



جامعة حلب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية)

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

داوود سليمان المحمد

2013 م



جامعة حلب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية)

إعداد الطالب:

داوود سليمان المحمد

إشراف:

د. نجم الحميدي

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة الفرات

د. محمد أحمد

مدرس في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة حلب

قُدمت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة حلب

2013 م

شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الأطروحة هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح **داوود سليمان المحمد** بإشراف كل من **الدكتور نجم الحميدي** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد جامعة الفرات و**الدكتور محمد أحمد** مدرس في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد جامعة حلب، وأن أية مراجع أخرى ذكرت في هذا العمل موثقة في نص هذه الأطروحة.

المرشح	المشرف المشارك	المشرف الرئيسي
داوود سليمان المحمد	الدكتور محمد أحمد	الدكتور نجم الحميدي

تصريح

أصرح بأن هذا البحث: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال "حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية " لم يُسبق أن قُبِل للحصول على أية شهادة، وهو غير مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

داوود سليمان المحمد

لجنة المناقشة والحكم

الباحث: داوود سليمان المحمد

عنوان الأطروحة: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال "حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية".
الدرجة: دكتوراه في إدارة الأعمال

شُكِّلت لجنة الحكم من السادة:

- أ.د. أميرة عبيدو..... رئيساً
أستاذة في قسم الإحصاء ونظم المعلومات كلية الاقتصاد - جامعة حلب
- أ.د. إبراهيم نائب..... عضواً
أستاذ في قسم الإحصاء ونظم المعلومات كلية الاقتصاد - جامعة حلب
- أ.د. محمد الخشروم..... عضواً
أستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد - جامعة حلب
- د. محمد أحمد..... مشرفاً
مدرس في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد - جامعة حلب
- د. علي جبلاق..... عضواً
مدرس في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد - جامعة حلب

نُوقِشت هذه الأطروحة وأُجيزت في يوم الأربعاء بتاريخ: 2013/6/26 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وما أوتيتم من العلم إلا قليلا ﴾

صَلَّى
الْعَظِيمِ

الإسراء : 85

الإهداء

إلى صاحب الفضل الكبير...بعد الله عز وجل.....أبي
إلى من لاتعرف الأنا...رحمة من الله.....أمي
إلى رفيقة دربي التي قاسمتني هموم البحث..... وصبرت علي

زوجتي

إلى أغلى ما أملك.....وبسمتي في هذه الدنيا

أولادي سليمان وعصام

إلى إخوتي وأخواتي

شكر وتقدير

أودّ أن أشكر الكثير من الناس الذين ساعدوني لإنجاز هذا العمل، وأوجه فائق امتناني للدكتور نجم الحميدي لإرشاده وإلهامه وصبره، ولآرائه الغزيرة ومساندته لي، والدكتور محمد أحمد لدعمه المستمر ولاهتمامه بأدق التفاصيل. والدكتور عبد الرحمن جاموس امتنان خاص لكل المساعدات التي قدمها والأستاذ ياسر الحسين له جزيل الشكر، كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور عمر إسماعيل والدكتور عبد القادر دواليبي لما قدموه من مساعدة وآراء ساهمت في إغناء البحث.

والشكر الأكبر لعمادة كلية الاقتصاد وموظفيها ولأساتذتي في قسم إدارة الأعمال، كما أشكر الإداريين في جميع الشركات الذين ساهموا في إغناء البحث بالبيانات والمعلومات، ولما لها من بالغ الأثر في إنجاز هذا البحث، وبالأخص العاملين في المؤسسة العامة للسكر والشركة السورية للبطاريات بحلب وشركة الألبسة الجاهزة بحلب .

أودّ أن أقدم فائق تقدير و عميق امتناني أيضاً لكل من آمن بالإدارة الحديثة من أجل نقلة إدارية متميزة، والشكر لله أولاً وأخراً.

الباحث

المستخلص

اسم الباحث: داوود سليمان المحمد - أطروحة دكتوراه - جامعة حلب - كلية الاقتصاد - 2013.
عنوان الأطروحة: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال "حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية".

