

**تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الحفر العراقية**

**أ.م فاضل عباس حسن
المعهد التقني العمارة
الجامعة التقنية الجنوبية**

**أ.م.د راضي عبد الله علي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة البصرة**

**The Influence of Knowledge Management in the
Improvement for Innovations of Product and Process**

**Dr. Raddi Abdullah Ali Fadhil Abbas Hassan
University of Basra Sothern Technical University**

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

أ.م.د. راضي عبدالله علي

أ.م. فاضل عباس حسن

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد تأثير ادارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع باعتماد عملية التنسيق في كل من (التحليل، والتحديد، والتصميم، والتنفيذ) والعمليات التشغيلية في كل من (خلق المعرفة، والتشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) فيما تم التعبير عن عملية الابداع في كل من (ابداع المنتج، وابداع العملية)، اجريت الدراسة في شركة الحفر العراقية، كما تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض حيث جرى استطلاع اراء (110) مديرا من المستويات الادارية في الشركة، تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار المتعدد، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من بينها هنالك تأثير ايجابي ومعنوي من ادارة المعرفة على صعيد عملية التنسيق على مستوى (التحليل) في عملية الابداع كما وجدت هنالك تأثير ايجابي ومعنوي من العمليات التشغيلية على مستوى (التشارك بالمعرفة) في عملية الابداع كما توصل البحث الى جملة من التوصيات.

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of knowledge management in the enhancement of the innovation process the adoption of the coordination process in each of the (analysis , definition, design, act) and operational in each of the (knowledge creation, knowledge sharing , knowledge application) as has been the expression of the process of innovation in each of (product innovation, process innovation), the research was conducted in the Iraqi Drilling Company, were also obtain the necessary information through the questionnaire prepared for this purpose, , which surveyed the opinions of (110) managers from the levels of management in the company, it was used of statistical methods, the arithmetic mean and standard deviation, and multiple regression test, as the study reached a set of conclusions of which there is a positive and significant effect of knowledge management at the level of coordination at the level of analysis process) in the innovation process, and also there is a positive and significant effect of operational processes at the level of (sharing of knowledge) in the innovation process as the research reached a number of recommendations.

المقدمة :

ظهرت ادارة المعرفة في العقدين الاخيرين كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة التي تنتهجها المنظمات لاسيما بعد النجاح الذي حققته في تبنيتها منهج التعلم والمعرفة بوصفه مدخلا جامعاً لعملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، وقد تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم والمتمثلة بعصر المعلوماتية والمعرفة الذي يركز على الاستثمار بالموجودات الفكرية والمعرفية في تحقيق عملية الابداع انسجماً مع المنطق الجديد للتنافس المتمثل بامتلاك القدرة الاستراتيجية للتفوق والتميز بالموجودات غير الملموسة بعد تراجع الاسبقيات التنافسية في اقتصاديات الكلفة والكفاءة لصالح هذا المنطق مما جعل النظر الى الابداع التنظيمي بوصفه التحول من مجرد تحقيق عائد مالي أو حصة سوقية الى امتلاك القدرة الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة. لذلك تسعى المنظمات في الوقت الحالي جاهدة لتمييز نفسها عن المنافسين لذا تعمل على استخدام أساليب جديدة في تطوير المنتجات وطرائق العمليات وبناء علاقات متميزة مع المستهلكين وتلعب إدارة المعرفة دوراً أساسياً في ذلك حيث تعد من عوامل النجاح الحاسمة لخدمة العملية الإبداعية كما أن إدارة المعرفة تقدم مجموعة من الخدمات للمنظمة فهي تدعم وتحسن عملية اتخاذ القرارات وتسهل تنفيذها من قبل الأفراد حيث تجعلهم أكثر وعياً و خبرة بأعمال المنظمة و أهدافها و عملياتها مما سبق نستنتج من ذلك لكي يكون الإبداع ناجحاً لابد من القيام بعملية التنسيق على مستوى (التحليل، والتحديد، والتصميم، والتنفيذ) لغرض تحقيق التكامل بين مختلف العمليات التشغيلية لإدارة المعرفة في (خلق المعرفة والتشارك بها وتطبيقها) حيث تلعب عمليات ادارة المعرفة دوراً بارزاً في هذا المجال كما لا بد أن يتم الإبداع وفقاً لمتطلبات السوق والمنظمة ولضمان نجاحه على صعيد المنتج والعملية. تم عرض البحث الحالي من خلال اربعة مباحث : تناول المبحث الاول الاطار المنهجي للبحث وبعضاً من الدراسات السابقة وخصص المبحث الثاني للاطار المفاهيمي للبحث، فيما خصص المبحث الثالث الى نتائج التحليل الاحصائي، اما استنتاجات البحث وتوصياته فكانت من نصيب المبحث الرابع.

المبحث الاول : الاطار المنهجي للبحث ودراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي صيغت بوساطتها مشكلة البحث وتساؤلاته الفكرية وأهدافه وأهميته ومخططه الفرضي، كما سيقدم ايضاحاً لمتغيراته ومقاييسه ونوع المنهج البحثي الذي يعتنقه ومجتمعه وعينته وادوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الاحصائية فضلاً عن بعضاً من الدراسات السابقة وذلك من خلال فقرتين وفق الاتي:

الاطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول بيان مستوى وطبيعة تأثير ادارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع في ضوء المستجدات التي تواجهها شركة الحفر العراقية في ظل اجواء المنافسة الجديدة في جولات التراخيص¹ التي تنص على منح الشركات العالمية صلاحية تأهيل وتطوير الحقول النفطية العراقية.

جولات التراخيص: هي عقود مع شركات عالمية لتأهيل وتطوير الحقول النفطية المنتجة والمستكشفة في البيئة العراقية بمعنى ان الشركة الوطنية تحصل على المناقصات بمشاركة الشركات الاجنبية في عقود الخدمة وبالتالي

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

تتطلب ظروف المنافسة تقديم افضل العروض من حيث الاسعار والمهارات المطلوبة ومن هذه الشركات على سبيل المثال شركتي (BP البريطانية، و ENI الايطالية) بحصولها على صلاحية التحري والحفر والتنقيب عن النفط الخام في العراق وهي من الشركات العالمية العاملة في نفس القطاع في مجال الصناعة الاستخراجية في البيئة العراقية.

لذلك تتبلور المشكلة على مستوى الشركة المبحوثة في محدودية قدرتها على التنافس والتباري مع الشركات الاجنبية في كسب عقود التراخيص وهي أحد أهدافها الرئيسية، أذ أنها لازالت تفتقر إلى طرائق جمع المعلومات وتنظيمها بما يوفر لها صورة أفضل للتنافس والتفاوض في تحسين قدراتها في ظل البيئة الجديدة لذلك لخص الباحث مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

- ا- هل ترتبط عمليات ادارة المعرفة بعملية الابداع بعلاقات ذات دلالة معنوية ؟
 - ب- هل تؤثر عمليات ادارة المعرفة في عملية الابداع ؟
 - ج- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة ببعديها عملية التنسيق، والعمليات التشغيلية في تعزيزعملية الابداع في شركة الحفر العراقية ؟
- أهمية البحث:**

تتأصل أهمية البحث الحالي من خلال اهمية مشكلته ومتغيراته المبحوثة، لكونها تبحث في مجموعة من المواضيع والمفاهيم الادارية التي اكتسبت نضجا كافيا على الصعيد الاكاديمي الا انها لازالت في طور التجريب على الصعيد الميداني والتي لم تتجذر بعد بما فيه الكفاية على مستوى البيئة العراقية فضلا عن توضيح عملية التنسيق قبل الشروع بتنفيذ عمليات ادارة المعرفة للتعرف هل ان المنظمة المبحوثة لديها فرصة معرفية او فجوة ام مخاطرة وكذلك في مدى أدراك اهمية ممارسة العمليات التشغيلية في خلق المعرفة والتشارك بها وتطبيقها على مستوى الممارسات التنظيمية وجعلها ضمن هياكل وانظمة وروتين المنظمة، ويمكن تلخيص تلك الالهمية بالنقاط الآتية:-

- أ- دراسة عملية التنسيق والعمليات التشغيلية وربطها ببعض العوامل التي تساعد في تعزيز عملية الابداع.
- ب- لا يزال مفهوم ادارة المعرفة حديث العهد نسبيا في ممارسات المنظمة العراقية، فإن إخضاعه للدراسة التجريبية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة والسلوك التنظيمي في ظل اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء المنظمة العراقية على صعيد الابداع في المنتج والعملية.

ثالثا: أهداف البحث: ان الاهداف المتوخاة من البحث الحالي في ضوء مشكلته تتضمن الاتي :-

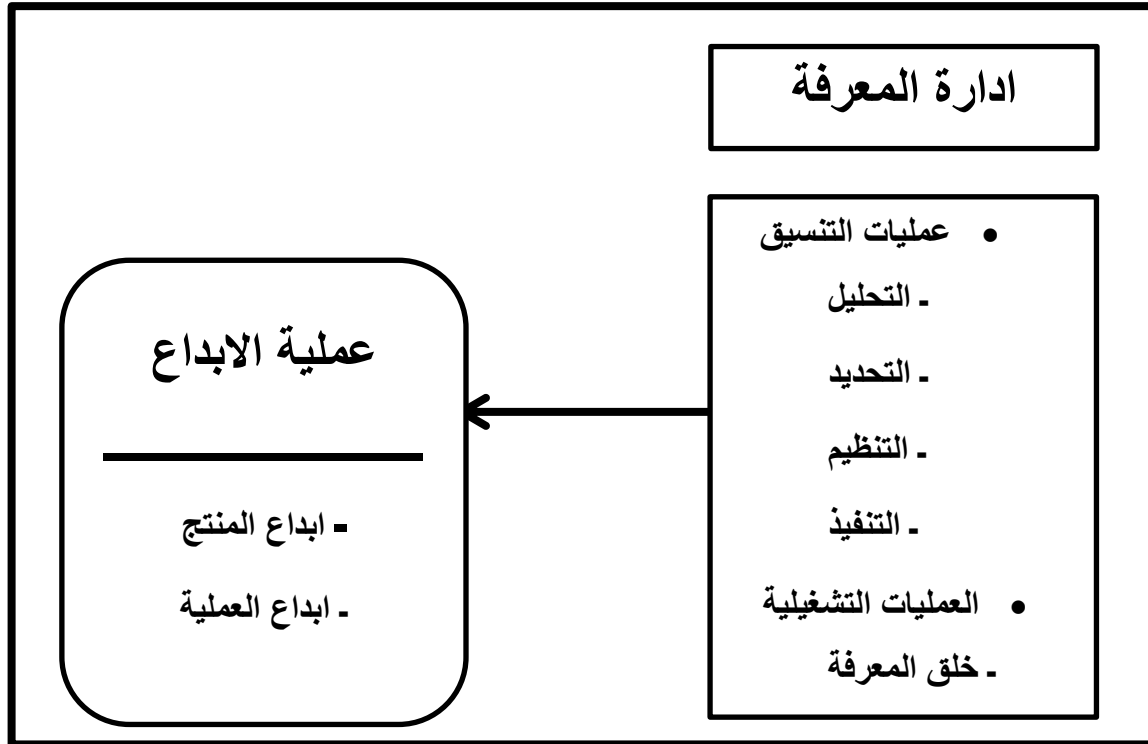
- ا- يسهم هذا البحث في تسليط الضوء على ادارة المعرفة وتأثيرها في تعزيز عملية الابداع في الاطار النظري.
- ب- تتبع مسارات التأثير بين ادارة المعرفة وعملية الابداع.
- ج- الكشف عن مستوى مساهمة ادارة المعرفة ببعديها عملية التنسيق و العمليات التشغيلية في تعزيز عملية الابداع على صعيد المنظمة العراقية في الاطار العملي.

مخطط البحث :

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسية التي انطلق منها البحث لبناء مخطط يجمع بالعلاقة والتأثير بين قدرات التعلم التنظيمي ومدى انعكاسها في

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

عملية الابداع لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلا مبسطا ومختصرا وافتراسيا للظاهرة قيد البحث وتفاعلاتها المحتملة (Despres & Chauvel, 2000:55). لذا سيتم اخضاعها للفحص والاختبار لبيان مدى ارتباط متغيرات مخطط البحث معنويا كما موضحة في الشكل (1) ادناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

فرضية البحث: تنطلق فرضية البحث الرئيسة من محاولة الاجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلتها واهدافها وفق الاتي :-

H1 الفرضية الرئيسة : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع من خلال كل من (عمليات التنسيق، والعمليات التشغيلية) .

وينفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:-

H1a : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع في ظل وجود عمليات التنسيق في (التحليل، التحديد، التصميم، والتنفيذ) .

H1b : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع في ظل وجود العمليات التشغيلية في (خلق المعرفة، التشارك بالمعرفة، وتطبيق المعرفة) .

