

دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي
دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية

الدكتور باسل محمد حسن العزاوي
المدرس المساعد صباح نويف رحيمة المياحي
المدرس المساعد طيبة ماجد حميد
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

المستخلص :

يتناول البحث تحليل العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المنظمي في اطار عينة من الملاك الوظيفي في المنظمات الصناعية عينة البحث . وسعى البحث الى ايجاد اجابات موضوعية لتساؤلات محددة .

1- ما هو دور ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة .

2- هل يدرك الافراد العاملون طبيعة العلاقة بينها وبين اداء المنظمة .

ويهدف البحث الى تقديم احاطة نظرية عن ادارة المعرفة واداء المنظمة بهدف تحقيق اهداف المنظمات الصناعية وللإجابة عن الآثار البحثية تبني البحث أنموذجا فرضيا يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث اذ عدت ادارة المعرفة متغيرا مستقلا لها دور في المتغير المعتمد (الاداء المنظمي) وبغية الكشف عن طبيعة العلاقات المتمثلة في انموذج البحث فقد اتجه البحث نحو عرض فرضية رئيسية على النحو الاتي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات ادارة المعرفة ومتغيرات الاداء المنظمي في المنظمة الصناعية المبحوثة عينة البحث ولتطبيق هذا البحث واختبار فروضه فقد وقع الاختيار على المنظمات الصناعية المبحوثة في البحث حيث استخدمت استمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث ، وللحصول على النتائج فقد تم استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل

Abstract :

This research deals with the relation between knowledge management and job performance . A sample of as a case study was selected from (state co. of batteries , the state of construction industries) and (the state co. of oil industries).

The two questions raised were:

1. what is the role of knowledge management in the co.?
2. are the employees a ware of the relation between this knowledge and their performance?

A theoretic framework was given for the two main points.

A theoretic sample was taken to explain

The relations between the variables of the research . there is a statistical relation between the two points. A survey questionnaire paper was used in order to reach the results. A lso statistical methods were applied in an analytic procedure in aim to reach the conclusions and recommendation as stated

المقدمة :

لم تعد المعرفة اليوم (ترفا فكريا) بل اصبحت اهم عنصر من عناصر الانتاج ، وان الشركات العالمية الكبرى العابرة للقارات تركز على المساهمة في تمويل وتعليم العاملين لديها ، ورفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم ، وتخصص جزءا مهما من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار . حيث ادرك المستثمرين والشركات الاهمية الكبيرة لاقتصاد المعرفة .

ومن الواضح انه سيكون للثورة التكنولوجية الجديدة اثر كبير في توزيع الدخل ، سواء في داخل البلدان او في ما بينها ، بحيث تجري هذه العملية لمصلحة الفئات الاكثر احتكاكا بالتكنولوجيا الحديثة ، ولمصلحة الاختصاصات العصرية والاكثر حداثة ، التي يغلب فيها عنصر الشباب ، وذلك حسب المجالات والاختصاصات التقليدية كما انها ستكون لمصلحة كبار المنتجين والشركات الكبرى العابرة للقارات والمؤسسات ذات الانتاج الموجه للتصدير ، وبديهي انها ستكون ايضا في مصلحة الدول الاكثر تطورا القادرة على الاستفادة من الميزات المطلقة والنسبة التي يوفرها لها امتلاك التكنولوجيا .

يناقش هذا البحث أربع مباحث تناول الأول منهجية البحث في حين اهتم الثاني بالاطار النظري لمفهوم ادارة المعرفة والأداء المنظمي ، ويتضمن الثالث العلاقة التحليلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع لاختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث للمنظمات الصناعية المبحوثة عينة البحث في حين تناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث :**1. مشكلة البحث :-**

ان الاهتمام بالموجودات الرأسمالية وطرائق استثمارها قد اخذ جانبا كبيرا من التقدم والحداثة في المفاهيم والطرائق وان المعرفة والموارد المعرفية لازالت موضوع دراسة وممارسة محددين رغم أهميتها في المرحلة الحاضرة . وبناء على ما تقدم فان مشكلة البحث في إطارها العام ترتبط بمدى تطبيق الادارة المعرفية بصفتها موردا استثماريا مهما وبالطرائق التي تسهم في كشف عناصرها وعلاقاتها وادارتها بالطريقة التي تساعد على كشف الأداء المنظمي ، وكسب المنظمة ميزة التنافسية تسمح لها بالدخول في السوق العالمية ووفق التساؤلات الآتية .

1. ماهو دور ادارة المعرفة في المنظمات الصناعية المبحوثة .
2. هل يدرك الأفراد العاملون طبيعة العلاقة بينها وبين الاداء المتميز .

2. أهمية البحث :

تشكل دراسة ادارة المعرفة حقلا ثريا بما تتضمنه من مداخل واليات تبرز وظيفة هذه الادارة ، والدور الفاعل في عملية الاداء ، وبذلك يصبح الاداء وسيلة من وسائل المنظمة في اكساب المعرفة والمشاركة بها عبر الارتباط بمكونات اخرى داخل المنظمة وخارجها ومن هنا تكمن اهمية الدراسة في فهم دور مقومات ادارة المعرفة

- في عملية الاداء في المنظمة المعاصرة ، منظمة الصناعة عينة البحث التي تعتمد الاداء وسيلة وغاية في آن واحدة وبناء على ما تقدم فان اهمية هذه الدراسة تتمحور بالاتي :-
- 1- تعد دراسة ادارة المعرفة ضرورة تنظيمية ، يجب اخضاعها للتحليل والتغير عبر معرفة مقومات وابعاد ومضامين ادارة المعرفة ومتغيراتها ومصادرها ووسائل قياسها .
 - 2- محاولة الاستفادة من الاطار النظري والتراكم المعرفي والمفاهيمي بعد الجمع بين المتغيرين الرئيسيين ومقومات ادارة المعرفة والاداء المنظمي ودورها في خلق الميزة التنافسية .
 - 3- لدعم تنظيم ونقل وخزن والمشاركة في الموارد الفكرية الخلاقة ، أي تحديد الاساليب المستخدمة في نقل وتوليد وخزن ونشر المعرفة وتطبيقها لتعطي انطباع عن العلاقات لمقومات ادارة المعرفة وتأثيرها في الاداء المنظمي ومجتمعها .
 - 4- بيان درجة ادراك الموجودين داخل المنظمة ، تأثير ادارة المعرفة والاداء التنظيمي على تحقيق اهداف المنظمة
 - 5- تحديد مجالات وحدود المعرفة ومدى مساهمتها في خلق الاداء التنظيمي .

3. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى :-

- تقديم عرض وتحليل نظري ومفاهيمي لمفهوم ومضامين ادارة المعرفة ودورها في المنظمات واهميتها في تقرير الاداء وتفعيله .
- 1- معرفة طبيعة المعرفة وادارتها وتشجيعها وتقويتها ومحاولة نشرها في كل زاوية من زوايا المنظمة .
 - 2- اختبار علاقات الارتباط بين مقومات ادارة المعرفة والاداء التنظيمي .
 - 3- بيان الالهمية النسبية لدور ادارة المعرفة .
 - 4- بيان الالهمية النسبية لدور الاداء المنظمي .

4. مجتمع البحث :

ان مجتمع البحث يتمثل بعينة من منظمات صناعية تتجانس بخدمة الزبون وتختلف في منتجاتها المتنوعة والتي تتنافس مع منتجات اخرى في السوق المحلي او العربي او الدولي. ان مجتمع البحث يتمثل بالقيادات الادارية الوسطى في كل من (الشركة العامة لصناعة البطاريات ، الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، الشركة العامة لصناعة المواد الانشائية) والبالغ عددهم (360) منتسب لجميع الشركات المبحوثة وبمعدل (120) منتسب لكل شركة وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع من هذا المجتمع تمثلت بنسبة (10%) من مجتمع البحث حيث بلغ حجم العينة (36) منتسب شملت الشركات الثلاثة المبحوثة اعلاه وبعده (12) منتسب لكل شركة من الشركات المبحوثة على متغيرات البحث الموجودة في استمارة الاستبانة في اخر البحث المتعلقة بمتغيرات ادارة المعرفة ومتغيرات الاداء المنظمي .

5. فرضيات البحث :

تم بناء فرضية البحث التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية من متغيرات ادارة المعرفة ومتغيرات الاداء المنظمي بالمنظمات الصناعية المبحوثة عينة البحث ، وتم اختبار هذه الفرضية للتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من خلال معامل الارتباط البسيط والموزون والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة والأوساط الحسابية للمبحوثين في العينة اعلاه بالإضافة الى بعض الوسائل الاحصائية الأخرى .