تهدف الدراسة إلى: التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات عينة الدراسة، وتأثير ذلك في أداء المنظمة، وتحديد العوامل المؤثرة في نقل المعرفة التنظيمية، ودراسة تأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي، ودراسة صعوبة نقل المعرفة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة. إن عملية نقل المعرفة التنظيمية تتأثر بعدد من المحددات هي أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة، واعتمدها الباحث كمتغيرات مستقلة، ونقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط والأداء التنظيمي كمتغير تابع. طبقت الدراسة على عينة من (245) مدير في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في سوريا الذين يتفهمون تأثيرات عمليات نقل المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يستخدم العاملون في المنظمات عينة الدراسة أدوات تكنولوجيا المعلومات بدرجة تنخفض عن القيمة المتوسطة، وإن درجة توفر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة التنظيمية ضمن المتوسطة، وإن أبعاد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي تدعم عملية نقل المعرفة بدرجة متوسطة.
- وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في نقل المعرفة التنظيمية.
- لا تؤثر (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في نقل المعرفة التنظيمية في الشركات المبحوثة.
- وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) في الأداء التنظيمي،
- لا تؤثر محدّدات نقل المعرفة الأخرى (الثقافة التنظيمية، غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: نقل المعرفة التنظيمية، المعرفة التنظيمية، أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة، الأداء التنظيمي.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ض	قائمة الجداول
غ	قائمة الأشكال
20 - 1	الإطار العام للدراسة
2	1. المقدمة.
3	2. أهمية الدراسة.
3	3. أهداف الدراسة.
4	4. مشكلة الدراسة.
5	5. متغيرات الدراسة.
7	6. نموذج الدراسة.
8	7. فرضيات الدراسة.
9	8. منهجية الدراسة.
10	9. مجتمع وعينة الدراسة.
10	10. حدود الدراسة.
11	11. الدراسات السابقة.
21	الفصل الأول: إدارة المعرفة وعملياتها
32 - 22	المبحث الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
22	1. مفهوم المعرفة.
24	2. أهمية المعرفة.
25	3. خصائص المعرفة.
26	4. البيانات، المعلومات والمعرفة.
28	5. أنواع المعرفة.
31	6. مصادر المعرفة.
44 - 33	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
33	1. مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها:
34	1/1- مدخل المعلوماتية.
35	2/1- المدخل السلوكي (الإنساني).

36	3-1- المدخل الشامل (الصيغة الشاملة).
37	2. عمليات إدارة المعرفة:
37	1/2- خلق المعرفة.
38	2/2- الاحتفاظ بالمعرفة.
40	3/2- نقل المعرفة.
40	4/2- تطبيق المعرفة.
41	5/2- تنظيم المعرفة.
41	6/2- استرجاع المعرفة.
42	3. نظم إدارة المعرفة.
43	4. فوائد إدارة المعرفة.
54 - 45	المبحث الثالث: المعرفة التنظيمية.
45	1. مفهوم المعرفة التنظيمية.
47	2. أنواع المعرفة التنظيمية.
48	3. المعرفة الضمنية والمعرفة التنظيمية.
50	4. المعرفة التنظيمية والميزة التنافسية.
52	5. المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي.
54	6. قياس المعرفة التنظيمية.
55	الفصل الثاني: نقل المعرفة والأداء التنظيمي.
67-56	المبحث الأول: نقل المعرفة التنظيمية.
56	1. مفهوم نقل المعرفة التنظيمية.
58	2. أنواع نقل المعرفة التنظيمية.
60	3. نماذج نقل المعرفة التنظيمية:
60	1/3- نموذج التواصل.
61	2/3- النموذج الحزوني.
64	4. أشكال نقل المعرفة التنظيمية.
65	5. معوقات نقل المعرفة التنظيمية.
66	6. شروط نقل المعرفة التنظيمية.
66	7. فوائد نقل المعرفة التنظيمية.
82-68	المبحث الثاني: محددات نقل المعرفة التنظيمية.
68	1. أدوات تكنولوجيا المعلومات:

68	1/1- تصنيف تكنولوجيا المعلومات.
69	2/1- دور تكنولوجيا المعلومات في دعم نقل المعرفة.
70	2. الثقافة التنظيمية:
70	1/2- مفهوم الثقافة التنظيمية.
71	2/2- عناصر الثقافة التنظيمية.
72	3/2- أنواع الثقافة التنظيمية.
72	4/2- دور الثقافة التنظيمية في نقل المعرفة.
73	3. الهيكل التنظيمي:
73	1/3- مفهوم الهيكل التنظيمي.
74	2/3- أبعاد الهيكل التنظيمي.
75	3/3- العلاقة بين التعقيد والرسمية والمركزية.
75	4/3- أنواع الهياكل التنظيمية.
76	4. أنظمة الحوافز.
77	5. قدرة امتصاص المعرفة.
79	6. الغموض السببي.
81	7. غموض النتيجة:
81	1/7- إثبات المعرفة بالسؤال أو ما يسمى المعرفة المثبتة.
81	2/7- العلاقة بين مرسل المعرفة ومستقبلها.
96-83	المبحث الثالث: الأداء التنظيمي.
83	1. مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته.
85	2. مجالات الأداء التنظيمي:
86	1/2- ميدان الأداء المالي.
87	2/2- ميدان الأداء المالي العملياتي.
87	3/2- ميدان الفاعلية التنظيمية.
88	3. مداخل الأداء التنظيمي:
88	1/3- مدخل الهدف.
89	2/3- مدخل موارد المنظمة.
89	3/3- مدخل العملية الداخلية.
89	4/3- مدخل أصحاب المصالح.
90	5/3- مدخل قيم التنافس.