متغيرات البحث: تضمن البحث المتغيرات الرئيسة الاتية:

1- ادارة المعرفة (Knowledge Management) : يمثل متغير البحث المستقل ويرمز له بـ (X)، وقد تضمن

الابعاد الفرعية التي بينها الجدول (1) وهما (عمليات التنسيق، والعمليات التشغيلية) استند الى نموذج

قدمه (Kucza , 2001: 3) باعتماده انموذج عملية المعرفة وفق الاتي:

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

الجدول(1)

الابعاد الفرعية للمتغير المستقل ادارة المعرفة

ت	البعد الفرعي	الرمز
	اولا: عمليات التنسيق Coordination Processes	X1
1	التحليل	X11
2	التحديد	X12
3	التصميم	X13
4	التنفيذ	X14
	ثانيا: العمليات التشغيلية Operational Processes	X2
5	خلق المعرفة	X21
6	التشارك بالمعرفة	X22
7	تطبيق المعرفة	X23

المصدر: من اعداد الباحث

2- **عملية الابداع: (Innovation Process):** تمثل متغير البحث المعتمد ويرمز له بـ (Y)، ويقاس من خلال ابعاد الابداع في كل من (المنتج، والعملية) وذلك استنادا الى دراسة قدمها كل من (Ju et al , 2006 : 862) وتشير الى قيام المنظمة بأجراء تغييرات على المنتج او العملية.

سابعا: مقاييس البحث واختبار الصدق والثبات:

1- **مقاييس البحث:** تم اعتماد مجموعة من المقاييس المستخدمة في بحوث سابقة بعد ان تم اجراء بعض التعديلات عليها لغرض تكييفها مع متطلبات البحث الحالي وكما موضحة في الجدول (2) الاتي:-

الجدول (2)

المقاييس المعتمدة في بناء مقياس البحث الحالي

1	ادارة المعرفة X	اولا :عمليات التنسيق	Kucza, 2001 : 36
		التحليل	1-4
		التحديد	5-8
		التصميم	9-12
		التنفيذ	13-16
		ثانيا: العمليات التشغيلية	
		خلق المعرفة	Ju et al , 2006: 676
		التشارك بالمعرفة	Pastor et al , 2010: 7
		تطبيق المعرفة	Turyasingura,2011:290
2	عملية الابداع Y	ابداع المنتج	et al , 2009:42 Lopez
		ابداع العملية	Ju et al , 2006:877

المصدر: اعداد الباحث

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

2- اختبار الصدق والثبات :

لقد تم التأكد من صدق (Validity) اداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة بأسلوبين، الاسلوب الاول تم توزيع الاستبانة على مجموعة مؤلفة من (30) مديرا من مجتمع الدراسة وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات التي تضمنتها أداة القياس، اما الاسلوب الثاني فكان عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص² وذلك للتأكد من شمول العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة والتي في ضوءها تم التعديل وصياغة بعض العبارات. ولقياس مدى الثبات (Reliability) في عبارات المقياس فقد تم استخدام معامل Cronbach Alpha ويلاحظ ان جميع قيم ألفا قد تجاوزت الحدود الدنيا فقد تراوحت جميعها ما بين (0.780 - 0.912) وأنها جميعا تقع ضمن نطاق القيم المقبولة كما موضحة في الجدول (3) الاتي:-

جدول (3)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة وعناصرها

ت	العنصر	Alpha
	اولا: عملية التنسيق	
1	التحليل	0.853
2	التحديد	0.876
3	التصميم	0.810
4	التففيذ	0.876
	ثانيا: العمليات التشغيلية	
5	خلق المعرفة	0.891
6	التشارك بالمعرفة	0.871
7	تطبيق المعرفة	0.854
	ثالثا: عملية الابداع	
8	ابداع المنتج	0.912
9	ابداع العملية	0.780

المصدر: مخرجات الحاسوب

ثامنا: منهج البحث: ان البحث ذات مدخل وصفي تحليلي بوصفه يستند على استطلاع الآراء وهو منهج يسمح بوصف الحالة للظاهرة المراد بحثها لذلك تعد عملية جمع البيانات وفق هذا المدخل كخطوة اولى ومن ثم تحليلها كخطوة ثانية لغرض التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة في تلك الظاهرة اخيرا، فضلا عن القيام بالمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة، كما اعتمد البحث ايضا على المراجع العلمية والدوريات الاجنبية ومواقع الانترنت.

مجتمع البحث وعينته : Population & Sample of the Research

جرى اختيار شركة الحفر العراقية بوصفها مجتمعا لأجراء البحث الحالي من بين الشركات العاملة في قطاع الصناعة النفطية، كما جرى استطلاع آراء المديرين في تلك الشركة بوصفهم عينة للبحث الحالي. اعتمدت عينة

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

قدر حجمها بـ (110) مفردة من بين مجتمع المديرين البالغ (212) مديرا بعدما تم توزيع (125) استمارة اعيدت منها (117) استمارة تم استبعاد (7) استمارات منها لعدم اهليتها للتحليل.

(1) ملاحظة ملحق 2، اسماء السادة محكمي استبانة البحث.

ادوات البحث: اعتمد البحث نوعين من الادوات يمكن اجمالها بالاتي:-

اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها المصدر الاساس لجمع البيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث، وقد تألفت الاستبانة من (44) فقرة غطت المتغيرات الرئيسة انتظم تحتها تسعة ابعاد فرعية ومن خلالها جرى مسح آراء (110) مديرا مثلوا عينة البحث كما استخدمت المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة. اما الادوات الاحصائية للإجابة عن اسئلة البحث واختبار فرضياتها لجأ الباحث الى استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وبعد جمع البيانات واختبارها ولحبر حجم العينة تبين بأنها تتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية، معامل كرو نباخ ألفا Cronbach's Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز او تشتت اجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة وعملية الابداع، والانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة مدى تأثير ادارة المعرفة ببعديها (عملية التنسيق، والعمليات التشغيلية) في تعزيز عملية الابداع.

ثانيا : دراسات سابقة (Previous Studies)

1- دراسة (Darroch , 2005)_الموسومة (ادارة المعرفة، الابداع واداء المنظمة)،

هدفت الدراسة : الى تقديم ادلة تجريبية تدعم دور ادارة المعرفة بوصفها كألية للتنسيق وهذه الادلة تدعم الرأي القائل بان المنظمة مع قدرة ادارة المعرفة باستخدام الموارد بشكل اكثر كفاءة واكثر ابداعاً وافضل اداءً.اجريت الدراسة : وفق أسلوب جمع البيانات من خلال المسح عبر البريد حيث ارسلت (1743) رسالة الى كبار المديرين التنفيذيين (CEOs) وقد استجاب (443) مديرا فقط اي بمعدل استجابة بلغت (27.8%)، توصلت الدراسة : الى تحديد موقع ادارة المعرفة كألية (للتسيق)هي مساهمة هامة في تفكيرنا حول هذا الموضوع في تحقيق الابداع والاداء الافضل من خلال توظيف الموارد بشكل امثل.

2- دراسة (Lin , 2007) الموسومة (تقاسم المعرفة وقدرة ابداع المنظمة: دراسة تجريبية في تايوان هدفت الدراسة : الى تطوير نموذجا بحثيا لربط تقاسم المعرفة لغرض مساعدة الآخرين وتمكين تقاسم المعرفة والعوامل المساعدة والقدرة الثابتة في الابداع. اجريت الدراسة : على عينة مؤلفة من (172) موظف من (50) منظمة كبيرة في تايوان. توصلت الدراسة : الى نتيجة يمكن تحسين فهم وممارسة الادارة التنظيمية في تقاسم المعرفة وحددت عدة عوامل اساسية للنجاح في تطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي تشجع وتعزز وتبادل المعرفة.

3- دراسة (Chiu & Dewi , 2014) الموسومة (ادارة المعرفة والابداع)

هدفت الدراسة : الى قياس تأثير استراتيجيات المديرين في مجال تنفيذ الابداع.اجريت الدراسة : على عينة مؤلفة من (301) من الموظفين العاملين في الشركات التايوانية. توصلت الدراسة : الى ان استخدام استراتيجية الحزم لها تأثير سلبي على موقف العاملين ولكن ليس لها تأثير على العمل وبالمثل ينظر العاملون للابداع بوصفه سمات تؤثر بشكل كبير على مواقفهم ولكن ليس لها تأثير على العمل وان الابداعات ستجلب المنافع المرغوبة للمنظمات اذا ما نفذت بنجاح.

مناقشة الدراسات السابقة : Discussion of Previous Studies

- 1- اتضح هنالك ثراء فكري واسع على مستوى التنظير باتجاه ادارة المعرفة وعملية الابداع وهو مؤشر صحي يدلل على مدى ادراك الباحثين لأهميتها، لكنها بحاجة الى تشخيص عملياتها التي تحتاجها المنظمة في ضوء معطيات البيئة الحالية وأليات استباقها.
- 2- هنالك تباين واضح بين الباحثين حول عدد عمليات ادارة المعرفة التي يمكن اتباعها في تحسين عملية الابداع لذلك اعتمد البحث الحالي ابعادا تكادا تتسجم الى حد ما مع بيئة المنظمة المبحوثة.
- 3- معظم الباحثون الذين تناولوا موضوع ادارة المعرفة وعلاقته بعملية الابداع في دراساتهم السابقة اشاروا الى ضرورة تعزيزها بدراسات تجريبية لاحقة.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للبحث

يتناول هذا المبحث مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها وابعادها المعتمدة لأغراض البحث الحالي والمتمثلة بعمليات تنسيق المعرفة والعمليات التشغيلية فضلا عن عملية الابداع.

اولا : مفهوم ادارة المعرفة Knowledge Management Concept

بالاستناد الى المنظور التاريخي لإدارة المعرفة وابتفاق اغلب الباحثين {Boulding (1966)، Cleveland(1985)، Sveiby & Lloyol(1987)، Drucker(1988)، Stewart(1991) } نقلا عن (Wiig, 1999 :2) اتضح ان ادارة المعرفة اقترنت تاريخيا بالمعرفة بوصفها مطلبا قديما بما في ذلك معرفة الاسباب كما تم توثيقها من قبل الفلاسفة الغربيين منذ الاف السنين وكذلك من قبل الفلاسفة الشرقيين على قدم المساواة فهي موثقة منذ ذلك الوقت لفهم القيم الروحية ومسائل الحياة والسماح للأفراد بالتفكير حول انفسهم وقد وجهت الكثير من الجهود للحصول على الاطار النظري وتسجيل خلاصة التفاهمات حول ماذا تكون المعرفة وما هي المعرفة، الا ان الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كمفهوم ورؤية وتنظيم يعتبر جديدا الى حد ما ولازال هذا المجال في قيد التطور وهو يشق طريقه للتأصيل ليأخذ مكانه بين فروع الادارة الاخرى في تقديم الابداعات. لذلك تبرز اهمية ادارة المعرفة بوصفها تمثل القاعدة التي تستند اليها المنظمة في مواجهة ظروف المنافسة التي تعيشها بيئة الاعمال في ظل الوضع الراهن فهي ادارة ممارسات مكرسة لاستثمار راس المال الفكري للمنظمة لغرض كسب الميزة التنافسية (Allix et al, 2003 : 4). لذلك وردت تعريفات متعددة لإدارة المعرفة يمكن تلخيصها في الجدول (4) الاتي :-

جدول (4) تعريفات ادارة المعرفة على وفق آراء بعض الباحثين

ت	الكاتب/الباحث/ السنة	التعريف
1	Wiig , 1993	مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى اكتشاف وظائف المعرفة
2	Davenport ,1994	هي ممارسة تنظيم وخرن ومشاركة المعلومات الحيوية بحيث يستفيد الجميع من استخدامها
3	Allee, 1997	هي ادارة نظامية وصريحة للأنشطة والممارسات والسياسات المرتبطة بالمعرفة
4	Kucz, 2001	هي المهمة الشاملة لإدارة عمليات خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة فضلا عن النشاطات ذات الصلة
5	Daft,2001	هي مجموعة الجهود المبذولة من قبل المديرين لغرض تنظيم وبناء رأسمال المنظمة من مواردها المعلوماتية
6	Christie,2005	هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى تحديد وتقييم اصول معرفة المنظمة من خلال رافعة تلك