أ. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين توليد المعرفة والاداء المنظمي .

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين خزن المعرفة والاداء المنظمي .

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين نشر المعرفة والاداء المنظمي .

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين تطبيق المعرفة والاداء المنظمي .

المبحث الثاني- الاطار العام لادارة المعرفة والاداء المنظمي

اولا - ادرة المعرفة :

1. ظهور المعرفة :-

لقد اسهم عدد من منظري الادارة في نشأة وتطوير ادارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيبتر دراكر وبول ستراسمان ، وببتر نبع في الولايات المتحدة الامريكية ، فلقد اكد دراكر Drucker وستراسمان Strassman على الاهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية كما ركز Senge على المنظمة التعليمية Learning organization كبعد ثقافي في ادارة المعرفة . وقد درس كل من كريس اركريس Chris Argyris ، وكريستفور باتيلت Christopher Batlett ، وليونارد دورسي Leonard Dortht وغيرهم في مدرسة هارفارد للاعمال الالوجه المختلفة لادارة المعرفة . (حسن ، 2009: 50)

وتعود بداية ظهور المعرفة الى دون مارشاند Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات . كما تنبأ دراكر Drucker بان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبان المنظمات ستكون في صالح المعرفة know ledge workers يواجهون ادائهم ، من خلال النقدية العكسية لزملائهم من الزبائن .

ويرجع البعض ادارة المعرفة الى عام 1985 ، عندما قامت شركة Packard hewlet الامريكية بتطبيقها ، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بادارة المعرفة وتأثيرها على الاعمال ، حتى ان وول ستريت (اكبر سوق مال في العالم) تجاهل ادارة المعرفة في بادئ الامر ، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، وان كان قد اهتم بها بعد ذلك ، كما شهدت الثمانينات ايضا تطوير لنظم ادارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الاصطناعي والخبرة مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب او استحواذ المعرفة Acquisition ، وهندسة المعرفة ، والنظم القائمة على المعرفة .

ولتقديم اساس تكنولوجي لادارة المعرفة ، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الامريكية مبادرة لادارة اصول المعرفة في عام 1989 ، كما بدأت المقالات عن ادارة المعرفة في دوريات مثل Sban

Harvard Organization Science management review وعلوم التنظيم ودورية هارفارد للاعمال business review وغيرها .

وبمجيء عام 1990 ، بدا عدد من الشركات في الولايات المتحدة الامريكية واوروبا واليابان في تأسيس برامج ادارة المعرفة . (البياتي ، 2001 : 10)

وفي منتصف التسعينات ، ازدهرت مبادرات ادارة المعرفة ، بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة ادارة المعرفة في اوربا والتي انشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول ادارة المعرفة بين الشركات الاوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994) كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن ادارة المعرفة .

وفي النصف الاخير من التسعينات ، اصبح موضوع ادارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والاكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة كما اخذ الاهتمام به يتزايد بعد ان بينت العديد من المنظمات مفهوم ادارة المعرفة . مصدر سابق (حسن ، 2009 : 12) .

2- مفهوم المعرفة :

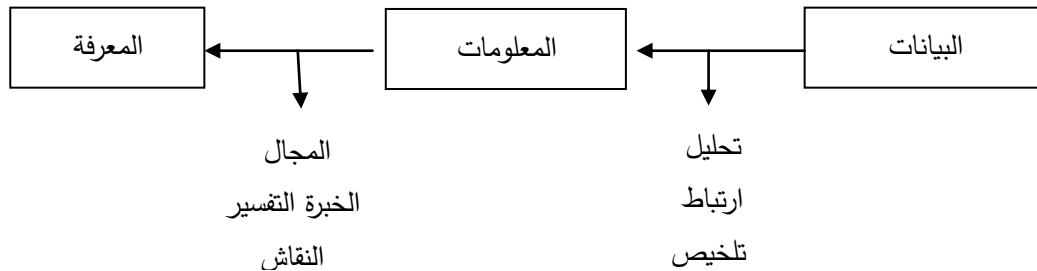
تجاذبت العلوم الاجتماعية والانثربولوجي وحتى التاريخ من استعمال مصطلح المعرفة Knowledge بشكل واسع (البياتي ، 2006 : 45) وان الباحثين قد اجتمعوا على انه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لادارة المعرفة وذلك بسبب :

اولا : ان ميدان ادارة المعرفة واسع جدا .

ثانيا : هو التبادلات بالمجالات التي تشملها المعرفة (العاني ، 2004 : 62) وبالرغم من ذلك فقد استعمل المصطلح بصورة غير محدودة في مجال ادارة الاعمال وحقل ادارة المعرفة بشكل خاص (البياتي ، 2006 : 45) مصدر سابق . ويتجه رأي Maier مع ما ذهب اليه Vetscheva & Koszegi بقولهما لا يزال هناك غموض في تحديد مفهوم ادارة المعرفة بسبب اتساع نطاقها (العاني ، 2004 : 62) مصدر سابق ، فقد تعددت وتباينت مفاهيم المعرفة حسب اصولها ومصادرها ومداخلها ونظرياتها ، مما ادى الى اختلاف النظرات والرؤى حول موضوع المعرفة التنظيمية (البياتي ، 2006 : 45) مصدر سابق . وعرضها وتطويرها (العاني ، 2004 : 62) مصدر سابق . وقبل طرح ما جاء في ادبيات الموضوع حول مفهومه . لا بد من استهدافه لغة واصطلاحا .

ففي مجال اللغة العربية تقترن المعرفة بالعلم ، فقد تطلق كلمة المعرفة في القرآن الكريم كقوله تعالى (الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم ، وان فريقا منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون) (سورة البقرة ، الآية : 146) ، لتقوم مقام العلم مقام المعرفة وفي اللغة الانكليزية فان ترجمة مصطلح (knowledge) يعني المعرفة ، وهو مشتق من الفعل (to know) وطبقا لقاموس ويبستر (Webster , 2002) ، فان المعرفة هي حقيقة او شرط معرفة شيء من خلال التجربة او اللقاء لوصفها مجموعة من الصيغ التي تضيف عدة امكانيات وانظمة ووثائق منظمة ، اذ ينصرف هذا المفهوم الى ان المعرفة في الافكار والمفاهيم التي يمتلكها كيان والتي تستعمل من اجل عمل مؤثر لانجاز اهدافه (البياتي ، 2002 : 54) مصدر سابق .

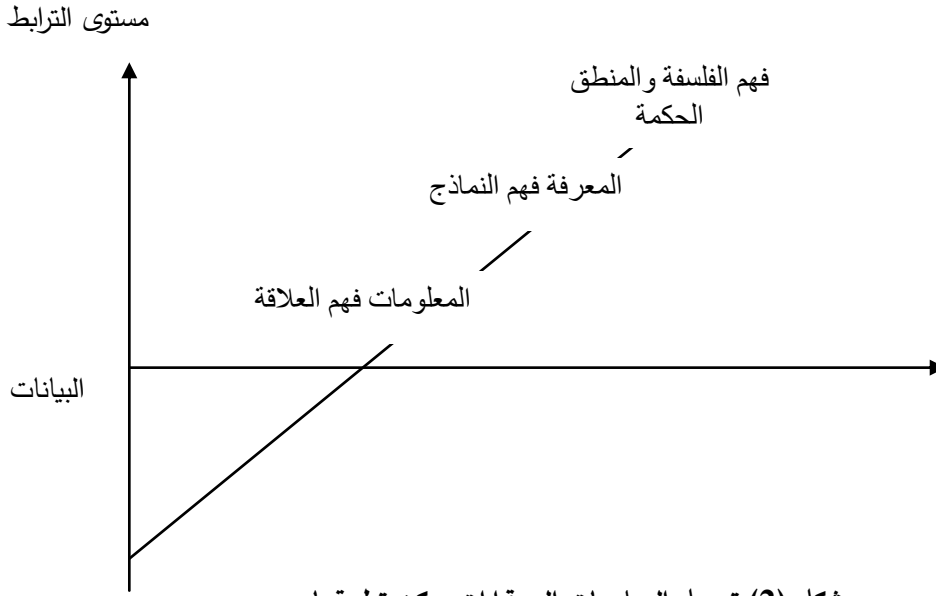
1. **المنظور الإداري :** ويرى في المعرفة موجودا تتعامل معه بادرة منظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات . إذ وصفت هذا المنظور بوجود قبول عام ، بأن المعرفة أساسا هي موجود كلي للمنظمة ، حددها على أنها الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المستند الى الابتكار والتجديد اللذان يعدان المفتاح المؤدي للبقاء في البيئة المتغيرة ووصفها كذلك بأنها موجودا حيويا للاستشارات .
2. **المنظور الاقتصادي :** والذي يرى في المعرفة موردا كراس مال فكري وقيمة مضافة تحقق عند استثمارها الفعلي كما أنها تعتبر موردا تنظيما رئيسيا يختلف عن الموارد التقليدية ، والتي تزداد قيمتها مع الاستعمال على الرغم من أنها غير مميزة هيكليا ، لكنه يمكن النظر إليها على أنها أحد الموارد التي يصعب قياسها كميا ، فهي غالبا ما توصف بأنها موردا اقتصادي مثل أي مورد مادي ، بشرط أن يتغير في عقل الإنسان ... وبذلك تكون المعرفة دوما موردا اقتصاديا وإساسيا للأعمال .
3. **المنظور المحاسبي :** ويرى في المعرفة معروفا أو نفقات عند حساب صافي الدخل في ظل المحاسبة التقليدية عوضا من عدها موردا . ويؤكد هذه الرؤية في أن تضيف نفقات رأس المال البشري في الكشوفات المالية يعتبرها حالة في التعقيد نسبيا . وعادة ما يرتبط هذا التعقيد بحالة اللاتأكد المتعلقة بالمنافع الاقتصادية المتحققة من الاستثمارات فيه ، وهنا يكون من غير المعقول تماما اغفال استثمارات رأس المال البشري انطلاقا من مبررات عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتحققة منه واعتبارها كمصروفات فقط وضمن هذا الإطار يعتقد أن علم المحاسبة لا يقيس المعرفة وإنما يقيس قيمة المنظمة الملموسة ، وإضافة إلى أن القيد المزدوج لا يظهر كامل الحقيقة ولا يعالج الموجودات غير الملموسة التي تشكل معظم قيمة المنظمة ، فضلا عن قيام المحاسبين بتغليف الموجودات غير الملموسة تحت تسمية شهرة المحل التي تظهر في الموازنة (البياتي ، 2000 : 46).
4. **المنظور المعلوماتي :** ويرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف في الكثير من الحالات تنشق المعرفة من البيانات فالفقرة هنا هو امتلاك رؤية حول كيف يمكن للبيانات الخام أن تعالج وتتحول إلى معلومات ثم إلى معرفة كما يظهرها الشكل