90	4. العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:
90	1/4- القدرات التنظيمية والتعلم.
90	2/4- الموارد التنظيمية.
91	3/4- القيادة والرؤية.
91	5. أهداف الأداء التنظيمي.
91	6. أبعاد قياس الأداء التنظيمي:
92	1/6- منظور الأداء المالي.
93	2/6- منظور العمليات الداخلية.
93	3/6- منظور رضا العملاء.
93	4/6- منظور التعلم والنمو.
94	7. نقل المعرفة والأداء التنظيمي.
97	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
131-98	المبحث الأول: الاستبيان ومراحل إعداد الدراسة الميدانية
98	1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:
98	1/1- مجتمع الدراسة.
100	2/1- عينة الدراسة.
103	2. تصميم الاستبيان
111	3. التحليل الإحصائي
112	4. اختبارات الصدق والثبات لأدوات الدراسة المستخدمة
112	1/4- صدق أداة الدراسة
113	2/4- ثبات أداة الدراسة
129	5. توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
129	1/5. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
130	2/5. توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.
146-132	المبحث الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
132	1. المتغير الأول: أدوات تكنولوجيا المعلومات (تكرار الاستخدام، إدراك الفائدة)
134	2. المتغير الثاني: الثقافة التنظيمية (فرق العمل، التكيف، التعاون)
137	3. المتغير الثالث: الهيكل التنظيمي (المركزية واللامركزية، الرسمية)
139	4. المتغير الرابع: أنظمة الحوافز (العدالة والشفافية، المرونة)
140	5. المتغير الخامس: قدرة امتصاص المعرفة (لغة وعمليات مشتركة، تعميم المعلومات)

142	6. المتغير السادس: الغموض السببي(العوامل المسببة، الميزة التنافسية)
143	7. المتغير السابع: غموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستقبل)
144	8. المتغير الثامن: نقل المعرفة التنظيمية(المبادرة، التطبيق، الاندماج)
146	9. المتغير التاسع: الأداء التنظيمي(عائد، زبائن، استثمارات)
147-166	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
167	الخاتمة:
168	1. نتائج الدراسة:
168	1/1- النتائج العامة.
168	1/2- نتائج تخص الشركات محل الدراسة.
170	1/3- نتائج اختبار الفروض.
171	2. التوصيات:
171	1/2- توصيات عامة.
171	2/2- توصيات خاصة بمدراء الشركات محل الدراسة.
173	2/3- توصيات للباحثين والمهتمين.
174	المراجع
175	المراجع العربية.
179	المراجع الأجنبية.
186	الملاحق
187	ملحق رقم(1)
188	ملحق رقم(2)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1
11	ملخص الدراسات السابقة	2
27	الفروق بين البيانات والمعلومات والمعرفة	3
30	تصنيف المعرفة	4
33	تصنيف تعاريف إدارة المعرفة	5
43	فوائد إدارة المعرفة	6
48	حالة المعرفة في المنظمة	7
99	مؤسسات وزارة الصناعة وشركاتها	8
100	توزيع نشاطات القطاع العام بين فروع الصناعة الرئيسية	9
101	نتائج عملية توزيع الاستبيانات	10
102	الاستبيانات الموزعة	11
104	مقاييس أدوات تكنولوجيا المعلومات	12
105	مقاييس الثقافة التنظيمية	13
106	مقاييس الهيكل التنظيمي	14
107	مقاييس أنظمة الحوافز	15
108	مقاييس قدرة امتصاص المعرفة	16
109	مقاييس الغموض السببي	17
109	مقاييس غموض النتيجة	18
110	مقاييس نقل المعرفة التنظيمية	19
111	مقاييس الأداء التنظيمي	20
113	معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	21
114	القواعد الرشيدة لتحديد معنوية الأوزان	22
115	نتائج التحليل العاملي لمقياس أدوات تكنولوجيا المعلومات	23
116	اختبار KMO and Bartlett's لأدوات تكنولوجيا المعلومات	24
117	نتائج التحليل العاملي لمقياس الثقافة التنظيمية	25
118	اختبار KMO and Bartlett's للثقافة التنظيمية	26
118	نتائج التحليل العاملي لمقياس الهيكل التنظيمي	27