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

		الاصول في الخلق والتشارك واستخدام المعرفة
7	Jennex & Olfman, 2006	هي ممارسة واختيار تطبيق المعرفة من التجارب السابقة في صنع القرار: لأنشطة صنع القرار الحالي والمستقبلي معبرة عن غرض تحسين فاعلية المنظمة
8	King, 2009	عملية اكتساب المعرفة من المنظمة او من مصدر اخر وتحويله الى معلومات صريحة بإمكان العاملين استخدامها بتحويلها الى معرفتهم الخاصة والسماح لهم لخلق وزيادة المعرفة التنظيمية
9	Daft, 2010	هي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الموارد الفكرية والابداعية للمنظمة
10	Zheng et al, 2010	هي الجهود الادارية في تسهيل انشطة الاكتساب، والخلق، والخزن، والتشارك، ونشر وتطوير المعرفة بين الافراد والجماعات
11	Skyrem, 2011	هي الادارة الصريحة والمنهجية في المعرفة الحيوية والعمليات المرتبطة بها في الخلق، التنظيم، النشر، الاستخدام والاستغلال في السعي لتحقيق اهداف الاعمال
12	Anumnum, 2014	هي حقل علمي يعزز مدخل التكامل لتحديد النقاط وتقييم واسترجاع وتقاسم كل معلومات اصول المنظمة من قواعد البيانات والوثائق والسياسات والاجراءات خصوصا الخبرات والتجارب غير الملتقطة لدى الافراد العاملين

المصدر: من اعداد الباحث

يستخلص مما سبق ذكره من تعريفات ان مفهوم ادارة المعرفة يعني :-

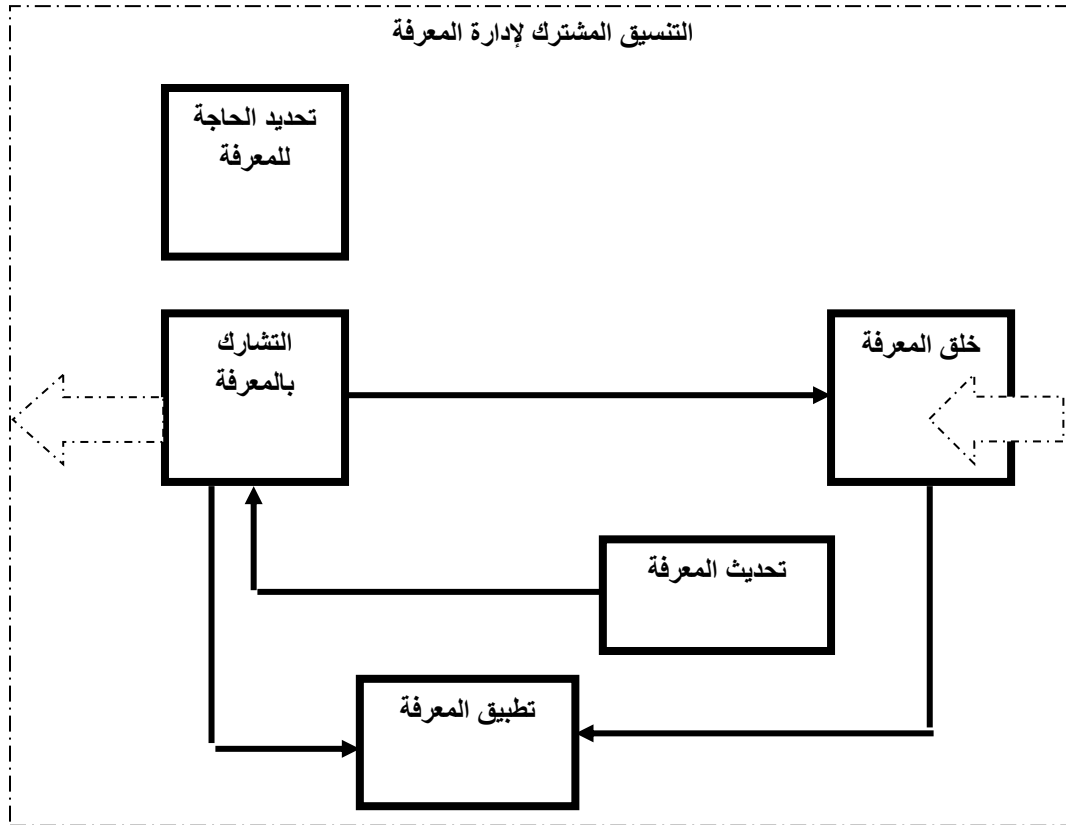
- 1- هي مجموعة من المداخل والعمليات التي تركز على تنظيم وخزن والمشاركة في المعلومات.
- 2- هي اكتساب المعرفة من قبل المنظمة او اي مصدر اخر وتحويلها الى معلومات صريحة يمكن استخدامها.
- 3- تعمل ضمن الحقل العلمي الذي يعزز من تكامل تحديد وتقييم وتقاسم المعلومات عن اصول المنظمة المترشحة عن قواعد البيانات والوثائق والسياسات والاجراءات المعتمدة على خبرات وتجارب الاشخاص في المنظمة.
- 4- توصف المعرفة بأنها تمثل ميزة تنافسية مستدامة في تحقيق الاداء العالي.

اولا: عمليات التنسيق : Coordination rocesses

ينظر الى التنسيق بوصفه واحدا من المساهمات المهمة التي تقدمها نظم المعلومات لتحسين الاداء التنظيمي من خلال تحسين الجهود داخل وبين فرق الخبراء المختلفة بوصفها سمة اساسية من سمات المنظمات المعاصرة (Aral et al, 2012:849-867)، كما يفسر تنسيق المعرفة بوصفها تحديد العملية المناسبة بواسطة عمل ادارة الاعتماديات بين أنشطة ادارة المعرفة وهي تعني ايضا ضمان الاداء المناسب للموارد المتاحة في الاوقات والاماكن المحددة (Dastaviz , 2014: 197)، عندما يتم تنفيذ مهام مترابطة من قبل افراد منفصلين يكون هؤلاء الافراد في تنسيق الترابط فيما بينهم، كما يرى (Thompson, 1967:192) ان المنظمات تربط الافراد للتعامل مع مهام معقدة من دون ترك الفرد ان يعمل لوحده وهناك حاجة لهيكل تحديد المسؤوليات والرقابة على الموارد على ان يوفر الهيكل الحدود لأعضاء المنظمة التي تمكنهم من تحسين اعمالهم داخل تلك الحدود لتكون فعالة، والمفتاح الاساسي لفاعليتها ليس في انشاء المعرفة او نقلها فحسب وانما لغرض التكامل الفاعل الذي يحتاج الى التعاون والتنسيق بين الافراد والمعرفة المخزونة لديهم. ومن الجدير بالذكر ان جهود الباحثين على نطاق التنسيق قد ركزت فيما مضى على ترميز المعرفة اي(المعرفة الصريحة) اما الجهود الحالية فهي منصبة على أليات ترميز فيما يتعلق(بمالك المعرفة) اي (Knowledge Owner) منعا من تسريبها لأي سبب من الاسباب

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

كالإحالة على التقاعد او ترك الخدمة او الانتقال الى منظمات اخرى وما شابه ذلك، وقد استطاع الباحث (Kucza, 2001:29) ان يقدم نموذج ضمنه عمليات تنسيق ادارة المعرفة وفق الشكل (2) الاتي :-



الشكل (2) يوضح العمليات الرئيسة لإدارة المعرفة

Source : (Kucza, Timo (2001): Knowledge Management Process Model, Techincal Research Center Finland, p.29.) (بتصرف)

يوضح الشكل (2) انف الذكر تنسيق عمليات ادارة المعرفة والتي تبدأ مع تحديد الحاجة من خلال المشاركة بالمعرفة ويتم ذلك بأسلوبين وفق الية سحب المعرفة او دفع المعرفة ففي حالة وجود الحاجة يتم دفع المعرفة للجهات التي تحتاجها من خلال التشارك بها داخليا وفي حالة عدم توفر المعرفة يتم سحبها من المصادر الداخلية والخارجية عن طريق خلقها من خلال المستشارين ومن ثم مشاركتها. وعليه لغرض البدء بعملية التنسيق لابد من الشروع بتنفيذ عدة نشاطات لإدارة المعرفة حددها (Ahmad,2010:265) في دورة من العمليات وفقا لـ (التقييم التحليل، التصميم، والتنفيذ) وفي دراسة سابقة قدمها الباحث (Kucza, 2001 : 32) استطاع ان يعرض عمليات تنسيق المعرفة على وفق عدة مراحل هي (التحليل، والتحديد، والتصميم، والتنفيذ) بطريقة معيارية اكثر تفصيلا لغرض دعم وتحسين تلك النشاطات باستمرار .

1- التحليل :

تهدف هذه العملية بالنسبة لإدارة المعرفة الى تحسين عملية خلق وتقاسم المعرفة في المنظمة، اذ يرى

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

(Nonaka & Takuchi, 1995:6) ان المعرفة توجد في عقول الافراد فقط كما ان المجموعات هي من يخلق المعرفة وليس الفرد، فالخطوة الاولى في هذه المرحلة من التحليل هي يجب تعريف النطاق لغرض تحديد ما يجب ان تأخذه المنظمة بنظر الاعتبار وذلك من خلال تحليل الحالة الراهنة (Current State Analysis) (CSA) ومن خلال تشخيص الوضع الحالي يتم بعد ذلك وضع الخطوات اللازمة للتحسين، ونجد هنا من الضروري الاسترشاد بأنموذج تحليل (Alter) التحليل المرتكز على النشاط بما يعرف بـ (Work- Centered Analysis) (WCA)، عند الشروع بتنسيق مبادرات ادارة المعرفة بالنسبة للممارسين يفترض ان يتأسس على فكرة تشخيص المشكلة فالبدائية تكون في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات وبالتالي الاستفادة من هذا التحليل في صياغة الاهداف الاستراتيجية على ان يبدأ التحليل من المستوى الاعلى للمنظمة وصولا الى مستوى الوحدة التنظيمية المعنية (Stankosky, 2005 : 43) ويتضمن التحليل ثلاث خطوات اساسية تتحدد وفق الاتي:-

أ- فجوات المعرفة: عندما تكون المعرفة المطلوبة غير متوفرة مما يدل على وجود خلل في قاعدة معرفة المنظمة.
ب- فرص المعرفة : تشخيص اصول المعرفة القائمة او الموارد غير المستخدمة وغير المستغلة والتي لم تمارس لحد الان وفي حالة تنفيذها سوف تعزز من عناصر المعرفة على صعيد (المنظمة والقيادة والتعلم والتكنولوجيا) بوصفها المنصات الواقعية لبناء نظام ادارة المعرفة.
ج- مخاطر المعرفة : بيان اصول المعرفة الحرجة الحالية والمستخدمة فعلا فاذا ما تلاشت تلك الاصول فجأة لأي سبب من الاسباب ستتأثر سيرة المنظمة بشدة لا سيما على صعيد العناصر الاربعة المذكورة في النقطة (ب) سابقة الذكر.

في ضوء ما تقدم على صعيد تنسيق المعرفة في مرحلة التحليل نجد (Wiig, 1999) يركز على عملية تنسيق المعرفة الحالية، اما (Nonaka, 2006) فيركز على عملية خلق المعرفة نقلا عن (Rahimi et al, 2011:17-33) وبالتالي الخلق يتعلق بالمعرفة الجديدة، وفي كلا الحالتين نتائج التحليل هي من يحدد حاجة المنظمة هل هي فجوة او فرصة ام مخاطرة، عن طريق اجراء المقابلات مع الافراد وعما يعرفونه ويفعلونه والمشاكل التي تواجههم والقيام بالاتصالات العمودية والافقية والاهم من ذلك هو تحليل ثقافة المعرفة قبل الشروع بمبادرات ادارة المعرفة فالمنظمة يجب ان تكون قادرة على خلق ثقافة تعزيز المشاركة بالمعرفة لأنها ضرورية لتحقيق النجاح (Brandt et al , 2011:1) كما لا يكفي ان تتوفر التكنولوجيا للمشاركة بالمعرفة فالتكنولوجيا هي جزء من العملية وانما المطلوب هو كيفية ادارة المعرفة لغرض الانتقال الى مرحلة التحديد.

2- التحديد :

في هذه المرحلة لا يكفي ان تنظر الادارة العليا الى عملية التشارك بالمعرفة عندما يبتدئ التحليل من اعلى مستوى تنظمي في المنظمة وانما يفترض ان تكون الاهداف محددة سلفا لضمان التطوير لكل الانشطة الاخرى بمعنى التوجه بالهدف كما تتطلب العملية تحديد اهداف التحسينات المطلوبة لان الاهداف هي دليل التخطيط في المرحلة اللاحقة، لذلك قد تتطلب هذه المرحلة زيادة الاتصالات بين المديرين للوصول الى خلق المعرفة الداخلية من خلال وحدات البحث والتطوير لمقابلة الاحتياجات التنظيمية بشكل افضل عندما تكون الاهداف ذات صلة مباشرة بالعمليات التنظيمية، ففي مرحلة التحديد لابد من تخطيط قياس ادارة المعرفة (Hoss, 2009 : 14) اذ

لازالت الكثير من المنظمات لا تدرك خط الشروع لوضع قاعدة للانطلاق في التطبيق والتقييم علما انها تعد خطوة مهمة لتحديد كيفية الرقابة والمتابعة على العمليات لذلك يرى (Basili et al , 1994: 528-532) بأن المنظمة يفترض ان تمتلك مقاييس واضحة لتحقيق اهداف ادارة المعرفة وفق مدخل (الهدف / السؤال / المقياس) .
لذلك يصف كل من (Fahey et al , 2001 : 890) عملية التحديد بأنها معرفة ما هو الهدف المطلوب فاذا كان الهدف هو خزين المعرفة يعني تطوير (معرفة - كيف) والمطلوب تحسين الاداء الخارجي، اما اذا كان الهدف هو (معرفة - ماذا) يعني المطلوب تدفق المعرفة لغرض تحسين الاداء الداخلي، في حين اذا كان الهدف هو (معرفة - لماذا) يعني استخدام المعرفة من اجل زيادة جودة الحياة.