شكل رقم (1)

المعرفة من منظور معالجة المعلومات (البياتي ، 2006 : 46) نفس المصدر

وفي الشأن ذاته ، فإن المعرفة هي تحويل المعلومات إلى قدرات لفعل مؤشر وبالتالي . فأنها تصبح فعلا لتحويل المعلومات من التكوين إلى التطبيق أو التفعيل (البياتي ، 2006 ، 47) نفس المصدر .



شكل (2) تحويل المعلومات الى قرارات يمكن تطبيقها

5. **المنظور الاجتماعي :** يرى المعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق اهدافها . وعليه بات الاعتقاد على ان المعرفة هي مصدر استراتيجي للسيطرة والقوة الاجتماعية وعدت كذلك مصادر مركزية للمجتمع ، وصفها (كاتب اخر) المملكة الفكرية التي ترتبط باسم او مجموعة اسماء ، ويتم تاكيدها من خلال حق الطبع او اشكال اخرى متعارف عليها اجتماعيا وتحدث عنها كشيء مدفوع عنه مقابل في السوق او كجزء من استثمار اساسي في المجتمع.

6. **المنظور الوظيفي :** (البياتي ، 2006 : 48) ، ويتصرف في تصوره للمعرفة بانها وظيفة تتكون منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة منافسيها وتحقيق عوامل تميزها وتوقعها ، ومن خلال موجوداتها المعرفية فهي قوة تمكن الافراد المعنيين اعطاء معرفتهم التي هي معلومات يحصلون عليها ويحتاجونها لتمكينهم من فعل انجاز افضل . لا بل اصبحت المعرفة كل شيء ولا شيء ، وانما الطاقة الحقيقية والقوية التي تمكن مستعملها من تقديم نتائج جديدة ، وتعد اليوم مصدر قوة لمنظمات الاعمال، وهي المفتاح لحل مشاكل الاعمال المعقدة .

7. **المنظور الثنائي :** ويرى ان المعرفة تكون بصيغتين :

الاولى : ظاهرة (Explicit) وبالامكان ترميزها والتعبير عنها وكتابتها والتعامل معها بنقلها الى الآخرين بشكل وثائق وماله صلة بمعرفة لاجل ماذا (knowing about) .

الصيغة الثانية : ذات سمة ضمنية (Tacit) وتشمل المهارة والخبرة والاستدلال والحكمة والالهام ، وماله صلة بمعرفة كيف

8. **المنظور الشامل :** (البياتي ، 2006 : 48) نفس المصدر . ويصور المعرفة بانها مزيج منظم من الافكار والقواعد والاجراءات والخبرات كقوة ذهنية مجتمعة تمثل المواد الاولية الرئيسية للاقتصاد المعاصر . المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وتصورات المستشارين التي تزود باطار عام لتقييم ودمج الخبرات

والمعلومات السياقية. وتصورات المستشارين ، والمعلومات الجديدة ، فهي تعد متأصلة ومطبقة في عقول اصحابها العارفين لها المعرفة على انها الدفة الرئيسية للمنظمات التي لديها ولع كبير في الابداع وتحقيق التفوق التنافسي وفي ضوء مما سبق يؤكد فكر ادارة الاعمال عدم وجود اتفاق او اجماع على مفهوم المعرفة ، ولكن طبقا لوجهة نظر (Quinn ، 1996) بان المعرفة تعادل الفكر المهني ، وان مفهوم المعرفة التنظيمية (organizational knowledge) في احسن الاحوال هي المجازة والمعبرة وعليه فان المعرفة + البيئة المحيطة (context) + المعلومات المعرفة على انها مزيج من الخبرات المؤطرة والقيم والمعلومات ضمن بيئة ما .

لذلك فان المعرفة معنية بالاستثمار بجمع المعلومات ومهارات الافراد الضمنية والظاهرة وافكارهم والتزاماتهم ، والتي تحفزهم لخلق القيمة للاعمال وتوليد الابداع الذي يجعل منظماتهم في حالات تنافسية .

3- مصادر المعرفة وانواعها :

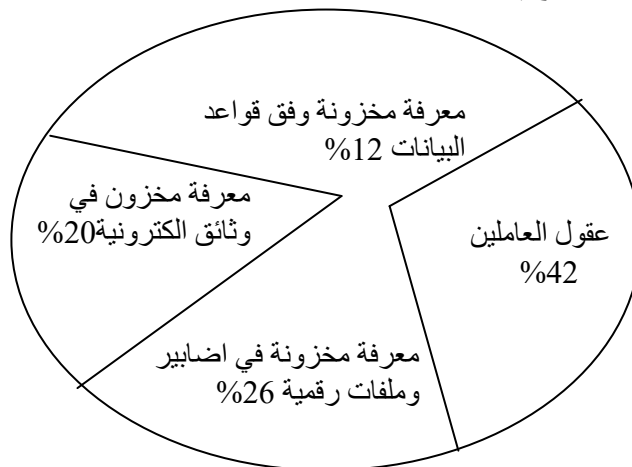
وفي هذه الفقرة نتناول مصادر المعرفة ، وانواعها التي وردت في تصنيفات الباحثين في محاولة للبحث لتبني احد هذه التصنيفات لاغراض الدراسة الحالية .

مصادر المعرفة :

مما تقدم يلاحظ ان اتساع وشمولية ومفهوم المعرفة وتعدد مصادرها . وهذا ماتم توكيده من خلال المسح الذي اجراه (الكبيسي، 2002: 45) اذ تبين هناك (25) مصدر للمعرفة استخدم تسميتها (33) باحث للمدة من (1993 - 2000) توزعت بين مصدرين أساسيين هما :-

اولا : المصادر الخارجية وتشمل البيئة العامة (المكتبة ، الانترنت ، ملاحظات لوتس وهي بيانات ومعلومات يتم تداولها عبر البريد الالكتروني والتي تستخدم لتوزيع المعرفة والكشف عن المعلومات) .وبينة المهمة (القطاع الصناعي ، المجهزون ، المنافسون ، الزبائن ، جامعات ومراكز ، بحوث براءات اختراع خارجية) .

ثانيا : هي المصادر الداخلية وتشمل على [الاستراتيجية والمؤتمرات والتقنية والمكتبات الالكترونية ، التعلم الوصفي ، الحوار ، والافراد صناع المعرفة (الذكاء ، العقل ، الخبرة ، المهارة) والعملية (التعلم بالعمل ، بحوث داخلية وبراءات اختراع) ، اذ احتل محور الافراد الترتيب الاول]



أنواع المعرفة :

في مسح لأنواع المعرفة اجراه (الكبيسي) تبين وجود (25) نوعا من المعرفة استخدم تسمياتها (30) باحث للمدة من عام (1949) ولغاية (2001) .