119	اختبار KMO and Bartlett's للهيكل التنظيمي	28
120	نتائج التحليل العاملي لمقياس أنظمة الحوافز	29
121	اختبار KMO and Bartlett's لأنظمة الحوافز	30
122	نتائج التحليل العاملي لمقياس قدرة امتصاص المعرفة	31
123	اختبار KMO and Bartlett's لقدرة امتصاص المعرفة	32
123	نتائج التحليل العاملي لمقياس الغموض السببي	33
124	اختبار KMO and Bartlett's للغموض السببي	34
125	نتائج التحليل العاملي لمقياس غموض النتيجة	35
126	اختبار KMO and Bartlett's لغموض النتيجة	36
126	نتائج التحليل العاملي لمقياس نقل المعرفة التنظيمية	37
127	اختبار KMO and Bartlett's لنقل المعرفة التنظيمية	38
128	نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء التنظيمي	39
129	اختبار KMO and Bartlett's للأداء التنظيمي	40
130	توزع العينة من حيث المؤهل العلمي	41
131	توزع العينة من حيث المستوى الوظيفي	42
132	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات	43
133	المقياس الكلي لمدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات	44
133	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة	45
134	المقياس الكلي لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة	46
134	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد	47
135	المقياس الكلي لمدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد	48
135	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التكيف	49
135	المقياس الكلي لمستوى التكيف	50
136	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التعاون بين العاملين	51
136	المقياس الكلي لمستوى التعاون بين العاملين	52
137	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية	53
137	المقياس الكلي للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية	54

138	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة وضوح ووثوقية أساليب العمل	55
138	المقياس الكلي لدرجة وضوح ووثوقية أساليب العمل	56
139	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنظمة الحوافز	57
140	المقياس الكلي لأنظمة الحوافز	58
141	الوسط الحسابي والانحراف لقدرة امتصاص المعرفة	59
141	المقياس الكلي لقدرة امتصاص المعرفة	60
142	الوسط الحسابي والانحراف للغموض السببي	61
143	المقياس الكلي للغموض السببي	62
143	الوسط الحسابي والانحراف لغموض النتيجة	63
144	المقياس الكلي لغموض النتيجة	64
145	الوسط الحسابي والانحراف لنقل المعرفة التنظيمية	65
145	المقياس الكلي لنقل المعرفة التنظيمية	66
146	الوسط الحسابي والانحراف للأداء التنظيمي	67
147	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات حسب المؤهل العلمي	68
148	اختبار Levene حسب طرف المؤهل العلمي	69
149	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير المؤهل العلمي في محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي	70
150	تحليل ANOVA لنقل المعرفة التنظيمية حسب المؤهل العلمي	71
151	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات حسب المستوى الوظيفي	72
151	اختبار Levene حسب طرف العينة (مدير،...)	73
152	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير المستوى الوظيفي في محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي	74
153	تحليل ANOVA لنقل المعرفة التنظيمية حسب المستوى الوظيفي	75
154	تحليل التباين لمحددات نقل المعرفة في نقل المعرفة	76
154	معاملات التحديد لنموذج محددات نقل المعرفة التنظيمية ونقل المعرفة	77
155	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير محددات نقل المعرفة التنظيمية في نقل المعرفة التنظيمية	78
158	تحليل التباين لنقل المعرفة في الأداء التنظيمي	79
158	معاملات التحديد لنموذج محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي	80
158	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي	81

160	تحليل التباين لمحددات نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي	82
161	معاملات التحديد لنموذج محدّدات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي	83
161	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير محدّدات نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي	84
163	نموذج الانحدار الهرمي للعلاقة بين نقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط وبين تأثير محدّدات نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي	85
165	فرضيات البحث وقرارات قبولها أو رفضها	86

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	1
28	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	2
29	هرم المعرفة	3
63	نموذج نقل المعرفة الحلزوني	4
82	إطار غموض النتيجة	5
84	مكونات الأداء التنظيمي العالي	6
86	ميادين الأداء	7
88	مصفوفة الفاعلية والكفاءة	8
130	توزع العينة من حيث المؤهل العلمي	9
131	توزع العينة من حيث المستوى الوظيفي	10

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، وقد جلبت معها تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة وعولمة الاقتصاد والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، حيث أصبح الكثير من المفكرين والباحثين والمستشارين والمديرين يعتمدون المعرفة مورداً أساسياً للميزة التنافسية بدلاً من رأس المال، فالمعرفة جوهر النمو الاقتصادي الحديث.

من جهة أخرى فإن جميع مصادر المنظمات وأصولها قابلة للنقصان إلا المعرفة فهي تزيد وتنمو مع الاستعمال والتجربة حيث أصبح لها دور مركزي في التنمية الاقتصادية بمرور الوقت، وأصبحت الموجودات المادية ذات قيمة محدودة مالم يعرف الناس ماذا يفعلون بها، وهكذا فإن معرفة المنظمة لكيفية إنجاز أعمالها هو أساس نجاحها، لذلك اتجهت معظم منظمات الأعمال للاستفادة من المعرفة بأنواعها وذلك من خلال نقل وامتلاك معارف جديدة لتحقيق أهدافها وتقوية مراكزها التنافسية. فالمنظمات القادرة على نقل المعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها، فإنها تمتلك إمكانيات أكثر للبقاء من المنظمات الأقل تبني لعمليات نقل المعرفة، وبالتالي فإن عملية التراكم المعرفي من جهة، وعملية نقل المعرفة المتراكمة عبر الوحدات التنظيمية ضمن المنظمة من جهة أخرى يؤمن مزايا تنافسية كثيرة للمنظمات.