3- التصميم :

تستفيد هذه المرحلة من تحديد الغرض في مرحلة التحديد من خلال توصيف الكيفية التي تتجز بها الاهداف والطريقة التي يتم التوصل اليها بعد تحديد مجالات إدارة المعرفة بناء على تحديد النطاق والعمليات من خلال تحديد ماهي المعلومات التي نحتاج اليها لكي توضع في السياق البشري بناء على تحديد الادوار والحقوق والمسؤوليات ووضعها لدعم البنية التحتية (Kucza , 2001: 49) ومن المحتمل تحتاج المنظمة الى استخدام عدة تقنيات للتخزين نظرا لمستويات المعرفة المختلفة لاسيما فيما يتعلق بعملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، قد تتطلب كذلك استخدام تقنيات معينة على مستوى الهيكل التنظيمي كمجالات وعلى صعيد المنظمة كعمليات و بناء على ذلك يتم تحديد نمط التكنولوجيا التي تساعد في تحقيق عمليات ادارة المعرفة مثلا (اشرطة الفيديو، رواية القصص، تلفزيون العمل او المحاضرات حول المؤتمرات الداخلية) والتي تسمح باستيعاب المعرفة في الحالات الصعبة اما على مستوى المديرين التنفيذيين يجب أن تكون قنوات الاتصال مملوكة وان تكون آمنة.
عليه لغرض الاهتمام بالليات تنسيق عمليات المعرفة عمدت بعض المنظمات (McNabb, 2007:206) الى استحداث منصب مدير المعرفة التنفيذي (CKO) (Chief Knowledge Officer) ضمن هياكلها التنظيمية لكي يعزز تنسيق المعرفة والتكامل من خلال تطوير الممارسات الاجتماعية مثل شبكات المعرفة او ممارسات الاتصالات بمعنى هو المسؤول عن تطوير وتنفيذ برنامج التشارك بالمعرفة اي كيف تتناول المنظمة موجوداتها الفكرية والقدرة على خلق الاتصالات ومهارة التحليل والحدس، وعلى الرغم من قبول العديد من قادة منظمات القطاع العام والخاص لأنشطة ادارة المعرفة الا انهم لم يتفقوا اين توجد ادارة هذه الوظيفة لاسيما ان مسؤوليات هذه الوظيفة قد تختلف تماما عن مسؤولية مدير المعلومات التنفيذي (CIO) بوصف الاخير مسؤولا عن ادارة اصول الشركة المادية من الحواسيب والشبكات، فهو ليس مسؤولا عن عمليات المعالجة ونظم المكافآت وجمع وتبادل المعرفة ونشر المعلومات والاجراءات المماثلة التي هي من اختصاص مدير المعرفة التنفيذي.

4- التنفيذ :

تعتبر هذه المرحلة من التجريب لذلك يكون التنفيذ في البداية عبارة عن تجربة مشروع صغير رائد ومن ثم يتم تعميمه خطوة بعد خطوة من خلال ادخال التحسينات من دون المباشرة بالإنفاق على استثمارات كبيرة جدا ذات مخاطرة كما ان الافراد ليس دائما على استعداد للتغيير الجذري في الممارسات اليومية وانما ادخال تغييرات على شكل مراحل وتدعمها برامج تدريبية ففي هذه المرحلة يتم قياس مبادرات ادارة المعرفة وفق جدول زمني يختص بمرحلة التنفيذ ويتم قياسها وفق عدة اعتبارات (Stankosky, 2005 : 47) منها مثلا (تطوير الجودة، زيادة

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

الانتاجية، تقليص اعادة العمل، سرعة وثيرة الابداعات، وزيادة الاداء) اي معرفة كيف ان ادارة المعرفة قد حققت الهدف المحدد كما ان عمليات التنفيذ تفيد في تشخيص اوجه القصور وان يتم معالجتها من خلال ادارة التقارير والتغذية الراجعة، لقد عانت الكثير من المنظمات من مشكلة القياس لذلك وجد (Darroch, 2005 : 101-115) ان مشروعات ادارة المعرفة تواجه صعوبة في قياس النتائج فلابد من الاستناد على جودة المقياس (goodness) لغرض قياس النتائج بالاعتماد على ثلاثة ابعاد لقياس عمليات ادارة المعرفة هي (اكتساب المعرفة من العاملين الحاليين والقادمين الجدد) وكذلك (نشر المعرفة من خلال التقاسم والخزن) فضلا عن (استخدام المعرفة)، وفي ضوء تقييم التغذية الراجعة يتم الكشف عن اوجه القصور والمشكلات ان وجدت وبالتالي اجراء التحسينات اللازمة لغرض معرفة ما تحقق من نتائج ومن هنا تبدء عملية تحديث المعرفة لغرض تحقيق التحسينات واحيانا قد تتطلب عملية القيام بها ربما ان تعيد المنظمة دورة التنسيق (الاعداد) طبقا للإجراءات المحددة في عملية التحليل في المرحلة الاولى مرة اخرى اذا تطلب الامر ذلك في حالة حدوث اية مشكلات تملحها الضرورة لغرض ضمان العمليات التشغيلية.

ثانيا: العمليات التشغيلية: Operational Processes اعتمدت المنظمات الكثير من الطرائق لجلب الافراد معا لخلق، وتشارك ، وتطبيق المعرفة وقد وضعت الكثير من الطرق والوسائل لجعل الافراد يرون ويفهمون السياق التنظيمي التنافسي من خلال التوجيه والتدريب والتطوير بالتركيز على مجتمعات الممارسة وسرد القصص والتعاون ووضع خرائط المعرفة لجعل الافراد والجماعات تتفاعل وتتشارك الواحد مع الآخر لغرض توليد وتفسير المعلومات الحالية وامكانية فهم العالم المحيط بهم واستخدام نتائج ذلك في اداء عملهم اليومي والغرض من تلك العمليات هو تحقيق اهداف مترابطة (890: Fahey et al , 2001) وفق الاتي :-

1. تحقيق الاداء المتفوق الخارجي بما في ذلك عوائد السوق والنتائج المالية من خزين المعرفة في(معرفة , كيف) .
 2. تحقيق الاداء المتفوق الداخلي التشغيلي بما في ذلك كفاءة التشغيل من تدفق المعرفة في (معرفة - ماذا) .
 3. تحسين جودة الحياة لكل فرد عضو في المنظمة من استخدام (معرفة - كيف) .
- بناء على ما تقدم بصدد العمليات التشغيلية لإدارة المعرفة لقد تبيننا آراء الباحثين حيال عدد تلك العمليات اذ استطاع كل من (Davenport & Prusak , 2000) ان يصنفها الى ثلاثة عمليات هي (الخلق، وترميز/تنسيق، ونقل المعرفة) كما صنفها ايضا (Malhotra, 2002, 1-20) الى (توليد، وترميز، ونقل المعرفة)، فيما يأتي جدول يوضح عمليات ادارة المعرفة.

جدول (5) يوضح عمليات ادارة المعرفة وفق آراء بعض الباحثين

المعرفة عمليات ادارة	Wieg 1993	Swan et al 1999	Kucza (2001)	Gottschalk 2002	Brewer 2003	Albers & (2005)	Cheng & choi (2005)	Hislop2005	Dafous & Kah, 2006	Supyuenyo- ng et al 2009	Zheng et al 2010	Tunyasingura 2011	Jafari & Malek 2013	Barzin- pour et al 2014	%
الخلق	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	92
خزن			✓				✓		✓		✓	✓	✓		46
اكتساب		✓			✓					✓		✓	✓		39
نشر				✓		✓				✓	✓		✓		39
استخدام							✓	✓	✓				✓		31
تطبيق		✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓	54
مشاركة	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	85

23		√						√				√		استغلال
8												√		التقاط
8												√		التحديث
8													√	التمثيل
	3	8	5	4	3	3	3	7	3	3	5	6	3	عدد العمليات

Source: Barzinpour , Farnaz et al , (2014): An Integrated Approach for Succession Planning and Knowledge Management, International J. Soc. Sci. & Education , Vol. 4 , (Special Issue) pp.126-127.

يتضح من الجدول (5) انف الذكر ان عمليات ادارة المعرفة تتراوح بين (3-8) عملية اذ لم يوجد اتفاق بين الباحثين لا على عددها ولا على آلية ترتيبها وحتى مسمياتها طبقا للدراسات السابقة للباحثين فالكثيرة تشير الى (3) عمليات لذلك سنقوم بتوضيح العمليات التشغيلية تباعا من اجل تسليط الضوء على غاياتها الاساسية وفق الاتي :-

1- خلق المعرفة : Knowledge Creation تعد عملية خلق المعرفة واحدة من العناصر الاساسية لعمليات إدارة المعرفة في المنظمة، ويراد بها تطوير وانشاء افكار جديدة لتوليد معرفة جديدة التي تؤدي بالنتيجة الى الابداع في ضوء تعزيز عملية مشاركة

وتوزيع المعرفة (Sain & Wekly, 2014:7) سواء على صعيد الافراد في زيادة معارفهم حسب حاجات المنظمة ومتطلباتها او على صعيد أداء مهامها وتوسيعها، كما اشارت عملية خلق المعرفة وفقا لما قدم Nonaka في نموذج ذو العمليات الاربعة هو تطوير المعرفة الجديدة او استبدال المعارف القائمة مع محتوى جديد (King 4 : 2009)، لذلك انصب اهتمام المنظمات عليها بوصفها واحدة من طرائق التعلم المتعلقة بالعمليات العقلية للإنسان وانعكاسها على الابداع سواء كان التعلم من المصادر الخارجية في اكتشاف مصادر تجهيز جديدة او أدراك اكبر لتوجهات الزبائن او من مصادرها الداخلية من اجل استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، وتشير تلك العملية الى استخلاص رؤى وافكار جديدة ومفيدة او من خلال الاستحواذ عليها عن طريق الخبرة المتاحة داخليا، كما يرى (Dixon , 1994 : 6) عند وصفه لدورة التعلم التنظيمي فقد اشار الى ان المعرفة المتراكمة هي اقل اهمية من العمليات اللازمة لاستمرار تنقية المعرفة او خلق المعرفة لان هذه العمليات ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم التحسين المستمر فلا بد من ابرائها قدرا من الموضوعية لاسيما على صعيد خلق المعرفة من خلال اجراء البحث والتطوير او عن طريق تعلم الاشخاص من خلال التنشئة الاجتماعية. في ضوء ما تقدم نجد اكتساب المعرفة هي جمعها من خارج المنظمة (Shoid et al , 2011: 605) اذن ما يفرق المسميات هو المصدر الداخلي او الخارجي او طريقة الحصول على المعرفة وبالنتيجة المطلوب ايجاد المعرفة ولكن الذي يفرق بين تلك المسميات هو (العرض والطلب) اي هل تمتلك المنظمة معرفة والمطلوب استثمارها داخليا ام انها بحاجة الى المعرفة والمطلوب اكتسابها خارجيا.