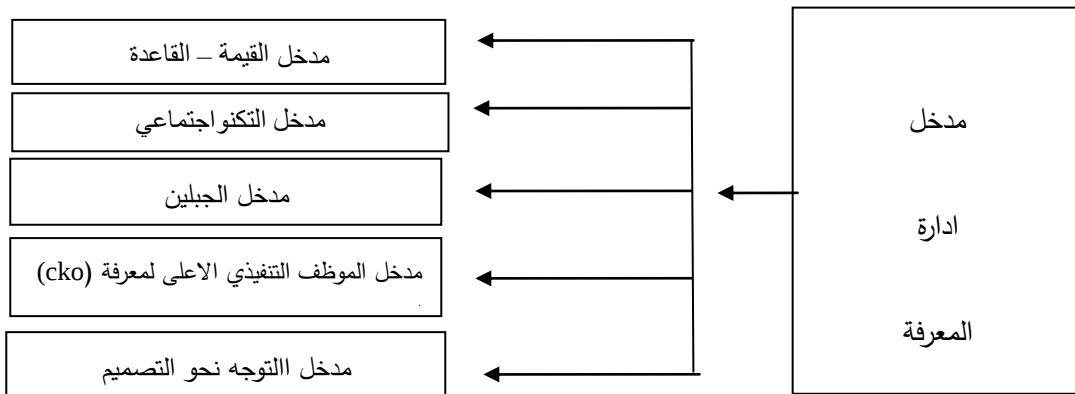
وقد اتضح ان اكثر الانواع شيوعا هي المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit knowledge) اذ استخدم الباحثون الاولى (17) مرة ، اما الثانية فقد استخدموها (15) مرة . بينما لم تستخدم التسميات الاخرى الا بحدود ضيقة تراوحت بين حد اعلى قدره (4) وحد ادنى (1) . (العاني ، 2004 : 26) .

وهناك أنواعا أخرى للمعرفة على وفق الأبعاد الـ 9 الآتية: - (العاني ، 2004 : 35) نفس المصدر

1. المصدر Source : هذا البعد يميز بين نوعي المعرفة الداخلية والخارجية.
2. سهولة الوصول accessibility : ويميز بين نوعي المعرفة التي يمكن الدخول اليها إلكترونياً، والتي لا يمكن الدخول اليها إلكترونياً .
3. الأمان Security : ويفرق هذا البعد بين المعرفة المجربة والمعرفة غير المجربة ، والاتجاه العام في المنظمات الحالية نحو معرفة أكثر شفافية والتي تتجه من المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرة .
4. المستوى التنظيمي organizational level : ويمثل نوعي المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية .
5. الرسمية formality : ويميز بين نوعي المعرفة الرسمية (المصدقة) وغير الرسمية .
6. الخارجية externalization : ويعكس هذا البعد تحول نوع المعرفة الضمنية الى الظاهرة والعكس تسمى الداخلية .
7. العمومية generalization : ويشمل نوع المعرفة المحدد لوصف حدث معين .
8. الوسط medium : ويمثل الوسط الذي يحوي المعرفة ويميز بين نوع المعرفة كونها منتج او عملية .
9. المحتوى content : وتقسم المعرفة التنظيمية طبقاً للمحيط التنظيمي الذي تتولد وتطبق المعرفة فيه ويمكن تمييز معرفة المنتج مقابل معرفة السوق ومعرفة المنافسين ومعرفة الخبرة مقابل معرفة القيادة .

1-مداخل ادارة المعرفة :

2-ان أي علم لابد من ان يكون له مداخل فكرية تسهل دراسته وتحلل مكوناته . وينطبق هذا الكلام على ادارة المعرفة اذ لها مجموعة من المداخل لدراستها . ويصور الشكل (3) هذه المداخل . (العاني ، 2004 : 68)



شكل (3) مداخل ادارة المعرفة

(العاني ، 2004 : 68) نفس المصدر

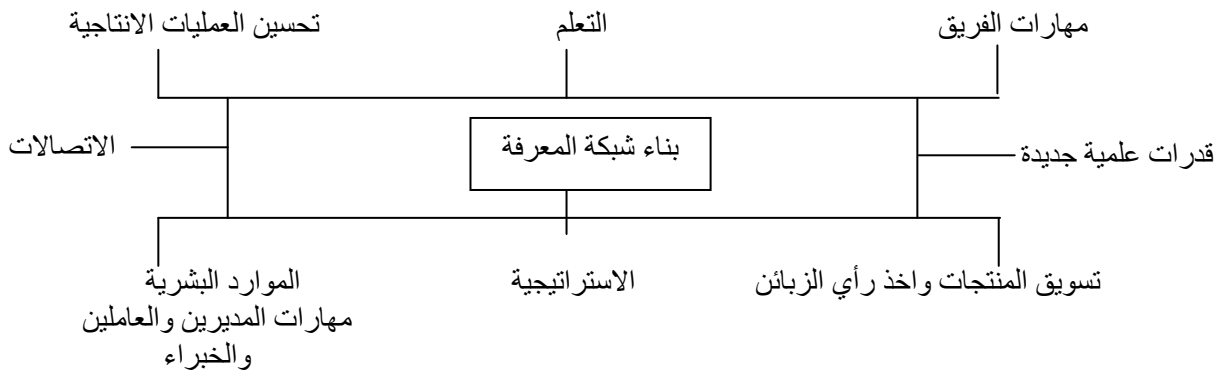
وفيما يأتي تعداد هذه المدخل :

1. مدخل القمة القاعدة . Top – down approach
2. المدخل التكنو اجتماعي . Technological – social approach
3. مدخل الجيلين . Two generation approach
4. مدخل الموظف التنفيذي الاعلى للمعرفة (cko) chief knowledg officer
5. مدخل التوجه نحو التصميم .

(العاني ، 2004 : 69) .

5. نماذج ادارة المعرفة : يجد المتتبع لفكرة المعرفة نماذج عديدة لادارتها كمحاولات لفهم وتوجيه جهود انشطة ادارة المعرفة في المنظمات لبناء عملياتها واستراتيجيتها وبذلك تعد النماذج اداة فعالة لتوضيح الافكار لمتلقيها بأسلوب سلس وميسر ، بحيث يمكن الاستفادة منها في كيفية تطوير ادارة معرفة المنظمات ، وسيتم تناول هذه النماذج بحسب التطور الزمني على النحو الاتي :-

أ- نموذج بناء شبكة المعرفة knowledge net build model في شركة " calxo wellcom " ويظهرها الشكل (4) وقامت الشركة بانشاء شبكة هيكلية للمعرفة من خلال : مهارات الفرق والتعلم والقدرات الجوهرية والاستراتيجية والاتصالات والعاملين وتحسين العمليات .



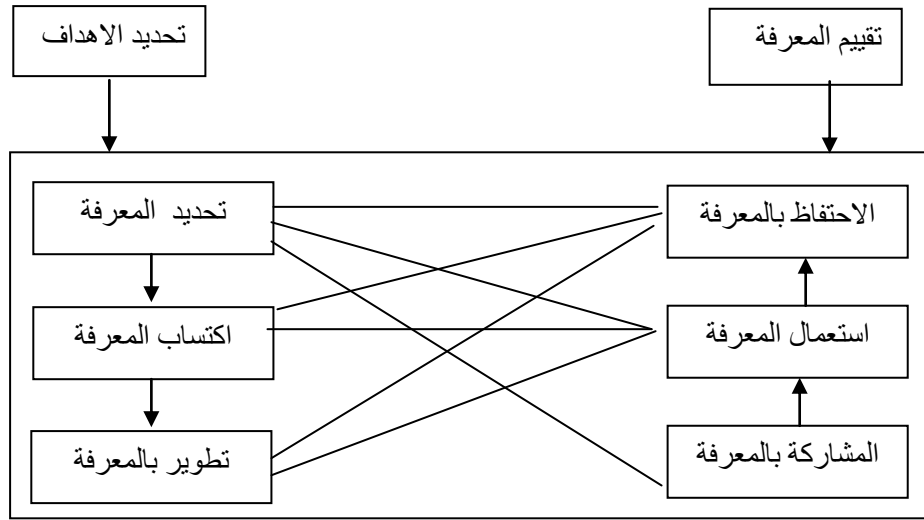
شكل (4) نموذج بناء شبكة المعرفة

المصدر (البياتي ، 2006 ، 70)

ب- نموذج قوالب البناء The building blocks

وضع هذا النموذج لتصنيف ثمانية قوالب لبناء ادارة المعرفة وهي :

اهداف المعرفة ، تحديدها ، اكتسابها ، تطويرها ، المشاركة بها ، استعمالها ، الاحتفاظ بها وتقييمها . يظهرها الشكل (5) .