إن نقل المعرفة التنظيمية يعتبر مهمة معقدة للمنظمات المعاصرة التي تعمل اليوم في بيئة أكثر تعقيداً وتنوعاً وذات درجة عالية من عدم التأكد لم يسبق لها مثيل، لذلك فإن قدرة المنظمة المتزايدة على نقل المعرفة تعتبر من أهم الأصول الإبداعية لها، ويتطلب هذا العمل من المنظمة اللجوء إلى وسائل مناسبة من الاتصالات، التحالفات، والائتلافات، وتطوير الروابط الاجتماعية مع المنظمات الأخرى. وتلعب الإدارة دوراً مهماً في عملية نقل المعرفة من خلال ما لديها من قدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة كون المعرفة التنظيمية للمنظمة تتشكل من خلال تفاعلات البشر داخل المنظمة والتي لايسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات الأخرى. إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التي تعترض عملية نقل المعرفة قد تتمثل بقدرة المستقبل على امتصاص المعرفة المنقولة إليه واستيعابها، أو غياب الدافع المشجع للتخلي عن المعرفة والمشاركة بها، وعدد من العوامل الحرجة الأخرى التي نتعرف على تأثيرها في هذه الدراسة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتربط بين عدد من المتغيرات التي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء، باعتبار أن تبادل المعرفة هو أحد العوامل المهمة لتحسين الأداء التنظيمي. حيث تم تقسيم الدراسة إلى عدد من الفصول، تناولنا في الفصل الأول إطار مفاهيمي عن إدارة المعرفة وأنواع المعرفة ومصادرها، بالإضافة لمبحث مستقل عن المعرفة التنظيمية. أما الفصل الثاني تم التركيز فيه على عملية نقل المعرفة ونماذج نقل المعرفة والمحددات التي لها دور في عملية نقل المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى مبحث عن ماهية الأداء التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة. وفي الفصل الثالث تم دراسة تأثير محددات النقل في عملية نقل المعرفة وتأثير عملية النقل في الأداء التنظيمي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح النتائج ومناقشتها.

2. أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة من خلال سعيها إلى محاولة الربط بين عملية نقل المعرفة التنظيمية وأداء المنظمة، ومن خلال عدة نقاط منها:

1/2- تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول عنصر مهم وجدير بالدراسة لم تتناوله معظم الدراسات السابقة ألا وهو دراسة العلاقة بين المعرفة التنظيمية، ودرجة نجاح المنظمات في عملية نقل هذه المعرفة وتأثير ذلك في أدائها.

2/2- كذلك تكتسب الدراسة أهميتها الكبيرة لارتباط المعرفة بأداء المنظمة ولكون المعرفة هي المورد الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب نسخها وتقليدها.

3/2- إن ظروف المنافسة العالمية تستدعي من المنظمات الصناعية الاهتمام المتزايد بتطبيقات الإدارة الإستراتيجية وبالتالي تبني خيارات إستراتيجية تمكنها من تعزيز مراكزها التنافسية في السوق أو الصناعة التي تنتمي إليها وتعتبر المعرفة أهم مورد إستراتيجي للمنظمة.

4/2- الكشف عن مدى قوة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والثانوية في الجانب النظري والعملي في بيئة الصناعة السورية.

5/2- لأن المعرفة التنظيمية هي مصدر للميزة التنافسية ولأن مجرد امتلاك أصول المعرفة ضمن المنظمة لايعني بالضرورة أن جميع أقسام المنظمة تستفيد من تلك المعرفة، لذلك لابد من العمل على نشر تلك المعرفة بين جميع أقسام المنظمة.

6/2- جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير والتفاعل مع المستجدات وعدم الانتظار للتعرف على نتائج أداء الآخرين لتقليدها، وإنما السعي إلى الريادة والتعرف على كل ما هو جديد لتحقيق الأسبقية والنمو ولا يتم ذلك إلا من خلال خلق المعرفة ونشرها داخل الوحدات التنظيمية للمنظمة.

7/2- تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء للمنظمات المدروسة الذي ينعكس بشكل ايجابي على القطاع الصناعي من خلال فتح آفاق جديدة للمشاريع التنموية التي تسعى للتجديد وتقديم خدمات ومنتجات جديدة بأساليب جديدة متطورة من خلال تبادل المعارف والاستفادة منها.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1/3- التعرف إلى الرصيد المعرفي والفكري لدى المنظمات عينة الدراسة وانعكاس ذلك على أداء المنظمة.