التشارك بالمعرفة : Knowledge Sharing

عادة ما تشير عملية التشارك بالمعرفة الى الانشطة التي تساعد الجماعات للعمل معا وهي عملية ايجاد ونقل المعرفة الصريحة او الضمنية وتيسير تبادلها وتعزيز قدرة التعلم التنظيمي لديهم فضلا عن زيادة قدرتهم على تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية (Cummings , 2004 :352-364) كما تعني عملية المشاركة هي القيام

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

بنشر المعرفة للآخرين بصورة تفاعلية لغرض تعزيز اداء المنظمة (Sain & Wekly, 2014:7)، وفي ذات السياق استطاع كل من (Collins & Hitt, 2006:147-167) ان يميزوا بين عملية التشارك بالمعرفة ونقل المعرفة، اذ ان المقصود بعملية التشارك بالمعرفة بأنها تتعامل مع الافكار والمعلومات وتقاسم المعرفة وتعني مشاركة وكلاء المعرفة في توليدها بشكل منفصل او معا نتيجة لعملية تبادل المعرفة وتحصل عملية اعادة تشكيلها او تحسينها ويمكن ان تكون بصورة رسمية او غير رسمية بين الافراد على حد سواء وكذلك مع الاقران والجماعات عبر او داخل المنظمة وهي تأخذ الطابع التفاعلي بين المتشاركين من خلال الاتصالات، اما ما يقصد بعملية نقل المعرفة فهي عملية فنية بحتة تصف انتقال المعرفة من مكان الى اخر وبصيغة رسمية وفي الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين وبالتكلفة المناسبة فقط من دون ان يحدث اي تغيير في خصائص المعرفة كما تشير الفوائد من عملية التشارك بالمعرفة الى توفير المعلومات للقيام بإنجاز مهمة معينة لغرض (معرفة - كيف) من اجل مساعدة الآخرين والتعاون معهم على حل المشكلات و تطوير افكار جديدة او تنفيذ السياسات او الاجراءات وهي تعد من ضمن استراتيجيات ادارة المعرفة ويطلق عليها استراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة للقيام بنشرها ومشاركتها بهدف حمايتها من فقدان والضياح

3 - تطبيق المعرفة: (KP) Knowledge Application

يشير تطبيق المعرفة الى عملية وضعها موضع التنفيذ، فأن جميع العمليات السابقة لا تحقق شيئا من النفع للمنظمة ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل اذ ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة على الرغم من اتفاق معظم الباحثين { (Cohen & Levinthal, 1990)، (Desouza & Paquette, 2011)} نقلا عن (Shrestha & Weldearegay , 2013 : 16) ان عملية تطبيق المعرفة تعد اصعب من عملية الوصول اليها، لذلك تشير عملية التطبيق الى وضع المعرفة في النشاط واستخدام المعرفة لأدراك المخرجات التنظيمية لأنها تعد امرا حيوياً لتطوير اصول المعرفة، (Sain & wekly , 2014 : 7) عملية التطبيق هي واحدة من اكثر عمليات ادارة المعرفة اهمية في تجسيد المعرفة وتطبيقها عند اتخاذ القرارات او تنفيذ المهام من خلال التوجيه عما يجب ان يقوم به الآخرين او من خلال الروتين اي تحويلها الى اجراءات وقواعد توجه السلوك على تنفيذ ذلك الروتين وغالبا ما تصف مرحلة تطبيق المعرفة الطرق والاليات التي تتبناها المنظمة لاستخدام المعرفة المتاحة لتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها (Yaghoubi et al , 2011 : 79)، وفي هذا المجال يدعم كل من (Davenport et al , 2001) الرأي القائل بأن تطبيق المعرفة هي الحصول على نتائج جيدة اكثر اهمية من المعرفة مما يتوجب على المنظمة ان تقوم بطرد الخوف ورعاية وتوفير بيئة مفتوحة (Mainkandan & Tatachari , 2009 : 21)، وعادة ما يشير التطبيق الى استثمار المعرفة داخليا سواء عن طريق المنتج (producer) او مقدم الخدمة، كما يمكن استثمارها خارجيا على شكل تراخيص او براءات اختراع او خدمات استشارية، لذلك ينبغي تطبيق المعرفة الجديدة لكي تساعد المنظمات على تحسين المنتجات والخدمات.

رابعا : مفهوم الابداع : Innovation Concept

ظهر مصطلح الابداع الى الوجود منذ ان وجدت البشرية على وجه البسيطة وهو يخص القديم وادخال شيء جديد غير معروف واصل كلمة الابداع لاتيني مأخوذة من كلمة (Novus) وتعني جديد او فكرة جديدة او اسلوب او

جهاز جديد (66 : 2012 , Letangule & Letting)، وفي اللغة الانكليزية تعني (Innovation) من بدع اي انشاء من غير مثال سابق (فارس، 2007 : 5)، اما في اللغة العربية فقد ورد الابداع على انه عدم النظر واشتق من الفعل بدع : بدع الشيء ببده بدعا وابتدعه انشاء وبدأه، ومن الجدير بالذكر ان مفهوم الابداع قد اختلط مع مفاهيم اخرى منها الاكتشاف والابتكار والاختراع، فالاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي الى اكتشاف ظاهرة طبيعية حتى اللحظة تكون غير معروفة، اما الاختراع والابتكار يعتبران مصطلحان بمعنى واحد لدى الاقتصاديين ويعنيان اكتشاف لمكون جديد او فكرة جديدة والتي يمكن ان تكون قاعدة لصيرورة الابداع. كما يوصف الابداع بأنه عملية معقدة للغاية وذو ابعاد متعددة فقد قام كل من (Plessis , 2007: 21)، (Damanpour & Walker, 2009: 650-675) بتصنيفه الى ثلاثة فئات هي الابداعات الادارية والفنية، والمنتج والعملية، والجذرية والتدرجية، وفي سياق التصنيفات المتقدمة اعتمد البحث الحالي تصنيف الابداع في المنتج والعملية بوصفه ابداعا تكنولوجيا وفيما يأتي توضيحا لكل منهما:-

1- ابداع المنتج : يصف كل من (Damanpour & Evan, 1984:329) (Damanpour et al, 1989:587)، (Tan & Nasurdin, 2010:105)، (Tan & Nasurdin , 2011:155-167) هذا النوع من الابداع بالإضافة الى ابداع العملية بأنهما من الابعاد الثانوية للأبداع التكنولوجي، ويشير هذا النوع من الابداع الى تقديم منتجات / خدمات جديدة او جلب تحسينات مهمة في المنتجات والخدمات القائمة كما يفترض ان يكون جديدا من وجهة نظر الشركة والزبائن والمنتجات الحالية (Hassan et al , 2013 :245)، كما يعبر عن هذا النوع من الابداع ايضا بوصفه التصميم الفني، والبحث والتطوير، والتصنيع، والادارة، والنشاطات التجارية المتعلقة بإدخال منتج جديد او مُحسن الى السوق اي التحول من فرص السوق الى المنتج المتاح للبيع (19 : 2008 , Khaledabadi)، وفي الوقت الحاضر يوجد شبه اتفاق بين الممارسين في الصناعة والحكومة والاكاديميين بشأن الكيفية التي ينبغي للمنظمة ان تنافس بها في السوق يفترض ان تكون المنظمة قادرة على تقديم منتج موثوق به وغير مكلف وذو جودة عالية وبالسعة والسهولة اللازمة (Mitala & Pennathurb , 2004 : 534-553). كما يعبر عنه (Paladino, 2007 : 534-553) بأنه المنتج الذي يتم قبوله بشكل جيد من قبل السوق والذي يحدد نجاحه هو قدرته او معدل الابداع الذي يجنبه الفشل فضلا عن امكانيته في توليد العوائد.

2- ابداع العملية : يقصد بالعملية (Process) عملية الانتاج بوصفها الوسيلة التي يتم بها انتاج المنتج من خلال مزيج من عناصر الانتاج هي (المكنان، العاملين، طرائق العمل، والادوات...الخ) التي تقوم جميعا بتحويل المدخلات الى مخرجات على شكل منتجات او خدمات (Evans , 1997 : 326) كما يصفها (Polder, 2010) بأنها تحسين الانتاج والطرق اللوجستية بشكل كبير من خلال اعتماد التحسينات على مستوى الانشطة الداعمة مثل الشراء والمحاسبة والصيانة والحوسبة (Hassan et al , 2013: 245) لذلك فهي تشمل تحسن كبير وبشكل ملحوظ في المعدات والتكنولوجيا والبرمجيات التي تطور وتحسن في طريقة الانتاج والتسليم بطريقة على الاقل تكون جديدة للمنظمة لغرض تقليل تكلفة الانتاج لتعكس بالنتيجة على تكلفة المنتج كما انها تعبر ايضا عن استخدام الاتمة في طرائق الانتاج وزيادة كفاءة وانتاجية المنظمات فضلا عن تحسين الجودة لغرض الحفاظ على الكلف، لذلك يصور كل من (منصور والخفاجي، 2010 : 205) هذا النوع

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

من الأبداع بأنه قائم اساسا على تغيير وتحسين وتطوير طرائق التصنيع والانتاج والتوزيع والادارة والتنظيم في المنظمة فالتحسين في اساليب الانتاج يؤدي بالنتيجة الى زيادة النمو في الانتاجية مما يعني ابتداء طريقة جديدة لفعل شيء ما لم يتغير منذ سنوات.

خامسا: العلاقة بين ادارة المعرفة وعملية الابداع:

لقد استطاعت لجنة العلم والتكنولوجيا في مجلس اللوردات البريطاني عام (1991) ان تضع تعريفا اكثر وضوحا لصلة المعرفة بالأبداع حينما وصفته (بأنه التطبيق التجاري للمعرفة او استخدام التقنيات بطرق جديدة او لغايات جديدة)، اي هو تسويق للمعرفة او التكنولوجيا الجديدة لتوليد المزيد من المبيعات او قيمة للأعمال (Roper et al, 2014 : 7 ، لذلك يرى كل من (Ronchi et al , 2003) (Hung et al, 2008) نقلا عن (Tee et al, 2012 : 227) ان نجاح عملية الابداع في المنتج تعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة في ادارة المعرفة وتكامل النمو بتوفر عدد من الكفاءات داخل وخارج حدود المنظمة باعتبار ان ادارة المعرفة آلية فاعلة للأبداع وذلك عن طريق التكامل بين المنظمة المتعلمة وتنسيق الوظائف الداخلية وعملية تطوير الموارد وفق منظور استراتيجي يجمع القدرات البشرية مع عمليات ادارة المعرفة، كما ان عملية الابداع بدورها ممثلة على سلسلة قيمة الابداع (Innovation Value Chain) (IVC)، اي ان الابداع يحتاج ابداعا وبالتالي في كل مرحلة على طول تلك السلسلة تحتاج الى نمط من التعلم والمعرفة لذلك تواجه المنظمة ثلاثة مراحل في مجال المعرفة حددها كل من (Roper et al , 2008: 961-977) وفق الاتي :-

1- المرحلة الاولى تتمثل بجهود المنظمة في الحصول على مصدر اي (حزمة) من انواع مختلفة من المعرفة اللازمة للأبداع وقد تتضمن تبني خلق معرفة داخلية (محلية) اما من خلال التصميم او انشطة البحث والتطوير (R&D) الى جانب عملية الاحلال الكلي او الجزئي لمصادر المعرفة الخارجية (Pittaway et al , 2004 : 137-168).

2- المرحلة الثانية من سلسلة قيمة الابداع هي عملية تحويل هذه المعرفة الى خدمات او معالجة الاعمال وترميزها ان هذا النشاط ينطوي مرة اخرى على تركيب مزيج من موارد المنظمة الداخلية والخارجية.

3- المرحلة الاخيرة اذ تتعلق هذه المرحلة باستغلال ابداع المنظمة من خلال ايجاد منتجات جديدة او توليد قيمة مضافة من خلال المتاجرة.

ففي كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر تحتاج المنظمة الى انواع مختلفة من المعرفة والى شركاء مختلفين (Rothaemel & Deeds, 2011: 201-221) كما ان وجود المعرفة في البيئة لا يضمن بأن المنظمة ستكون قادرة على استيعابها واستخدامها مالم تحدث عملية التعلم بشكل مقصود او غير مقصود.

المبحث الثالث : الاطار الميداني للبحث

يتضمن المبحث ثلاثة مواضيع الاول يعرض نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات افراد العينة من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولى لإجاباتهم لغرض تهيئة المعلومات للموضوع الثاني اختبار فرضية البحث فيما يختص الموضوع الثالث بعرض استنتاجات البحث وتوصياته.

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

اولاً : نتائج التحليل الاحصائي

جرى في الاطار الميداني اعتماد عدة اختبارات منها الاحصاء الوصفي لبيان مستوى اهمية المتغيرات من وجهة نظر افراد العينة فضلاً عن قياس الارتباط وكذلك الانحدار المتعدد وفق الاتي :-

اولاً: نتائج الاحصاء الوصفي Descriptive Statistics:

يشير الاحصاء الوصفي الى مجموعة من الطرائق او الاساليب لوصف مجموعة من البيانات وتنظيمها وتلخيصها وعرضها بصورة واضحة وتكون هذه الاساليب على شكل جداول او رسوم بيانية.

1- الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (ادارة المعرفة) :

لقد جرى استخدام الاحصاء الوصفي المتمثل بـ (Mean & S.D) للمتغير المستقل (ادارة المعرفة) وفقراته التابعة لكل بعد حيث تضمن بعدين هما (عملية التنسيق) و (العمليات التشغيلية) اذ جاءت فقراتها جميعاً اعلى من القيمة الوسيطة للمقياس والبالغة (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي، اذا بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده عملية التنسيق (3.63) وبانحراف معياري مقداره (0.605) اقل من (1) مما يدل على اتفاق عينة البحث حول مدى توفر عملية التنسيق على صعيد (التحليل) اذ سجلت اعلى وسط حسابي بانحراف معياري بلغ (0.744) (اقل من (1) الصحيح لدى المنظمة المبحوثة. كما بلغ الوسط الحسابي لبعده العمليات التشغيلية (3.63) وبانحراف معياري مقداره (0.677) مما تشير الى اتفاق عينة البحث حول مدى توفر العمليات التشغيلية اذ جاءت فقرة (التشارك بالمعرفة) بأعلى وسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري مقداره (0.728) كما بلغ المتوسط العام للمتغير ككل (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.611)، اما فيما يخص الاهمية النسبية فقد تبين بأن التأكيد الاكبر كان حول عنصر (التحليل) بالنسبة لعملية التنسيق اذ بلغت (76 %) ويليه مباشرة (التشارك بالمعرفة) على صعيد العمليات التشغيلية اذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (74 %) كما موضحة في الجدول (6) الاتي :-

الجدول (6) عرض نتائج التحليل الوصفي والاهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل ادارة المعرفة

ت	ادارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
	اولاً : عملية التنسيق			
1	التحليل	3.78	.7440	76%
2	التحديد	.563	0.875	71%
3	التصميم	3.68	0.838	74%
4	التنفيذ	3.52	0.868	70%
	المتوسط العام للبعد	3.64	0.605	73%
	ثانياً: العمليات التشغيلية			
5	خلق المعرفة	3.63	0.856	73%
6	التشارك بالمعرفة	3.68	0.827	74%
7	تطبيق المعرفة	3.58	9,812	72%
	المتوسط العام للبعد	3.63	0.677	73%
	المتوسط العام لإدارة المعرفة	3.63	0.611	73%

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

المصدر: الجدول مخرجات الحاسوب

2-الاحصاء الوصفي للمتغير المعتمد (عملية الابداع):

يتضح من نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المعتمد (عملية الابداع) بأن قيم الوسط الحسابي (Mean) جاءت جميعها اكبر من القيمة الوسطية للمقياس وهي (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي، اذ كانت قيم المتغير المعتمد (عملية الابداع) ببعديها (ابداع المنتج، وإبداع العملية) اذ سجل ابداع العملية وسط حسابي قدره (3.69) بانحراف معياري بلغ (0.834) في حين كان الوسط الحسابي لأبداع المنتج هو (3.54) وبانحراف معياري (0.934) كما موضحة في الجدول (7) الاتي :-

جدول (7)

عرض نتائج الاحصاء الوصفي والاهمية النسبية للمتغير المعتمد عملية الابداع

ت	عملية الابداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%
1	ابداع المنتج	3.54	0.934	71%
2	ابداع العملية	3.69	0.834	74%
	المتوسط العام	3.61	0.794	72%

المصدر: مخرجات الحاسوب

ثانيا: اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات : اما ما يقصد بالعلاقات الارتباطية فهي مقياس لدرجة الترابط بين المتغيرات، فمن خلال مصفوفة الارتباط يمكن الكشف عن العلاقات الخطية بين المتغيرات. بأعتماد مصفوفة الارتباط مصنفة بحسب معيار المستويات الى (ضعيفة ومتوسطة وقوية) سواء كانت القيم موجبة أو سالبة (Zikmund, 2010) كما موضحة في الجدول (8) الاتي :

جدول (8)

يوضح معيار مستوى علاقة الارتباط

القيمة	التصنيف
0.29-0.10	علاقة ضعيفة
0.49-0.30	علاقة متوسطة
1.00-0.50	علاقة قوية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على (Zikmund, 2010).

كما سيتم تعزيز ذلك ايضا من خلال النتائج التي ظهرت في مصفوفة معاملات ارتباط (Person) للمتغيرات كافة كما موضحة في الجدول (9) الاتي :-

جدول (9)

يوضح مصفوفة الارتباط

عملية الابداع	ابداع العملية	ابداع المنتج	ادارة المعرفة	العمليات التشغيلية	عمليات التنسيق	Variable
					1	Pearson Correlation
				1	.656**	Pearson Correlation
			1	.912**	.908**	Pearson Correlation

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

ابداع المنتج	Pearson Correlation	.517**	.611**	.620**	1		
ابداع العملية	Pearson Correlation	.409**	.472**	.484**	.573**	1	
عملية الابداع	Pearson Correlation	.530**	.620**	.632**	.920**	.847**	1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.21 بعد اعادة التنظيم. Correlation is significant at the 0.01 level.

تشير نتائج الجدول (9) انف الذكر بأن قيم الارتباط بين متغيرات الدراسة قد اظهرت وجود علاقات خطية ايجابية ومعنوية بين متغيرات الدراسة كافة، وبالاغتماد على نتائج الجدول (8) سالف الذكر الذي يبين فيه مستويات القوة للعلاقات الارتباطية ما بين اعلى مستوى متمثلة بعملية الابداع في المنتج واقل مستوى متمثلة بعلاقة ابداع العملية اذ تراوحت ما بين (0.409-0.920)، كما نلاحظ ايضا هنالك ارتباط (علاقة خطية) بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) وابعاها (عملية التنسيق، والعمليات التشغيلية) مع المتغير المعتمد (عملية الابداع) وابعاها (ابداع المنتج، وابداع العملية)، وهذه العلاقة كانت ايجابية ومعنوية اذ جاءت قيمها بين (متوسطة الى قوية)، أذ أن جميع قيم الارتباط كانت ايجابية حيث جاءت قيمة ارتباط بعد عملية التنسيق مع عملية الابداع لكل من المنتج والعملية (0.409 – 0.517) على التوالي كما جاءت قيمة ارتباط العمليات التشغيلية مع عملية الابداع لكل من المنتج والعملية (0.472-0.611) على التوالي وهي بمستوى متوسط الى قوي، كما كانت القيمة الارتباطية للمتغير المستقل ادارة المعرفة ككل مع عملية الابداع بمستوى قوي اذ بلغت (0.632).

ثانيا : اختبار فرضية البحث

يعد تحليل المسار (Path Analysis) امتدادا لنماذج الانحدار المتعدد، حيث تكون هنالك مجموعة من المتغيرات المستقلة ومجموعة من المتغيرات المعتمدة تعتمد في تقديراتها على تحليل معادلات متعددة من معادلات الانحدار، حيث تكون علاقات التأثير عبارة عن اسهم من المتغيرات الخارجية (causes) الى المتغيرات الداخلية (effects) وفي حالة عدم وجود مثل هذه الاسهم يشير الى عدم وجود علاقة سببية بينهما ويطلق على هذه الاسهم بالمسارات. وان الهدف من هذا الاسلوب في التحليل الاحصائي هو اختبار الفرضيات وعرضها بشكل رسومي واضح وكما اشار كلا من (Byrne, 2010; Hair, et al., 2010, Arbuckle, 2010) الى ان الاختبار الاحصائي المناسب لتحليل المسار للنموذج هو طريقة اوزان الانحدار (Regression Weights)، الذي يعتمد اختبار (T-test) ولكي يتم قبول الفرضية ينبغي ان تكون قيمتها المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية البالغة (±1.96)، وبمستوى معنوية (p) كما ينبغي ان تكون اقل من (0.05).

اختبار الفرضية الرئيسة وفرعياتها:

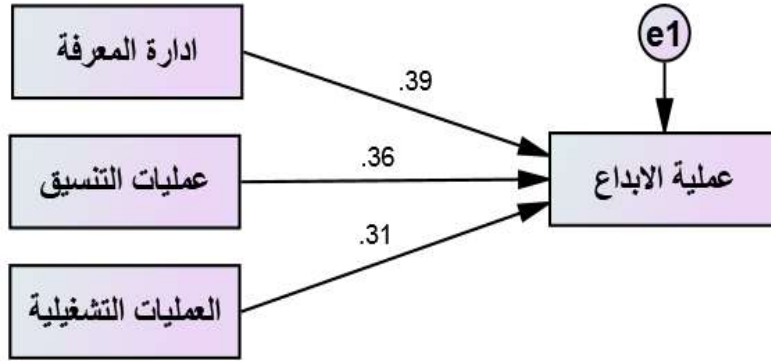
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (تحليل المسار) للتحقق من تأثير ادارة المعرفة ببعديها (عملية التنسيق، والعمليات التشغيلية) في تعزيز عملية الابداع وفق الاتي :

H1 : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع من خلال كل من عمليات التنسيق، والعمليات التشغيلية.

H_{1a}: هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عمایة الابداع في ظل وجود عمليات التنسيق في (التحليل، والتحديد، والتصميم، والتنفيذ).

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

H1b: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لادارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع في ظل وجود العمليات التشغيلية في (خلق المعرفة، والتشارك بالمعرفة، وتطبيق المعرفة).



الشكل (3): الفرضية الرئيسية وابعادها باستخدام تحليل المسار

تأسيسا على ما تقدم فيما يأتي عرض تقديرات اوزان الانحدار والتباينات للفرضية الرئيسية وفرعاتها وفق الجدول الاتي :-

الجدول (10)

تقديرات اوزان الانحدار والتباينات للفرضية الرئيسية وفرعاتها

Standardized Regression Weights & Variances				
المسارات بين المتغيرات والابعاد	Estimate	T	P	قبول الفرضية او رفضها
ادارة المعرفة <--- عملية الابداع	.392	5.174	***	مقبولة
عمليات التنسيق <--- عملية الابداع	.356	4.280	***	مقبولة
العمليات التشغيلية <--- عملية الابداع	.314	4.198	***	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.21 بعد ان تم اعادة تنظيمها وترتيبها.

من نتائج الشكل (3) الانف الذكر وتقديرات الاوزان الموضحة في الجدول (10) يتبين هنالك تأثير ايجابي طردي من المتغير المستقل ادارة المعرفة وابعاده كلا من (عمليات التنسيق، والعمليات التشغيلية) على المتغير المعتمد عملية الابداع، اذ اظهرت نتائج تقييم اوزان الانحدار لإدارة المعرفة اذ بلغت قيمة التأثير ما مقداره (0.392) مما يدل على وجود تأثير ايجابي متوسط من (ادارة المعرفة) باتجاه تعزيز (عملية الابداع)، مما يدل على الدور الفعال لإدارة المعرفة على عملية الابداع في تلك المنظمة، كما كانت قيمة اختبار (T-test) اذ بلغت ما مقداره (5.174) وهي اعلى بكثير من الحد الادنى لها اي (T) الجدولية والبالغة (1.96)، وكذلك بالنسبة لقيمة (P) البالغة (0.000) وهي اقل من (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية القائلة :- (هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع من خلال كل من عمليات التنسيق، والعمليات التشغيلية)

كما تشير ايضا ان عمليات التنسيق لإدارة المعرفة ومدى تأثيرها في الابداع من حيث ممارسة التحليل للحالة القائمة والموجودة والثقافة المعتمدة داخل الشركة، كذلك عملية تحديد الأهداف بوصفها دليلا للأنشطة القادمة، وكذلك التصميم من خلال وضع برنامج يحدد الادوار والحقوق والمسؤوليات لغرض تحديد البنية التحتية لاستخدامها في جميع العمليات، فضلا عن التنفيذ للأفكار الجديدة وتقييم ما تم التوصل اليه من الاهداف بوصفه يوفر اداة فعالة لمتابعة العمليات في خلق المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، لذلك تسهم كل هذه الامور مجتمعة في ايجاد الدور الاساسي والفعال في تعزيز عملية الابداع سواء في المنتج او العملية، لذلك ينبغي على الشركة ان تولي تلك العناصر الاهتمام الاكبر لما لها من دور مهم وواضح في تعزيز وتطوير عملية الابداع.

في ضوء ما تقدم اظهرت نتائج تقييمات اوزان الانحدار لأبعاد المتغير المستقل ادارة المعرفة من حيث تأثيرها في المتغير المعتمد عملية الابداع، اذ بلغت قيمتها لعمليات التنسيق لوحدها ما مقداره (0.356)، فيما بلغت قيمتها للعمليات التشغيلية لوحدها ما مقداره (0.314)، مما يدل على وجود تأثير ايجابي من كلا العمليتين باتجاه تعزيز المتغير المعتمد عملية الابداع، ولكن يلاحظ ايضا ان مستوى التأثير دون مستوى الطموح ربما تشترك به عوامل غير منظورة للباحث، بينما كانت قيم (T-test) المحسوبة مرتفعة نسبيا فقد تراوحت ما بين (4.198-4.280)، مما يدل على ارتفاعها عن الحد الادنى الجدولية والبالغة (1.96)، كما كانت قيمة (P) لجميع الابعاد معنوية عند مستوى (0.000) وهي اقل من (0.05)، وهذا ما يدل على قبول الفرضيات الفرعية جميعها وفق الاتي :

H_{1a}: هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عماية الابداع في ظل وجود عمليات التنسيق في (التحليل، والتحديد، والتصميم، والتنفيذ).

H_{1b}: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز عملية الابداع في ظل وجود العمليات التشغيلية في (خلق المعرفة، والتشارك بالمعرفة، وتطبيق المعرفة).

وفي مجال الارتقاء بمستوى التأثير من خلال تكثيف جهود المنظمة المبحوثة بجعل تلك العمليات اكثر موضوعية مما يستوجب ان تركز على وصف ما يجب القيام قبل البدء والمتابعة لأنشطة ادارة المعرفة وفق خطوات التحليل، والتحديد، والتصميم، والتنفيذ، وان تهتم بما يتم عمله عند تنفيذ أنشطة ادارة المعرفة في مجال خلق المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، حتى تحصل لديها حالة التكامل بين البعدين وبالتالي يحققان التأثير الاكبر في حالة اعتمادهما معا وهذا ما اظهرته نتائج التحليل الاحصائي.