شكل (5) نموذج قوالب البناء

(البياتي ، 2006 : 71)

6. عمليات ادارة المعرفة :

تتضمن عمليات ادارة المعرفة مراحل عدة لتطوير قدرة المنظمة على الحصول على المعرفة والمشاركة . والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لانظمة وهياكل وقيم تنظيمية تدعم عمليات ادارة المعرفة وهناك نماذج عدة تصنف عمليات ادارة المعرفة. وينقل (الكبيسي 2006: 68) عن (Heising 2001) الآتي من ان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها ، ويوضحها (الشكل 6 ادناه) .



العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المنظمي

المصدر : (الكبيسي ، 2002)

1. توليد المعرفة :

وتتضمن هذه العملية ايجاد معرفة جديدة في المنظمة من خلال أنشطة متعددة مثل البحث والتطوير وتصميم العملية والاستشارة والتعلم ... الخ فضلا عن بأن المنظمة تسعى على وفق هذه العملية الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية والداخلية ويرى (Mc Shan & Glinow , 2000:21) ان عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والافكار من البيئة الخارجية والداخلية ، وان هناك اربع طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي :

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

2. خزن المعرفة :

ان عملية خزن المعرفة هي ثاني عملية من عمليات ادارة المعرفة وتتضمن كل الفعاليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في النظام حال تكوينه وتقديمه أي حفظ المعرفة في النظام المخصص لها وضمان ديمومتها (Newman & Canard , 1999 : 3)

3. نشر المعرفة :

تعني توزيع المعرفة على المستويات المنظمة وافرادها كافة للافادة منها واستثمارها في تحقيق الانتاجية العالية ، حيث ينبغي ان يعرف كل شخص داخل المنظمة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع وبعملية التوزيع (التشارك والتبادل) تتحول المعرفة الفردية الى معرفة منظمة . كذلك تعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وتثبيت فعلي للمعرفة في المنظمة ، وإخراجها من الاطار الفردي الضيق الى الاطار التنظيمي الرحب (البياتي ، 2001 : 12) .

4. تطبيق المعرفة :

يقصد بتطبيق المعرفة جعلها اكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها وينقل(ولي ، 2007 : 108) عن (Mc shane & Glinow 1999) الى ان جميع العمليات السابقة لا تحقق شيئا من النفع ما لم تستثمر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق . ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة بما يحقق اهدافها لذا تعد من ابرز عملياتها واهم آليات تطبيقها هي التوجيهات المتكونة من مجموعة من القواعد والاجراءات الخاصة بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة .

ثانيا - مفهوم الأداء المنظمي :

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموما والأداء العالي ، او ما يطلق عليه عند عدد من الباحثين بالاداء المتميز بشكل خاص ، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام في المنظمات لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا وبجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة - ذلك ان النتائج التي تتمخض عنه ذات أهمية بالغة في استمرار وديمومة المنظمة وقد تترتب عليها اثار مضرّة بها مما يجعل منه مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لها بما يضمن تحقيق أهدافها . (الحسيني والدوري ، 2000 : 221) وعلى الرغم من تباين آراء المختصين في مفهوم الأداء سوف نستعرض عددا من التعريفات . فقد عرفه (Miller and Bromiely) ان الأداء يعبر عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الاهداف المرجوة او التي تسعى الى تحقيقها (Miller , 1990 : 767) .

ومنهم من ينظر الى الاداء المنظمي من زاوية تعظيم ربحية المنظمة وهو المفهوم الضيق حيث يتم التركيز على اهداف الاداء المالي وتستعمل لقياسه مؤشرات مالية مثل : العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية

(8: 1986, venkatraman & Ramanujam) ويرى (101: 2005, Mohnke) ان الاداء المنظمي يقاس

من خلال الاتي :-

1. الكفاءة التنظيمية .

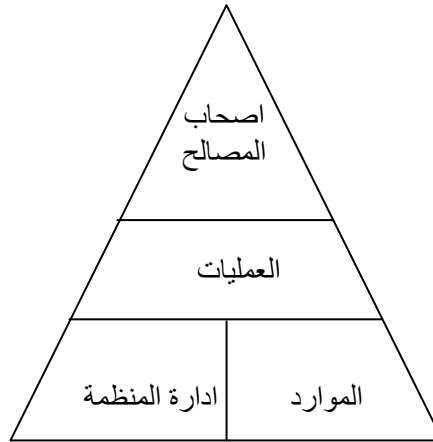
2. رضا الزبون .

3. القدرة على اتخاذ القرارات التنظيمية .

4. جودة العمل .

5. الأرباح التي تسعى الى تحقيقها المنظمة .

ومن خلال التعاريف السابقة بأنه هناك عدم اتفاق بين الباحثين على مفهوم موحد للاداء المنظمي وذلك لتباين مؤشرات قياسه . فقد اشار (40 : 2000, Kotler) الى مفهوم الاداء الفاعل من خلال النموذج الذي قدمه عن سمات منظمات الاعمال التي تتميز بالاداء المتفوق والشكل (7) يوضح ذلك .



الشكل (7) نموذج الاداء المتفوق

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

اذ يوضح الشكل (7) ان اول خطوة في تحقيق الاداء المتفوق هي تحديد اصحاب المصالح من قبل الادارة وتحسين العمليات الاساسية وتخصيص قياس للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية فضلا عن حاجة المنظمة الى ادارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين في المنظمة (Kotler . 40: 2000) .

ومن خلال الاستقراء للتعاريف السابقة يمكن وضع تعريف للاداء المنظمي بأنه (قدرة المنظمة على الاستعمال الامثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق اهدافها على المدى البعيد) .

وتأتي اهمية الاداء المنظمي من خلال ما اشار اليه (4 : 1998, Tuggle) في ان التعرف على اداء المنظمة يسهم في الكشف عن النواحي الاتية :

1. مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية .

2. ملائمة الاجراءات الاستراتيجية لاهداف المنظمة ومواردها .
 3. التأكد من ان المعنيين بتنفيذ الخطط هم على اطلاع جيد لها .
 4. التأكد من مستوى التنسيق بين اجزاء الاعمال والسياسات .
 5. مدى ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الاهداف .
 6. معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الاشخاص .
- ويعد لاداء الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة ، كونه يمثل اهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها (عبد الهادي ، 1997 : 9) وتأتي اهمية الاداء المنظمي في كونه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة والذي يقيس اهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو .

ب. اهداف الاداء المنظمي :

- اشار بعض الباحثين الى العديد من الاهداف التي يسعى الاداء الى تحقيقها اذ اشار (الكرخي، 2001 : 41) الى عدد منها وكالاتي :
1. تمكين الادارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لاجراء مراجعة تقييمية شاملة.
 2. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق اعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة .
 3. تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع .
 4. ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية .
 5. تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها .

ج. مجالات الاداء المنظمي :

تتعدد مجالات الاداء المنظمي الرئيسية التي تسعى المنظمة الى قياسها حسب المنظمة ، فكل منظمة تختلف عن الاخرى حسب نشاط كل منها وحسب طبيعة المنظمة وحسب نظرة الادارة العليا لهذه الميادين او المجالات، في حين تعكس هذه المجالات اهداف المنظمة الاساسية (الحسيني، 2000: 234) واجمع كل من (Miler & Dess 12 : 1996)، (Wheelen & Hanger , 1990 : 381) على تحديد مجالات الاداء المنظمي الاساسية بما يأتي (الربحية ، المركز السوقي، الانتاجية ، تطوير الاشخاص واتجاهات العاملين، المسؤولية العامة ، قيادة المنتجات ، الموازنة بين اهداف الامد القريب والامد البعيد) .

وحدد (Venkatra man & Ramanujam , 1986 : 803) مجالات الاداء المنظمي ضمن ثلاثة ميادين محددة هي :

1. الأداء المالي (Financial Performance)

والذي يعبر عن مفهوم ضيق للاداء من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات والقياس باستخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والسيولة ونمو المبيعات) .