2/3- تحديد أهم العوامل والمحددات التنظيمية لعملية نقل المعرفة، والتعرف على نتائج تأثيرها في عملية نقل المعرفة من واقع المنظمات المبحوثة.

3/3- التعرف إلى العلاقة بين نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي، ومدى إدراك عينة البحث لأهمية هذه العلاقة ودورها في رفع كفاءة أداء المنظمة.

4/3- التعرف إلى مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في المنظمات الصناعية السورية وتحديد مشكلات نقل المعرفة ومقومات نجاحها.

5/3-بناء إطار معرفي متكامل لعملية نقل المعرفة التنظيمية يسهم في تطوير عملية انتقال المعرفة من أجل تحسين عمل قطاعات الاقتصاد الوطني بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص.

6/3- تحديد العوائق التي تعرقل التجسيد الفعلي لنقل المعرفة التنظيمية، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تؤسس لمنظمات خلاقة للمعرفة تحقق مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة لعملية نشر المعرفة.

4. مشكلة الدراسة:

تتناول هذه الدراسة العوامل التي تؤثر في عملية نقل المعرفة التنظيمية وانعكاس نتائج عملية نقل المعرفة على أداء المنظمات. وتم اختيار شركات وزارة الصناعة السورية لتطبيق هذه الدراسة وذلك لأهمية هذا القطاع وحيويته للقطاعات الأخرى ولحياة المواطن اليومية.

من خلال استطلاع واقع بعض شركات وزارة الصناعة لوحظ أن بعضها يمتلك مقدرات كبيرة ومنها المعرفة التنظيمية المتراكمة لدى هذه الشركات، بالمقابل شركات أخرى تتبع لنفس الوزارة تعاني من مشاكل كثيرة، وبالتالي فإن هذه الشركات بحاجة إلى إجراء نقل فعال للمعرفة التنظيمية بينها، لأن نقل المعرفة سيسهل عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهذا سيترك في النهاية أثر على عملية التعلم والأداء التنظيمي لهذه المنظمات. كذلك لوحظ أن هذه الشركات تفتقر إلى عمليات تتبع المعرفة الصريحة، فبالرغم من ظاهرة تنامي اقتناء شركات القطاع العام الصناعي للحاسبات الإلكترونية خلال السنوات الماضية لاستخدامها في أعمالهم، إلا أن ذلك اقتصر على التشغيل الإلكتروني للبيانات، مثل نظم مراقبة المخزون، أو تسوية الحسابات، أو مراجعة الحسابات، وغيرها من نظم المعلومات المحاسبية ونظم قواعد بيانات العاملين. في الوقت الذي يندر فيه استخدام هذه الحاسبات في تبادل المعلومات بين المؤسسات والشركات التابعة التي تعاني قصوراً كبيراً في آليات معالجة مشاكلها، وبالتالي معالجة هذه المشاكل في إطار فردي لعدم توفر المخزون المعرفي الكافي من خلال الافتقار لقواعد المعلومات وصعوبة تداول المعرفة بين هذه المنظمات وخاصة المتماثلة منها. وتوصل الباحث إلى هذه النتيجة من خلال العديد من المقابلات التي أجراها مع عدد من المسؤولين في هذه المنظمات في نهاية عام 2010¹.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلات الآتية:

1/4- هل تؤثر عملية نقل المعرفة التنظيمية في أداء الشركات عينة الدراسة؟

2/4- ماهي العوامل ذات التأثير الفعال في عملية نقل المعرفة التنظيمية ضمن الشركات عينة الدراسة؟

3/4- هل تؤثر العوامل التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في عملية نقل المعرفة التنظيمية ضمن الشركات عينة الدراسة؟

4/4- كيف تستطيع الشركات عينة الدراسة تطوير أدائها من خلال ما تمتلكه من أصول معرفية وما تستطيع الاستفادة منه من عملية نقل المعرفة التنظيمية؟

¹ ملحق رقم (1)

5. متغيرات الدراسة:

يعرض أنموذج الدراسة عدداً من المتغيرات الرئيسية والفرعية و يمكن توضيحها باختصار كمايلي:

1/5- المتغيرات المستقلة: محددات نقل المعرفة التنظيمية وهي:

1/5- أدوات تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Tools):

هي مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني وتداولها داخل المنظمات وخارجها. وإن معظم هذه الأدوات متاحة عبر الشبكات المختلفة انترنت، اكسترنت، انترانت، الأمر الذي يعزز الترابط والتواصل ما بين الأفراد في أماكن مختلفة عبر العالم. والعديد من أدوات تقانة المعلومات تتباين ما بين أدوات بسيطة وسهلة الاستعمال إلى أدوات معقدة تحتاج إلى خبرة ومهارة عالية للتعامل معها واستعمالها.

وتم قياسها من خلال متغيرين فرعيين هما مدى تكرار استخدام تلك الأدوات في المنظمات المبحوثة، ومدى إدراك الفائدة من هذا الاستخدام.

