تبين بأن قيمة ($r_s=0.78$)، وبلغت قيمة T (المحسوبة) (8.88) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.11)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية أداء العاملين، عند مستوى معنوية ($P<0.05$) ودرجة حرية (63)، وكما هو موضح في الجدول (4).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية وعملية أداء العاملين)، من خلال الاختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين لهذه الفرضية، تبين بأن قيمة ($r_s=0.67$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.66)، وهذه القيمة هي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (2.11)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الضمنية وعملية أداء العاملين، عند مستوى معنوية ($P<0.05$) ودرجة حرية (63) وكما هو موضح في الجدول (4).

ب- اختبار الفرضية العامة

لغرض التأكد من وجود علاقة ارتباط من عدمها بين إدارة المعرفة وعملية أداء العاملين، فقد تم إجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان حيث بلغت قيمة ($r_s=0.74$) وبلغت قيمة T المحسوبة (7.43)، وهي قيمة أكبر من الجدولية حيث بلغت (2.11)، مما يؤكد إثبات هذه الفرضية وصحتها ووجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين.

يتضح بأن إدارة المعرفة بما تتضمنه من مفاهيم سواء كانت ظاهرية أم ضمنية، ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في المنظمة أو من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها مدراءها، لها الدور الفاعل في عملية اتخاذ القرارات الناجحة بخصوص أداء العاملين والتي تجعل لهذه المنظمة موقعاً تنافسياً فريداً يمكنها من مواجهة التحديات في عالم اليوم.

جدول (4): معامل الارتباط لسبيرمان بين إدارة المعرفة وأداء العاملين

المتغيرات	قيمة (rs)	قيمة (T) المحسوبة	نوع العلاقة
المعرفة الظاهرة	0.78	8.88	معنوية
المعرفة الضمنية	0.67	6.66	معنوية
إدارة المعرفة (بصورة مجتمعة)	0.74	7.43	معنوية

مستوى معنوية ($p < 0.05$) ، ودرجة حرية (63) .

المصدر: من إعداد الباحثين .

• الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن إجمالها بما يأتي:

1. يعد المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات، ليس فقط في حل المشاكل والتعلم والتخطيط فحسب ، وإنما في تقرير مصير المنظمة الإنتاجية والإنشائية ومستقبلها عن طريق أداء العاملين الأمثل.
2. تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق ثلاثة مواضيع مهمة للغاية بالنسبة لأي منظمة هي (زيادة خبرات العاملين، ودعم وتحقيق الرضا للزبائن، وزيادة العوائد والأرباح) .
3. إن معظم موظفي عينة البحث مدركون ومتفوقون في الرأي حول أهمية ما هو موجود من معلومات وبيانات في المنظمة وهيكلها، بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط لمستقبل المنظمة.
4. هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من موظفي عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة الإنشائية في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم.
5. إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفوقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز أداء العاملين والذي يرتبط به مصير المنظمة، من خلال اتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة.

ثانياً: التوصيات

تم توصل البحث إلى التوصيات الآتية:

1. يجب الاهتمام من قبل المنظمات بالمعرفة وعملياتها وإدارتها، لأنها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساس لمواردها المادية والفنية، ورافد مهما لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
2. يتعين على مدراء المعامل الإنتاجية الإنشائية في عينة البحث أن يراعوا الدور الهام، ليس تحديداً بالمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة، كذلك يتعين على هؤلاء المدراء أن يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد منظماتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المنظمة وبقائها وديمومتها.
3. ضرورة اتباع الأساليب العلمية والعملية الحديثة في أداء العاملين المتعلقة بمصير ومستقبل المنظمة ابتداءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بعملها ثم تقييمها وصولاً إلى اختبار أفضل البدائل من خلال إدارة الموارد البشرية.
4. ضرورة تحويل اهتمامات الصناعات الإنشائية من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس المال الفكري والمعرفي.
5. يتعين على الشركات الإنشائية التفكير الجدي بإقامة شبكة داخلية (أنترنت) بين شركات القطاع الإنشائي لوزارة الإعمار والإسكان التي تعمل في صناعات متشابهة لتبادل المعرفة ولتدعيم الروابط البيئية، لأن هذه الروابط يمكن أن تقلل الكثير من التكاليف التي ستتحملها كل شركة لوحدها.
6. ضرورة تشجيع الباحثين على دراسة إدارة المعرفة في المنظمات وإجراء الأبحاث باعتماد النماذج الأخرى لإدارة المعرفة.

• المصادر

أ- المصادر العربية

1. اسماعيل ، زكي محمد ، (1989): " الإبداع والبناء الثقافي والاجتماعي - دراسات أنثروبولوجيا " ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة، مصر.

2. الأعرجي ، عاصم ، (1995) : "دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي" ، ط 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 3. حسين , زينة حمودي , 2019, إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى , مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية , العدد 1, 486-507.
 4. ستيوراس , توماس , (1977) : " رأس المال الفكري : ثروة المنظمات الجديدة" ، خلاصات شعاع ، القاهرة ، مصر.
 5. الشماع ، خليل محمد، خضر كاظم حمود، (1989) : " نظرية المنظمة " ، بغداد ، العراق.
 6. صالح ، صلاح الدين ، (1989) : " الإبداع مع التركيز على العنصر القيادي " ، مجلة جامعة صلاح الدين ، أربيل، العراق.
 7. العزاوي ، هدى هادي ، (2000) : " براءات الاختراع ودورها في التنمية الصناعية" ، مجلة التعاون الصناعي ، العدد (40) ، أربيل .
 8. العنزي ، سعد ، (2001) : " رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (8) ، عدد (25) .
 9. العنزي سعد ، و نعمة ، نغم حسين ، (2001) : " اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد(8) ، عدد (28) .
 10. العوالمه ، نائل ، (1992) : " التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن : دراسة ميدانية " ، مجلة أبحاث اليرموك ، مجلد(8) ، عدد (2) .
 11. عوض ، عباس محمود ، (1986): " القيادة والشخصية" ، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت.
 12. القريوتي، محمد قاسم ، (1989) : " السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات الإدارية" ، ط1، مطبعة بنك البتراء ، عمان ، الأردن.
 13. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002) : " إدارة المعرفة واثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد- العراق.
 14. محجوب ، وجيه، (2002) : " البحث العلمي ومناهجه" ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد .
 15. النجار ، دجلة مهدي ، (2001) : " اثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية" ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد- العراق .
 16. النعيمي ، فلاح تايه ، وآخرون، (1996) : " التركيب العضوي والإبداع التنظيمي : مدخل موقفي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (3) ، عدد (8) .
- ب- المصادر الأجنبية
1. Anita & Osman,2014:" the importance of knowledge management in contemporary", management, geo information,no.3,pp.26-34.
 2. Daft, richard (L.) Noe. Raymond (a)(2001):"organizational behavior harcourt " , USA.
 3. Daft, Richard(L.)(1992):"organization theory and design",4th ed. West publishing co. New York. USA.
 4. Hebibi, Lokman,Raimi,Naser,& Milićević,Raica,2019, : " knowledge management and the imortance of knowkedge manafment for the organization", performance, економика,vo.75,no.1,pp.117-126.
 5. Jafari,Seyed Mohammad Bagher, Suppiah, Mariyayee,& Ramalingam,Thiaku,2015,:" the effect of knowledge management practices on employees' innovative performance", the international journal of management science and information technology,pp.82-93.
 6. Zargar, Ehsan,& Rezaee,Masoomah,2013,:" the study of knowledge management effect on performance rate of employees,European," online journal of natural and social sciences,vo.2,no.3,pp.3061-3066.