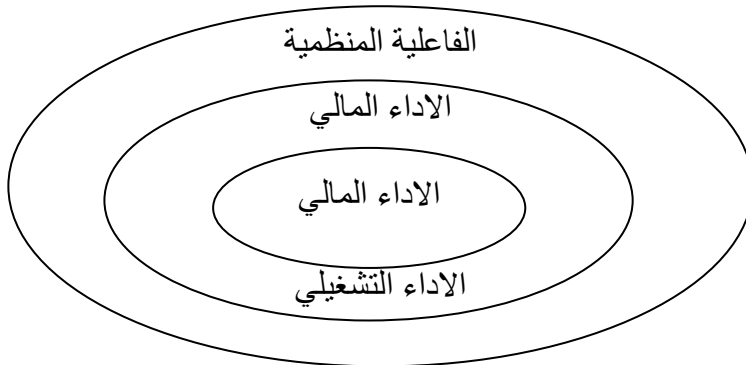
2. الأداء المالي والأداء التشغيلي (Financial Performance & Operational Performance)

هو بمثابة الحلقة الوسطى للأداء المنظمي في المنظمات فبالإضافة للمؤشرات المالية فإنه يجري الاعتماد على مقاييس عملياته في قياس الأداء كالحصة السوقية وتقديم منتجات ونوعية المنتج وفاعلية العملية السوقية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى الأداء المنظمي (الوندائي ، 2002 : 34) ويمثل هذان الاداء ان الى جانب الكفاءة القائمة أساسا على اعتماد الرشد في التوجه لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة وفي المجالات التي تعطي اكبر المردودات (العنزي ، 1995 : 149).

3. الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness)

هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة لأهدافها وهي مفهوم واسع تأخذ بصورة مطلقة بنظر الاعتبار مدى من التقلبات على المستويات الإدارية والمنظمية .
كما ان الفاعلية التنظيمية تقيم المدى الذي يجري منه الحصول على الأهداف المضاعفة سواء الوظيفية او الميكانيكية - المتحققة (Deft , 2001 : 64) .

وهي المعيار الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى الى تحقيقها كما يعكس قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية . (Notherft & Neal , 1990 : 61) وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم الفاعلية التنظيمية والتي اشار اليها (Robbins , 1998 : 483) وهي تعظيم الأرباح، قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومعالجتها وتحويلها الى مخرجات ، تحقيق الاستقرار والتوازن ونجاح المنظمة في تحديد زبائنها ومن ثم تلبية حاجاتهم . وعليه فإن الفاعلية التنظيمية من أكثر المجالات اتساعا للأداء المنظمي وذلك تغطيتها بالمؤشرات المالية (أهداف المنظمة المتعددة ومنح المنظمة امكانية التنافس والاستمرار من خلال الفاعلية التنظيمية والشكل (8) يوضح مجالات الاداء المنظمي :



الشكل (8) مجالات الاداء المنظمي الرئيسية

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 :

ظهرت العديد من المقاييس بغية التعرف على كيفية قياس الاداء المنظمي وتختلف هذه المقاييس تبعاً لأهداف وتوجهات المنظمات، فالمقاييس توضح ما حدث وليس التنبؤ بالحاضر او المستقبل فالمنظمات بحاجة الى قياس أدائها لتحديد موقعها مقارنة مع منافسيها في نفس المجال والتوجه نحو طبيعة المعلومات المعتمدة في القياس لتحديد نوعية المقاييس المستعملة .

وتواجه عملية قياس الاداء المنظمي تحديات مهمة متمثلة في التباين في تفسير المفهوم وتعدد الابعاد ، فضلا عن عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة يمكنها شرح جميع جوانب أداء المنظمة (7 : 2003 AL-Dahirre) كما ان المنظمات غير الهادفة للربح او التي لا تسعى لتحقيق الربح لاتستخدم المعايير المالية فقط كون هذه المعايير لا تعطي صورة واضحة لنجاح المنظمة فهي مؤشرات تاريخية للأداء المنظمي والمعايير يجب ان تعكس أهداف المنظمة وتوجهاتها وان قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة تعد مؤشرا جيدا لأداء المنظمة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج والاستراتيجيات الموضوعية بالإضافة الى تحديد الانحرافات سواء كانت هذه الانحرافات ايجابية ام سلبية وهذه العملية تتطلب تحديد المعايير التي يجب على اساسها قياس اداء المنظمة لتعكس اهداف المنظمة (الحباصات ، 2006 : 566) . وان المقاييس التي يجري اختيارها لتخمين الاداء تعتمد على الوحدة المنظمة الواجب تقييمها والاهداف الواجب انجازها (243 : 2004 Wheeien & Hunger) .

ويمكن الملاحظة مما سبق ذكره التباين في اداء الباحثين والكتاب في تحديد مقاييس الاداء المنظمي فهي (مالية وتشغيلية او مفردة او مركبة) والتي يمكن ملاحظتها من خلال الجدول الاتي .

الباحث / السنة / الصفحة	ابعاد قياس الاداء المنظمي
Kaplan & North , 1992 : 76	منظور مالي (العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية) منظور الزبائن (الكلفة/النوعية/التسليم في الوقت المحدد) منظور العمليات الداخلية (الانتاجية ، كلفة الوحدة الواحدة) منظور الابداع والتعلم (تصنيع المنتجات الجديدة ، تحسين منتجات قائمة الريادة في تطوير الخدمات او السلع)
Leigten , 1992 : 408	اجمالي الارباح ، دورات العمل
Astrachan & Kolenko , 1994	اجمالي الارباح ، راس المال ، دورات العمل ،
Brown & Larench , 1994 : 72	معدل الدورات، رضا الاشخاص ، معدل القياس ، الانتاجية، البحث والتطوير
Gephart , 1995 : 29	رضا الزبائن ، الانتاجية ، الابداع ، حصة السوق ، العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية
Delaney&Huselid, 1996 : 154	العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية ، العائد على المبيعات ، حصة السوق ، الابداع ، الرضا ، دوران العمل
Becker & Gerhart, 1996:792	العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية ، سعر السهم، الحصة السوقية ، الابداع ، رضا الزبون ، دوران العمل
Wright , et al , 1998 : 271	زيادة الانتاجية ، نمو المبيعات ، الحصة السوقية ، مستوى التعاون بين وحدات الاعمال الاستراتيجية
Bae & La wlere , 2000 : 510	معايير مالية تقليدية (العائد على الاستثمار ، العائد على السهم ، العائد على حق الملكية معايير اصحاب المصلحة، قيمة اصحاب الاسهم)
Wheelen& Hunger,1996: 290	(القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة ، الابداع ، تطوير منتجات جديدة ، رضا الزبون)

(Robbins , 2003) , (Stephen , 1993) (القريوني , 2000 , 128)
(السالم وصالح ، 2000 : 1 398 etc)

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

اولا : نبذة مختصرة عن المنظمات الصناعية عينة البحث

أ- الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية :

الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية من اكبر الشركات التابعة لوزارة الصناعة.

تأسست عام 1970 بعد دمج عدة شركات :-

1. شركة استخراج الزيوت .

2. شركة الرافدين لصناعة المنظفات .

3. شركة بذور القطن .

4. شركة الطباعة الصناعية .

5. شركة صابون ابو الهيل .

وتملك الشركة عدة مصانع موزعة في انحاء القطر وهي :-

أ - مصنع الرشيد .

ب- مصنع الأمين . منتجات الشركة 1. الصابون 2. مسحوق الغسيل

ج- مصنع المأمون . 3. مواد التجميل

د- مصنع الفارابي . 4. شامبو لكافة الانواع والاحجام .

هـ- مصنع المعتصم .

و- مصنع المنصور .

وهي من اول الشركات التي حصلت على شهادة الايزو 9001 في عام 2008 بالاضافة الى منتجاتها تقوم بتصنيع عدة منتجات اخرى لشركات القطاع العام والخاص مثل (زيت النواقل) لشركة بغداد لصناعة المشروبات الغازية و(مزيل المواد الإشعاعية) لحساب وزارة العلوم والتكنولوجيا وحصلت الشركة على شهادة الجودة من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .

ب- الشركة العامة لصناعة البطاريات :

تاسست الشركة عام 1985 وهي او شركة مساهمة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص وتعمل في مجال

المنتجات التالية :-

1. البتروكيمياويات (البولي بروبيلين) .

2. الكيماويات / ثاني اوكسيد التانيوم .

3. المعدنية / اسلاك معدنية .

4. صناعة اخرى / مثل بطاريات السيارات وصناعة الكارتون .

5. مجال الخدمات .

ج- الشركة العامة لصناعة المواد الانشائية :

تأسست الشركة العامة لصناعة المواد الانشائية وموقعها في بغداد عام 1987 وهي شركة مساهمة تعمل لخدمة الاقتصاد الوطني وهي من الشركات التابعة لوزارة الصناعة .