2/5- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

هي مجموعة القيم والمعايير "القواعد - المبادئ - النماذج" والمعاني والممارسات والمعتقدات التي يتقاسمها الفرد في المنظمة والتي تقود وتوجه فعل وتفكير الأشخاص في المنظمة.

تم قياسها من خلال ثلاث متغيرات فرعية هي مدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق أو ما يسمى بفرق العمل، ومستوى تكيف العاملين، ومستوى التعاون بينهم.

3/5- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

هو نظام يحدد في إطاره أوجه نشاط المنظمة والعلاقات الرسمية بين وحداتها التنظيمية وخطوط الاتصال والسلطة ونحوها، ويوفر القالب لضبط الاتصالات الرسمية بين الأفراد عبر مستويات الإدارة المختلفة، ويجعل تطبيق عملية الإدارة ممكناً، ويخلق إطاراً لصياغة القرار من خلال الأنشطة التي يمكن تخطيطها، وتنظيمها، وتوجيهها ومراقبتها وضبطها.

تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية (مركزية السلطة، اللامركزية، الرسمية).

4/5- أنظمة الحوافز (Incentive Systems):

تعتبر أنظمة الحوافز عن مجموع الأدوات التي تستخدم لتنظيم اهتمامات الأفراد تجاه الأهداف التنظيمية المشتركة، وهي تحدد الطريقة التي يكافئ بها الأفراد عن أدائهم.

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث معايير تصف أنظمة الحوافز هي (العدالة، الشفافية والمرونة).

5/5- قدرة امتصاص المعرفة (Absorptive Capacity):

هي قدرة المنظمة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية.

تم قياس هذا المتغير من خلال عناصر قدرة امتصاص المعرفة وهي (اللغة بشكليها المتحدّث وغير المتحدّث، العمليات المشتركة والمفهومة للمنظمة عبر تركيبها التنظيمي، تعميم المعلومات من خلال قاعدة المعرفة).

6/1/5- الغموض السببي (Causal Ambiguity):

ويتعلق بطبيعة العلاقات السببية بين الأفعال والنتائج، حيث من الصعوبة بمكان أو بالأحرى من المستحيل ربط النتائج بالظاهرة التي أدت إليها. تم قياس هذا المتغير من خلال (العوامل المسببة وهي العوامل الدافعة إلى نجاح ممارسة معينة، الميزة التنافسية).

7/1/5- غموض النتيجة (Outcome Ambiguity):

وهو عدم قدرة مُرسل المعرفة على تحديد النتائج المحتملة المتعلقة بنقل المعرفة. تم قياس هذا المتغير من خلال مصادر الغموض وهي (المعرفة المثبتة ففي حالة المعرفة غير المثبتة فإن مُرسل المعرفة والمستقبل لا يعلمان النتائج المتعلقة بتطبيقها، العلاقة بين مُرسل المعرفة ومستقبلها).

2/5- المتغير الوسيط: نقل المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge Transfer):

تعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

تم قياس هذا المتغير من خلال المراحل التي تمر بها عملية نقل المعرفة التنظيمية وهي: المبادرة وهي تتضمن جميع الحوادث التي تعود إلى قرار النقل، تطبيق المستقبل للمعرفة المنقولة، الاندماج تدريجياً مع المعرفة المنقولة وإضافة تطبيقات جديدة.

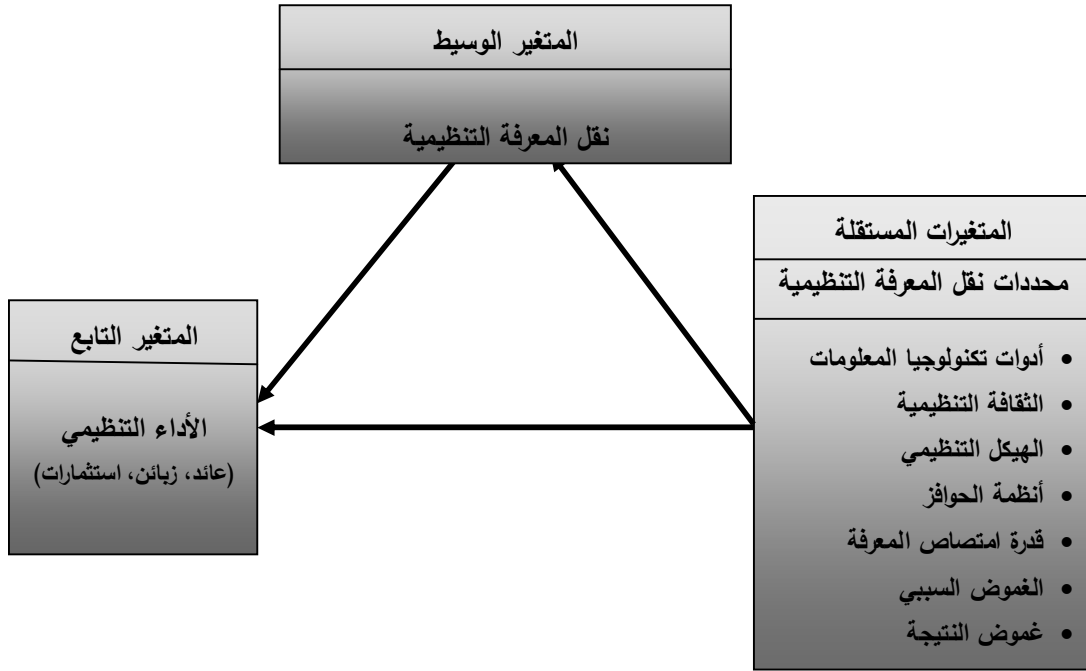
3/5- المتغير التابع: الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