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث حصيلة الخلاصة الفكرية والتطبيقية للبحث معبرا عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات، استمد البعض معطياته في الجانب الفكري من الاطار المفاهيمي للبحث في حين استمد البعض الاخر من خلال عرض نتائج التحليل الاحصائي للبحث وسيجري تفصيلها وفق الاتي :-

اولا: الاستنتاجات Conclusions

1. ترتبط ادارة المعرفة وفقا لأبعادها في كل من (عمليات التنسيق، والعمليات التشغيلية) مع عملية الابداع، حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وعملية الابداع.
2. تؤثر عمليات تنسيق المعرفة في عملية الابداع من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فضلا عن تحديد الادوار والحقوق والمسؤوليات لغرض دعم البنية التحتية لاسيما فيما يتعلق بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الاولى.
3. كلما اهتمت المنظمة بالعمليات التشغيلية على صعيد خلق المعرفة والتشارك بها وتطبيقها في ضوء الاتصالات والحوارات التي يجريها المديرون كلما ساعد ذلك في إطلاق الافكار التي تؤدي الى تحسين عملية الابداع حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثانية.
4. ان مجمل نتائج التحليل الاحصائي تشير الى أن المنظمة المبحوثة تتفد كلا النوعين من الابداع، الا ان الاهتمام يميل بالدرجة الاساس صوب الابداع في المنتج على صعيد زيادة المخرجات وتقليل الدورة الانتاجية.

ثانيا: التوصيات :

التأكيد على الاهتمام بممارسة دورة من عمليات تنسيق المعرفة متمثلة (بالتحليل والتحديد والتصميم والتنفيذ) على صعيد المنظمة عند الشروع بتبني مشروعات ادارة المعرفة لغرض تشخيص الحاجة الفعلية للمنظمة هل هي (فجوة او فرصة ام مخاطرة معرفية) لان تلك المشروعات قد تكون مكلفة في بادئ الامر وحتى لا تذهب الاموال والجهود هدرا.

- 1- تعزيز قاعدة التشارك بالمعرفة من خلال استحداث شبكة الكترونية للربط بين مواقع العمل الموزعة جغرافيا لغرض تبادل المعلومات ونشر التقارير اول بأول لاسيما فيما يتعلق بالمشاكل والحلول التي تواجه الفرق العاملة في تلك المناطق لكي يتم تجنب تكرار الاخطاء والاستفادة من التجارب في اتخاذ القرارات وان لا تكتفي المنظمة بالربط الالكتروني مع مقرها الرئيس فقط وانما بين مواقع العمل مع بعضها البعض.
- 2- ضرورة التفكير الجدي باستحداث وظيفة مدير المعرفة التنفيذي لكي يمارس دوره بصفته راع للعمليات المعرفية داخل المنظمة فضلا عن قيامه بتشخيص حاجتها للمعرفة والعمل على تحفيز ومكافئة حاملي المعرفة وتحديد أماكن تواجدهم وتخصصاتهم وذلك لغرض تلبية حاجتها من المعرفة عند الطلب.
- 3- من اجل تحسين قدرات ادارة المعرفة المطلوب بناء روابط استراتيجية على صعيد التعاون مع منظمات اخرى متخصصة مثل مراكز البحوث والجامعات والاقسام الحكومية، لأن مثل هذا التعاون سيؤثر بشكل كبير في عملية تنشيط قدرات الموظفين في مجال خلق المعرفة لغرض اطلاق الافكار الابداعية وتنفيذها، وكذلك

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

العمل على تفعيل أنشطة التبادل المعرفي من خلال الزيارات والدعوات الموجهة للجامعات المتخصصة للاطلاع على اخر المستجدات من خلال ورش عمل تعد لهذا الغرض.

4- ان البيئة التنظيمية للمنظمة المبحوثة تنزع نحو الحركية المعقدة التي تتسم بالغموض الناتج عن دينامية بيئة القطاع النفطي المتمثلة بتعدد الاطراف الفاعلة مما تتطلب دوما السعي الحثيث نحو البحث عن المعرفة الجديدة في تعزيز عملية الابداع، لذلك يتطلب اقامة المنتديات الثقافية ورفدها بكل ما هو جديد من المنشورات فضلا عن تعميم واجهات الاتصال بالشبكة العالمية (الانترنت) لمواكبة المستجدات على صعيد الاختصاص.

المراجع والمصادر

اولا: المراجع والمصادر العربية:

1. منصور، طاهر محسن و الخفاجي، نعمة عباس (2010) : نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. فارس، طراد (2007) : واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة البويرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

ثانيا: المراجع والمصادر الاجنبية

A-Books:

1. Arbuckle, J. L., 2010. Amos (Version 19.0) (Computer Program). Chicago: SPSS, An IBM Company.
2. Basili, Victor R. & Caldiera, Gianluigi & Rombach H. Dieter (1994): Goal Question Metric Paradigm. In: Marciniak, J. J. (Ed.) Encyclopedia of Software Engineering, pp. 528–532. John Wiley & Sons, New York.
3. Dixon, N. M. (1994): The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, New York, McGraw-Hill, p.6.
4. Byrne, Barbara M. (2010), "Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming", 2nd ed., New York, NY: Taylor and Francis Group.
5. Daft, L. Richard (2001): Organization Theory and design _ Associates, Inc.
6. Davenport, T. H. & Prusak , L. (2000): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know , Harvard Business School Press, Boston, MA.
7. Despres , C & Chauvel , D (2000): Knowledge Horizons, The present and the Promise of Knowledge Management, New York: Butterworth-Heinemann.
8. Evans, James R. (1997): Production Operations Management Quality Performance and Value, 5th ed , West pub, Co. New York.
9. Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), Multivariate Data Analysis; a Global Perspective", New Jersey: Prentice Hall
10. Kucza, Timo (2001): Knowledge Management Process Model, Techincal Research Center Finland, p.29.
11. Manikandan, K.S & Tatachari, Srinivasan (2009): A Synthesis of Organizational Learning and Knowledge Management Literatures, p.13, Andia.
12. McNabb, David E. (2007): Knowledge Management In the Public Sector, A Blueprint for Innovation In Government, M.Sharpe ,Armonk , New York, USA.
13. Nonaka, Ikugiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge Creation Company How Japanese Companies Creat the Dynamic of Innovation , Oxford University Press Inc., New York.
14. Sain , S. & Wilde, S. (2014): customer Knowledge Management for Performance , Springer International Publishing Switzerland.
15. Stankosky, Michael A. (2005): Advances in Knowledge Management Research Toward an Academic Discipline, Elsevier Inc. , USA
16. Thompson, J.D (1967): Organization in action, Social Science bases of Administrative Theory, Originally Published :New York: McGraw-Hill.

17. Tabachnick, Barbara. G. & Fidell, Linda S. (2013): "Using Multivariate Statistics", multivariate Statistics", 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
18. Wiig , Karl M. (1993): Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organization Create, Represent and Use Knowledge, Arlington : Schema Press.
19. Wiig , Karl M. (1999): Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History , Edited by Daniele Chauvel and Charles Despres. Knowledge Research Institute, Inc.
20. Zikmund, W. G. (2010), "Business Research Methods", 8th ed., Thompson South-Western: Ohio.

B- Periodicals & Journals:

1. Allix, N.M. (2003): " Epistemology and Knowledge ", Journal of Knowledge Management Concept and Practice, Vol. 9.No.1 , p.4.
2. Aral, S., & Brynjolfsson, E., & Van Alstyne, M. (2012): "Information, Technology, and Information Worker Productivity, Information Systems Research (23:3), pp. 849-867.
3. Aunmmum, Stella Ify (2014): Knowledge management and Development of Entrepreneurial Skills Among Students in Vocational Technical Institutions in Lagos, Nigeria , the Electronic Journal of Knowledge Management , Vol. 12 , Issue.2 , pp. 144-154.
4. Barzinpour , Farnaz et al , (2014): An Integrated Approach for Succession Planning and Knowledge Management, International J. Soc. Sci. & Education , Vol. 4 , (Special Issu) pp.126-127.
5. Brandt, Michael & Bahaudin, G & Williams , Mugataba Albert & Greenwood , Regina A. (2011): Organizational Culture Types and Knowledge Management in U.S Manufacturing Firms, Journal of KM Practice , Vol. 12 , No.4.
6. Cohen , w & Levinthal, D. (1990): " Absorptive Capability: a new perspective on learning and Innovation " , Administrative Science Quarterly , Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
7. Collins , J. D. & Hitt, M.A.(2006): Leveraging tacit Knowledge in alliances: The importance of using relational Capabilities to build and Leverage Reational Capital, Journal and Technology Management, 23(2), 147-167.
8. Cummings, J. N.(2004): Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, Management Science, 50(3), pp.352-364.
9. Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984): Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, Administrative Science Quarterly, Vol.29, No.3, pp. 329-409.
10. Damanpour, F., & Szabat, K. A. & Evan, W. M. (1989): The relationship between types of innovation and organizational performance, Journal of Management Studies, Vol.26, No.6, pp. 587-601.
11. Damanpour. F. & Gopalakrishnan, S. (2001): The dynamics of the product and process innovations in organizations, Journal of Management Studies, Vol. 38, No.1, pp. 45-65.
12. Damanpour, F., & Walker, R. M., & Combinative, C. N. A. (2009): Effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. Journal of Management Studies, 46(4), 650-675.

13. Darroch , J. (2005): Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, Journal of Knowledge Management Vol.9 , No.3, 101-115.13,
14. Dastaviz, Amir Hossein (2014): Competing Values: Facilitate Knowledge management Activities With New Conceptual Framework, International Conference on Trends in Multidisc nary Business and Economics Research, 27-28 march, Bangkok, Thailand.
15. Davenport, T. H. (1994): Saving IT's Soul: Human Centered Information Management , Harvard Business Review, March- April, Vol. 72, No.2, pp. 119-131.
16. Fahey, L. & Srivastava, R. & Sharon, J.S. & Smith, D.E. (2001): Linking e-business and Operating Processes the Role of Knowledge Management, IBM Systems Journal Vol. 40, No.4. pp.889-907.
17. Hassan Masood and Others (2013): Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's manufacturing, Pakistan Journal of Commerce and Social Science, Vol. 7(2),pp.243-262.
18. Jennex, M.E. & Olfman , L. (2006):A model of Knowledge Management Success, International Journal of Knowledge Management , Vol. 2 , Iss.3, pp. 51-68.
19. Ju , Teresa L. & Li, Chia-Ying & Lee, Tien-Shiang (2006): A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation, Industrial Management and Data System, Vol. 106, No. 6, pp. 855-877.
20. Letangule, Solomon Leino & Letting, Nicholas K.(2012): Technological Innovation and Corporation Performance, IJMBS, Vol.2 , Iss.3, pp.66-72.
21. Lin, Hsiu- Fen (2007) : Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study, International Journal of Manpower, Vol. 28 , No. 3/4, pp. 315-322.
22. Lopez, Cabrales A. & Luno Perez & Cabrera Valley, R. (2009): Knowledge as a Mediator between HRM Practice and Innovation activity, Journal Human Resource Management , 48(4) , 485-504.
23. Mitala, A. & Pennathurb, A. (2004). Advanced technologies and humans in manufacturing workplaces: an interdependent relationship. International Journal of Industrial Ergonomics vol. 33, 295-313.
24. Paladino, A. (2007), Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations, Journal of Product Innovation Management,24,534-553.
25. Pastor, Isabel M. Prieto & Santana, Pilar perez & Sierra, Celia M.(2010):managing Knowledge Through Human Resource Practices: Empirical Examination on the Automotive Industry, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21 , Iss.13, pp.1-13.
26. plessis, M. (2007): The Role of Knowledge Management in Innovation , Journal of Knowledge Management , 11(4), pp.20-29.
27. Pittaway, L. & Robertson, M. & K. Munir K. & D. Denyer D, and Neely, A. (2004): Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence, International Journal of Management Reviews 5/6:137-168.
28. Rahimi, Hamid & Others (2011): Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, Vol.6, 17-33.

29. Rothaermel, F. & Deeds , D. (2004): Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development, Strategic Management Journal 25:201-221.
30. Roper, S. & J. Du, J. & Love, J. H.(2008): Modelling the Innovation Value Chain, Research Policy 37:961-977.
31. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M., (2010): Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research, Vol.2, No.4, pp. 105-115.
32. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M., (2011): Human resource management practices and organizational innovation: Assess the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, The Electronic Journal of Km, Vol.9 ,Iss.2 , pp. 155-167.
33. Yaghoubi , Nour- Mohammad and Others (2011) : The Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management, European Journal of Economics , Finance and Administration Science , Issue. 34 , p.79.