1. انتاج كافة المواد الانشائية .
2. تطوير وتوسيع المعامل .
3. شراء واستيراد مستلزمات الانتاج .
4. فحص وتقويم المنتوجات الانشائية من خلال (مختبرات علمية ومعدات حديثة وفحص كافة الغازات) .

ثانيا : وصف متغيرات ادارة المعرفة وتشخيصها :-

يهدف اعطاء وصف وتشخيص لادارة المعرفة بشمولية اكثر سيتم وصف لابعادها وتشخيصها على وفق ما اسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمنظمات الصناعية عينة البحث اعلاه وعلى النحو الاتي :-

أ- توليد المعرفة : تشير نتائج الجدول (1) الى المعدل العام لتوليد المعرفة ($X_1 - X_5$) حيث بلغت شدة اجابة افراد العينة (77%) بوسط حسابي (2.90) وهو اعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.90) الامر الذي يعكس اهتمام المنظمات الصناعية المبحوثة عينة البحث باكتساب المعرفة من مصادرها وان اعلى نسبة للفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية (X_1) ولا سيما في اشركة العامة لصناعة البطاريات حيث كانت شدة الاجابة (86.2%) بوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.71) . بينما كانت اقل نسبة في هذا ابعاد لفقرة (تسعى المنظمة لاقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الاخرى لتبادل المعرفة (X_2) ولا سيما في الشركة العامة لصناعة البطاريات حيث كانت شدة الاجابة (54.4%) بوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (16.1%) وهذا يعني عدم سعي المنظمة الى اقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين توليد المعرفة والاداء المنظمي .

جدول رقم (1)

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

X ₁	متغيرات ادارة المعرفة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
توليد المعرفة	X ₁	18	13	5	-	-	3.36	86.2%	0.71
	X ₂	3	9	4	17	3	1.77	54.4%	1.16
	X ₃	11	20	4	1	-	3.13	31.6%	0.71
	X ₄	17	13	2	5	-	3.13	81.6%	1.03
	X ₅	12	20	1	2	1	3.11	31.2%	0.90
المعدل العام							2.90	77%	0.90

X ₂	متغير الاداء المنظمي	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
خزن المعرفة	X ₆	3	20	11	2	-	4	80%	0.92
	X ₇	8	19	5	3	1	3.83	76.6%	0.97
	X ₈	11	18	3	4	-	3.66	73.2%	0.71
	X ₉	5	20	8	3	-	3.75	75%	0.80
	X ₁₀	6	23	5	2	-	3.91	87.2%	0.73
المعدل العام							3.83	76.6%	0.82

X ₃	متغيرات ادارة المعرفة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
نشر المعرفة	X ₁₁	6	21	5	2	-	3.80	76%	0.85
	X ₁₂	6	15	6	4	-	3.50	70%	1.05
	X ₁₃	9	15	5	9	-	3.75	75%	1.05
	X ₁₄	10	20	5	1	-	4.05	81%	0.82
	X ₁₅	7	22	4	2	1	3.88	77.6%	0.88
المعدل العام							3.78	75.9%	0.730
									0.93

X ₄	متغيرات ادارة المعرفة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	متوسط الموزن	شدة الاجابة	انحراف معياري
تطبيق المعرفة	X ₁₆	10	21	4	1	-	4.11	88.2%	0.70
	X ₁₇	4	16	8	8	-	3.44	68.8%	0.96
	X ₁₈	6	23	6	1	-	3.94	78.8%	0.67
	X ₁₉	3	18	8	6	1	3.44	73.8%	0.96
	X ₂₀	3	22	8	3	-	3.69	74.4%	0.74
المعدل العام							2.90	77%	0.90

ب- خزن المعرفة :

تشير نتائج الجدول (1) الى المعدل العام لخزن المعرفة ($X_{10} - X_{16}$) حيث بلغت شدة اجابة افراد العينة (76.6%) (بوسط حسابي (3.83) وهو اعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (6.82) الامر الذي يعكس اهتمام المنظمة الصناعية لحفظ المعرفة والافادة منها في المنظمة المبحوثة عينة البحث ولا سيما في الشركة لصناعة الزيوت النباتية وان اعلى نسبة للفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع اليها والافادة منها من لدن الاخرين X_6) حيث كانت شدة الاجابة (80%) (بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.92) بينما كانت اقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يجري التحديث المستمر للمعارف المخزونة X_8) حيث كانت شدة الاجابة (73.2%) (بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.71) ، وهذا يشير الى اهتمام المنظمة باجراء التحديث المستمر على المعارف المخزونة ولا سيما في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية . وهذا مايبثب علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة والأداء المنظمي.

ج- تشير نتائج الجدول (1) الى المعدل العام لنشر المعرفة ($X_{11} - X_{15}$) وتوزيعها حيث بلغت شدة اجابة افراد العينة (75.9%) (بوسط حسابي (3.78) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.93) الامر الذي يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بتوزيع المعرفة على العاملين وان اعلى نسبة للفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة والمعرفة بين العاملين X_1) حيث كانت شدة الاجابة (77.6%) (بوسط حسابي (3.88%) وانحراف معياري (0.88) ولا سيما في الشركة العامة لصناعة البطاريات بينما كانت اقل نسبة في هذا البعد للفقرة (تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة X_{12}) حيث كانت شدة الاجابة (70%) (بوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.05) وهذا يؤشر اهتمام المنظمة بالعمل على وفق اسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة والمعرفة. وهذا مايبثب وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين نشر المعرفة والاداء المنظمي .

تطبيق المعرفة :

تشير نتائج الجدول (1) الى المعدل العام لتطبيق المعرفة ($X_{16} - X_{20}$) حيث بلغت شدة اجابة افراد العينة (74-4%) (بوسط حسابي (3.72) وهو اعلى من وسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.80) وان اعلى نسبة للفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه والارشاد X_{16}) حيث كانت شدة الاصابة (82.2%) (بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.70) ولاسيما في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية بينما كان اقل نسبة في هذا البعد للفقرتين (هنالك تحويل صلاحيات عالي للعاملين في انجاز الاعمال 1×17) (يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث اخطاء في العمل 1×19) في الشركة العامة لصناعة المواد الانشائية واحيانا في الشركة العامة لصناعة البطاريات حيث كانت شدة الاجابة لهما (68.8%) (بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.66) . وهذا مايبثب وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين تطبيق المعرفة والاداء المنظمي .

ثالثا : وصف متغير الاداء المنظمي وتشخيصه :

تشير نتائج الجدول (2) الى المعدل العام لخزن المعرفة ($y_1 - y_5$) حيث بلغت شدة الاجابة لافراد العينة (76.8%) بوسط حسابي (3.84) وهو اعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.89) الامر الذي يعكس اهتمام المنظمة بتحسين الاداء المنتظمي لها وان اعلى نسبة للفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (تستطيع المنظمة من خلال ادارة المعرفة اتخاذ القرارات للمنظمة y_3) ولاسيما في الشركة العامة لصناعة للزيوت النباتية حيث كانت شدة الاجابة (82.2%) بوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.78) بينما كانت اقل نسبة في هذا البعد للفقرة (تحقق المنظمة ارباح مالية من خلال ادارة المعرفة y_5) حيث كانت شدة الاجابة (68.2%) بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.05) وهذا يدل على اهتمام المنظمة لعمليات ادارة المعرفة ودورها في تحسين الاداء المنظمي ، ولاسيما في الشركة العامة لصناعة البطاريات .

جدول (2)

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

y	متغير الاداء المنظمي	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	متوسط الوزن	شدة الاجابة	انحراف معاري
		5	4	3	2	1			
	y1	10	17	6	3	-	3.94	78.8%	0.89
	y2	10	18	4	4	-	3.94	78.8%	0.92
	y3	11	20	3	2	-	4.11	82.2%	0.78
	y4	6	20	7	3	-	3.80	76%	0.82
	y5	5	14	9	7	1	3.41	68.2%	1.05
	المعدل العام						3.84	76.8%	0.89

وبناء على ماتقدم من تحليل يمكن ترتيب متغيرات الدراسة وبحسب طبيعة المتغيرات ولهذا استخدم الباحث لهذا

الغرض الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومثلا مبين في الجدول (3)

الجدول رقم (3)

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

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
توليد المعرفة	3.90	0.91	الاول
خزن المعرفة	3.83	0.82	الثاني
نشر المعرفة	3.78	0.93	الثالث
تطبيق المعرفة	3.72	0.80	الرابع

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه ما ياتي :

1. كان الوسط الحسابي الموزون العام لاجابات العينة فيما يخص متغير توليد (3.90) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فيما بلغ الانحراف (0.91) .
2. كان الوسط الحسابي الموزون العام لاجابات العينة فيما يخص متغير خزن المعرفة (3.83) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.82) .