C. Thesis and Dissertation:

1. Ahmad, Hesham Saleh(2010): Development of KM Model for Knowledge Management Implementation and Application in Construction Projects, For the degree of Doctor of Philosophy, the University of Birmingham.
2. Christie , D. (2005): Learning to grow our own: A study of Succession Planning at Doctoral dissertation,(ROYAL ROADS UNIVERSITY.).
3. Khaledabadi , Hamid Jafari (2008): Innovation Management : Technology Strategies for Sustainable Vehicle Development, Master of Science Thesis , KTH Industrial Engineering and Management.
4. Shrestha , Arjun Kumar & Weldearegay, Hailemicheal (2013): The Role of Knowledge Management and Knowledge Transfer in an Innovation Supporting Firm, Case Study: Uminova Innovation AB, Thesis of Master , Umea School of Business and Economics.
5. Turyasingura , Wilberforce (2011) : Interdependency of Knowledge Management and Organizational Learning : the case study of Higher Education, the Doctor of Philosophy in management degree.

D- Conferences & Reports:

1. Chiu , Holly H. & Dewi, Grace (2014): Knowledge Management and Innovation , Management 2.0 : Helping the World Better 5-7/10/ 2014, Towson University, New Port.
2. Hoss, Rob (2009): How Do you Measure the knowledge Manangement Maturity of your Organization? Metrics That Assess an Organization's Km State.
3. King, R. William (2009): Knowledge Management and organizational Learning , Annals of Information Systems 4, Springer Science + Business Media ,LLC.
4. Kucza, Timo (2001): Knowledge management Process Model, Technical Research Center of Finland, Espoo.
5. Malhotra, Yogesh (2002): Knowledge Codification and Coordination Connecting the Dots between Strategy, Technology , and Implementation, WK.4.pp.1-20.
6. Roper, Stephen & Love, James H. & Zhou, Ying (2014): Knowledge Context , Learning and Innovation an Integrating Framework, Enterprise Research Centre, Paper No. 20, UK.
7. Shoid , Mohd Shamsul Mohd & Kassim , Norliya Ahamd & Salleh, Mohd Idzwanmohd (2011) : Organizational Learning Capabilities and Knowledge

Management Performance , A conceptual framework , International Conference on Society and Economics, Vol. 10.

- 8.Tee, Chee- Wee & Oon, Kam-Hoe & Kuek, Thiam-Yong & Chua , Beng - Hui (2012): Investigating the Relationship among Knowledge Management, Human Resources Management Practises, and Innovation: A Conceptual Study of Malaysia, KM International Conference, 4-6 July, Malaysia.pp.225-230.

ملحق (1) استبانة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال - الدراسات العليا

الاخت الفاضلة..... الأخ الفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

الموضوع / استبانة

نظرا لما تتمتع به (شركة الحفر العراقية) من سمعة طيبة على صعيد الصناعة النفطية العراقية ولما تتطلع اليه الشركة في تبوؤها دور استراتيجي على صعيد المنافسة العالمية بما ينسجم مع اهداف البحث الموسوم (ادارة المعرفة وتأثيرها في تعزيز عملية الابداع) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في، والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة بإدارة الاعمال، التي يروم الباحث الحصول عليها.

نضع بسرور بالغ وتفاؤل كبير بين ايديكم الكريمة استبانة البحث يرجى تفضلكم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، شاكرين سلفا تعاونكم معنا وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعماً للعلم،

لا بد ان نؤكد ان نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين الى ان البيانات محاطة بالسرية وانها تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم او العنوان او ما يشير الى الشخصية من قريب او من بعيد، وان الباحث مستعد للإجابة عن اية تساؤلات تواجهكم، لا يسعنا الا ان نقدم شكرنا وتقديرنا.

الباحث

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

المحور الاول: ادارة المعرفة :

أ- عمليات التنسيق (Coordination Processes) : تصف العمليات ما نحتاج القيام به للبدء ومتابعة أنشطة ادارة المعرفة ويتم تنظيم تلك العمليات في دورة من التحليل، التحديد، التصميم، والتنفيذ لغرض دعم التحسين المستمر .

1- التحليل : يراد به تحليل الحالة القائمة عن ماهي المعرفة المتاحة بالفعل وكيف يتم التعامل معها ومعرفة نمط الثقافة السائدة، اي دراسة مفصلة للأنشطة لغرض بناء الهيكلية كأساس للمناقشة والتفسير .

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تبدأ مشاريعنا دائما بتحديد الحاجة للمعرفة ثم يزداد فهمنا للأمور تدريجياً					
2	تقارن شركتنا باستمرار بين الاحتمالات المحددة للمعرفة طبقاً لتحليل الكلف والمنافع المتوقعة من ذلك					
3	تجري ادارة الشركة الاتصالات العمودية والافقية للتحري عن المعرفة القائمة					
4	تحتفظ الشركة بخرائط واضحة عن صناعات المعرفة وامكان وجودهم ومجالات تخصصهم					

2- التحديد : يتم تحديد الاهداف بوصفها دليلاً للأنشطة القادمة في المعرفة من العمليات والاساليب والقواعد وكذلك تحديد التكنولوجيا التي يتم تطبيقها .

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	تضع الشركة اهدافاً واضحة ومفهومة من قبل الجميع					
6	غالبا ما يتم صقل الاهداف من خلال الاسئلة التي تسمح بتحقيق النجاح					
7	تقوم وحدة البحث والتطوير في شركتنا برفدنا بالمستجدات وتأمين امكان خزن المعرفة وأدامتها					
8	غالبا ما نستفيد من قدرات رؤساء فرق العمل والاعضاء الاخرين في حل المشكلات التي تواجهنا					

3- التصميم : تخدم مرحلة وضع الخطة في تحديد كيفية التوصل الى الاهداف المحددة من خلال وضعها في السياق البشري في تحديد الادوار والحقوق والمسؤوليات لغرض دعم البنية التحتية لاستخدامها في جميع العمليات .

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
9	تمتلك الشركة بنية تحتية جيدة فيما يتعلق بأجهزة عروض المؤتمرات الداخلية وأشرطة الفيديو لسرد القصص والروايات					
10	تصمم قواعد البيانات ونظم المعلومات والاتصالات بشكل يسمح للجميع من الوصول اليها بسهولة ويسر					
11	الادوار والحقوق والمسؤوليات في شركتنا موزعة بشكل واضح					
12	تفتقر شركتنا الى منصب المدير التنفيذي لإدارة المعرفة					

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

4- التنفيذ : يعني تجريب ورصد وتحديث أنشطة ادارة المعرفة من خلال تقييم ما تم التوصل اليه من الاهداف بوصفه يوفر الاداة الفعالة في متابعة العمليات.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
13	تعتمد شركتنا مشروعات رائدة في مجال التحسينات باعتماد مصادر داخلية وخارجية في تحديث معرفتها					
14	تمارس الشركة اسلوب المقابلات واجراء الاستقصاءات عند نهاية كل مشروع لتقييم الانجاز وتحديد اوجه القصور ان وجدت					
15	تتخذ شركتنا برامج تدريبية باستمرار لتطوير القدرات في مجال استخدام التقنيات الحديثة وتقيس مدى انعكاسها على الاداء					
16	تولي شركتنا اهتماما كبيرا بالتغذية الراجعة كمدخل مهم لمعرفة ما تم تحقيقه من الاهداف					

ب- العمليات التشغيلية (Operational Processes) : وصف ما يتم عمله عند تنفيذ أنشطة ادارة المعرفة في خلق المعرفة والتشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة. **1-خلق المعرفة :** تعبر عن مدى قدرة المنظمة على الابداع في الاتيان بمعرفة جديدة على مستوى الفرد والمنظمة والمتمثلة بالعمليات والاليات المستخدمة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من المصادر الداخلية والخارجية.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
17	يتم خلق المعرفة في شركتنا من خلال الاعتماد على الثقة المتبادلة بين شركاء العمل					
18	تقوم الشركة بشراء المعرفة من الجهات المتخصصة او البحث في الدوريات العلمية والتقارير البحثية					
19	تدعم شركتنا الافكار المتميزة التي تسهم في اجراء التحسينات المستمرة في انشطتها بمكافآت مجزية					
20	تتوافر لدى شركتنا القدرة على توليد المعرفة الجديدة من المعرفة القائمة					
21	يظهر العاملون في شركتنا الحماسة وحب الاطلاع نحو التعلم والمعرفة المتقدمة					

2-التشارك بالمعرفة: تعني تقاسم الافكار والمعلومات والمعرفة بين الاشخاص والجماعات عبر وداخل المنظمة بصورة رسمية او غير رسمية في اعادة تشكيل المعرفة او تحسينها.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
22	تسعى ادارة الشركة الى تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش وورش العمل التي تسهم في تقاسم المعرفة					

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

23	يتم في شركتنا توزيع المعرفة عبر الوسائل غير الرسمية واثناء فترات الاستراحة				
24	تعمل ادارة الشركة على تقاسم المعرفة ونشرها عبر التحول من العمل الفردي الى العمل الجماعي				
25	تحرص الشركة على ان يعلم الزملاء بعضهم البعض سواء وجها لوجه او عبر الوسائل الالكترونية				
26	نادرا ما تنفذ شركتنا اساليب التدوير الوظيفي لغرض تقاسم المعرفة مع الاخرين				

3- تطبيق المعرفة: تعني تطبيق الافكار والمعارف والخبرات في الممارسات المندمجة مع الاداء التنظيمي بهدف تحسين جودته وكفاءة العمل وفاعليته.

ت	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
27	تطبق شركتنا المعرفة المتعلمة من الازياء والتجارب					
28	تحقق شركتنا الاستفادة من المعرفة من خلال استثمارها في تقديم منتجات جديدة وخدمات جديدة					
29	لدى شركتنا القدرة على تحديد وتطبيق المعرفة لتغيير الظروف التنافسية					
30	تعمل الشركة باستمرار على تحديث معرفتها بناء على نتائج المقابلات والاستقصاءات					
31	توثق الشركة باستمرار المعرفة التي تنشأ من خلال العمل اليومي لغرض خزنها					

المحور الثاني : عملية الابداع

1- ابداع المنتج : يشير الى تقديم منتجات / خدمات جديدة او محسنة الى السوق.

ت	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
32	تتفق شركتنا الكثير من الوقت لتقديم افكار مفيدة في مجال تطوير المنتج					
33	هناك الكثير من الفرص الواعدة في شركتنا يتم تشجيعها ودعمها لتحسين منتوجنا					
34	تسمح الشركة بالتنسيق بين الفرق متعددة الوظائف لتحسين جودة منتوجنا					
35	مستوى الابداع في منتوجنا مرتفع قياسا بالمنافسين					
36	غالبا ما تسهم افكار اعضاء الشركة ومقترحاتهم في معالجة الكثير من المشكلات					

تأثير ادارة المعرفة في تحسين ابداعات المنتج والعملية

2- ابداع العملية : استخدام طرائق واساليب جديدة لغرض تطوير العملية الانتاجية.

العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
37 تهتم الشركة بتحسين المشاركة الجماعية في حل المشكلات موقعا لغرض تطوير اساليب العمل					
38 غالبا ما تؤدي افكار وممارسات اعضاء الشركة الى تدني العطلات والتوقيفات والوقت الضائع					
39 تسهم برامج التطوير والتدريب في الشركة في رفع معدلات الانتاج وزيادة رضا العاملين					
40 ربط المكافآت بالوفورات في التكاليف تشكل حافزا في تحسين طرائق العمل					

ملحق (2) اسماء السادة الذين حكموا استبانة البحث

ت	اللقب العلمي	الاسم	المنصب / الموقع
1	أ. د	صلاح عبد القادر النعيمي	مستشار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
2	أ. د	مسلم علاوي شليبي السعد	كلية العلوم والتكنولوجيا / البصرة
3	أ. د	محمد عبود طاهر	رئيس قسم ادارة الاعمال / جامعة البصرة
4	أ. د	سعد علي الغنزي	رئيس قسم ادارة الاعمال / جامعة بغداد
5	أ. د	طاهر محسن منصور	قسم ادارة الاعمال / جامعة البصرة
6	أ. د	صلاح الدين عواد الكبيسي	قسم ادارة الاعمال / جامعة بغداد
7	أ. م. د	فريد فهمي البهادلي	عميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ميسان
8	أ. م. د	عامر علي حسين	عميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى
9	أ. م. د	نزار هاشم الجزائري	رئيس قسم المحاسبة / كلية شط العرب / البصرة
10	أ. م. د	جاسم رحيم عذاري	الجامعة التقنية الجنوبية
11	أ. م. د	محمد حسين منهل	قسم ادارة الاعمال / جامعة البصرة
12	أ. م. د	هادي عبد الوهاب عبد الامام	قسم ادارة الاعمال / جامعة البصرة
13	أ. م. د	شذى احمد علوان	قسم ادارة الاعمال / جامعة البصرة
14	أ. م. د	عبد السلام ابراهيم عبيد	الجامعة التقنية الجنوبية