3. كان الوسط الحسابي الموزون العام لاجابات العينة فيما يخص متغير لنشر المعرفة (3.78) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.93) .
4. كان الوسط الحسابي الموزون العام لاجابات العينة فيما يخص متغير تطبيق المعرفة (3.72) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فيما بلغ الانحراف المعياري (0.80) .
- وعليه يتضح من النتائج السابقة ان المنظمات الصناعية عينة البحث تتباين في تبني متغيرات عمليات ادارة المعرفة وترتيبها اذ برز من خلال الوسط الحسابي الموزون البالغ (3.90) والانحراف المعياري البالغ (0.91) انها تتبنى متغير توليد المعرفة في المقام الاول ثم يأتي بعد ذلك متغير المعرفة بوسط حسابي موزون (3.78) وانحراف معياري قدره (0.93) واخيرا يأتي متغير تطبيق المعرفة بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري قدره (0.80) .
- ثالثا: العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء المنظمي :
- يوضح الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة بوصفه متغيرا مستقلا والاداء المنظمي بوصفه متغيرا معتمدا .

جدول (4)

علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والاداء المنظمي

الاداء المنظمي	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
** 0.494	توليد المعرفة	الاداء المنظمي
** 0.533	خزن المعرفة	
** 0.599	نشر المعرفة	
** 0.487	تطبيق المعرفة	

الجدول/ من اعداد الباحث من نتائج الحاسبة الالكترونية 36 - N

(**)نعني الارتباط المعنوي عند مستوى المعنوية (1%) .

(*) نعني الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية (5%)

يتضح من نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية موجبة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء عند مستوى معنوية (1%) حيث كانت علاقات الارتباط (0.494 ، 0.533 ، 0.599 ، 0.487) على التوالي وهذا يعني مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بعمليات ادارة المعرفة سوف يسهم في رفع كفاءة الاداء في المنظمة من خلال نتائج تحليل الاستبانة وطبيعة المتغيرات .

وفي ضوء التحليل اعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي نصها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير ادارة المعرفة ومتغيرات الاداء المنظمي في المنظمات الصناعية المبحوثة) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

1. بينت نتائج الدراسة ان الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية شرعت في استخدام عمليات إدارة المعرفة لضمان دخولها في السوق ورفع كفاءة أدائها لتصبح عضوا فاعلا في سوق المعرفة .
2. تقاربت مستويات تقدير متغيرات إدارة المعرفة في الشركة العامة لصناعة البطاريات اذ كان جميعها بمستوى (متوسط عال) وجاء هذا التقارب بسبب فاعلية اغلب الفقرات لكن مقابل ذلك هناك محدودية في ممارسة عدد من الفقرات في المتغيرات الاولى وكذلك في الشركة العامة لصناعة المواد الإنشائية .
3. ظهر وجود علاقات ارتباط لمتغيرات إدارة المعرفة في الاداء المنظمي في الشركة العامة لصناعة البطاريات من خلال وجود علاقات ارتباطية تشير الى تماسك لمتغيرين ، ولكنها بحاجة الى زيادة فاعلية عدد من المتغيرات لانها مازالت دون مستوى للطموح في التأثير في اداء المنظمة وبخاصة في تطبيق المعرفة في الشركة العامة لصناعة المواد الانشائية .
4. احتل متغير توليد المعرفة المرتبة الاولى بأهمية المتغيرات الفرعية لعمليات ادارة المعرفة ولاسيما في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية فيما كان متغير تطبيق المعرفة بالمرتبة الاخيرة من الاهمية التي اولتها عينة البحث في الشركة العامة لصناعة المواد الانشائية في حين حصل متغير الاداء على اهتمام من خلال اجابات افراد العينة البحث في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية والشركة العامة لصناعة البطاريات .

ثانياً: التوصيات :

1. ضرورة اهتمام المنظمات الصناعية عينة البحث لعمليات ادارة المعرفة لانها تؤدي الى تحسين الاداء المنظمي ورفع كفاءته من خلال ما تمتلكه من معرفة حول طبيعة العمل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
2. ينبغي ان تكون المنظمات المبحوثة سباقة في انشاء وحدة ادارية تحت مسمى ادارة المعرفة تضم في جوانبها مهام عدة مستحدثة متعلقة لعمليات المعرفة الى جانب مهام البحث والتطوير والشؤون العلمية .
3. تأكيد تحويل اكبر كمية من المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهري في المنظمات المبحوثة ، من خلال تشجيع نقل المعرفة بين العاملين وتشجيع الخبرات المتقدمة في المنظمات المبحوثة لتقديم المحاضرات والمناقشات النظرية والعملية .
4. يجب على المنظمات الصناعية المبحوثة ان تأخذ بنظر الاعتبار أنواع إدارة المعرفة التي تتكون من (المعرفة الضمنية ، والمعرفة الظاهرية) وتكييفها مع واقع حال المنظمات المبحوثة .
5. العمل على إيجاد بيئة العمل المناسبة وجعلها قاعدة للإدارة العليا لجعل عمل المنظمة المبحوثة يواكب التغيرات الحاصلة في السوق .

المصادر**المصادر العربية :**

1. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، الدوري ، مؤيد عبد الرحمن ، " ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر " ، عمان دار وائل للنشر ، 2000.

الدوريات والمجلات :

1. البياتي ، محمد ، 2001 ، المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية الالهية الاقتصادية المتزايدة لادارة المعرفة في المنشآت الحديثة المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الادارية والمالية جامعة فيلادلفيا ، الاردن .
2. 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 22-23 / نيسان 2007 .
3. 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 11-13/2007 ، اربيل ، اقليم كردستان .

الرسائل والاطاريح :

1. السامرائي ، سلوى هاني عبد الجبار (1999) " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال .
2. العاني ، علي فائق جميل (2004) " رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .
3. المغربي ، كامل محمد (1994 – 1995) " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة مؤتة وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال .
4. المياحي ، اسيل هادي محمود جاسم (2004) " رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم في ادارة الاعمال .
5. حسن ، زينب عبد علي (2009) " بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال .
6. الكبسي ، 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 2002 .

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 gersey. 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 استبانة

الاخ الكريم ، الاخـتـ الكـريـمة

اضع بين ايديكم استمارة استبيان للبحث الموسوم “ دور ادارة المعرفة في 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 أن 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 :

- 1 . لا حاجة لذكر الاسم على الاستبانة .
- 2 . ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لأغراض البحث العلمي فقط .
- 3 . يرجى عدم ترك أي فقرة دون اجابة .

المحور الاول – عمليات ادارة المعرفة :**1 . توليد المعرفة**

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

2 . خزن المعرفة :

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1 تقوم المنظمة الصناعية بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع اليها و الافادة منها من لدى الاخرين .					
2 يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة .					
3 هنالك مجال واسع لاستخدام التقنيات لخزن المعرفة .					
4 تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية.					
5 توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المنظمة الصناعية واسترجاعها .					

3 . نشر المعرفة :

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1					النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسة لنشر المعرفة .
2					تصدر المنظمة الصناعية منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.
3					المعرفة الموجودة في المنظمة الصناعية متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها .
4					تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين و افراد المنظمة الصناعية.
5					تعمل المنظمة الصناعية بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة والمعرفة بين العاملين.

4 . تطبيق المعرفة :

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1					تعتمد المنظمة الصناعية في تطبيق المعرفة على التوجيه و الارشاد
2					هناك تحويل صلاحيات عالية للعاملين في انجاز الاعمال .
3					يستند المختصون في تطبيق المعرفة الى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.
4					يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث اخطاء في العمل .
5					تمنح المنظمة الصناعية عاملها فرصة تطبيق معارفها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعها.

المحور الثاني .. الاداء المنظمي .

الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1					تستطيع المنظمة الصناعية من خلال ادارة المعرفة تحقيق الكفاءة التنظيمية .
2					من خلال ادارة المعرفة , المنظمة الصناعية تحقق رضا الزبون.
3					تستطيع المنظمة الصناعية من خلال ادارة المعرفة اتخاذ القرارات.
4					ادارة المعرفة تحسن نوعية اداء العمل.
5					تحقق المنظمة الصناعية ارباح مالية من خلال ادارة المعرفة.

المحور الثالث : -

في حالة وجود اية ملاحظات او افكار او مقترحات لم يتم التطرق اليها .. نرجو ذكرها تفصيلاً مع التقدير