هو النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة، وتم قياسه من خلال المؤشرات التالية (العائد وهو قدرة المنظمة على استثمار أصولها، رضا الزبائن وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات المنظمة، التعلم والنمو وضمان قدرة المنظمة على التجديد).

6. نموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، يمكن تمثيل المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة الخاصة بهذه الدراسة من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

يبين نموذج الدراسة وجود ثلاثة أنواع من المتغيرات هي المتغير المستقل (محددات نقل المعرفة التنظيمية)، والمتغير الوسيط (نقل المعرفة التنظيمية)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي). وكل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية. وقد تم دراسة عملية نقل المعرفة التي يشير إليها النموذج من خلال مجموعة المحددات التي تؤثر في عملية نقل المعرفة في الشركات المبحوثة.

7. فرضيات الدراسة:

1/7-الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمتغيرات الدراسة (محددات نقل المعرفة التنظيمية، نقل المعرفة التنظيمية، الأداء التنظيمي) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويتفرع عنها:

1/1/7- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحددات نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2/1/7- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحور نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3/1/7- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحور الأداء التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2/7- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمتغيرات الدراسة (محددات نقل المعرفة التنظيمية، نقل المعرفة التنظيمية، الأداء التنظيمي) تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ويتفرع عنها:

1/2/7- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحددات نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

2/2/7- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحور نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

3/2/7- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحور الأداء التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

3/7-الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات نقل المعرفة التنظيمية في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

ويتفرع عنها:

1/3/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات تكنولوجيا المعلومات في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

2/3/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

3/3/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

4/3/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

5/3/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة امتصاص المعرفة في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

6/3/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للغموض السببي في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

7/3/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض النتيجة في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

4/7- الفرضية الرئيسية الرابعة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

5/7- الفرضية الرئيسية الخامسة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات نقل المعرفة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في الأداء التنظيمي كمتغير تابع، ويتفرع عنها:

1/5/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي.

2/5/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

3/5/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الأداء التنظيمي.

4/5/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في الأداء التنظيمي.

5/5/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة امتصاص المعرفة في الأداء التنظيمي.

6/5/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للغموض السببي في الأداء التنظيمي.

7/5/7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض النتيجة في الأداء التنظيمي.

6/7- الفرضية الرئيسية السادسة:

إن نقل المعرفة التنظيمية يتوسط علاقة التأثير بين محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي للمنظمات.

8. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً من خلال توضيح خصائصها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره. مع دراسة ميدانية لجوانب المشكلة المدروسة عن طريق المقابلات للإجابة على الاستبانة المعدة لأغراض البحث، ثم جمع وتوصيف بيانات عينة البحث وتحليل تلك البيانات، واختبار الفرضيات الموضوعة إحصائياً لإثبات صحتها أو نفيها. وتم الحصول على البيانات من مصدرين:

1-8- المصادر الأولية:

تشمل البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، من خلال توزيع استبانة على عينة من مدراء الإدارات العليا والوسطى لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة في سورية، واختبار مدى تبنيهم لإدارة المعرفة وعملياتها، وحدود معرفتهم لأثارها الممكنة في تطوير أداء شركاتهم، وما هي المتطلبات التي لا بد من توافرها لتأمين نقل المعرفة بينها، حيث تم تصميم الاستبانة وفق أسلوب 5-Point Likert scale في القياس المكون من خمسة درجات، وهنا يكون أمام أفراد العينة المبحوثة خمس احتمالات للإجابة عن كل سؤال، مرقمة من الواحد إلى الخمسة، وهي مرمزة بالترتيب إلى موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً. كما أنه تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة كلما أمكن ذلك وتم مقابلة بعض المبحوثين للرد على استفساراتهم حول الاستبانة وكانت درجات مقياس البحث كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

2/8- المصادر الثانوية:

تم تجميع المادة العلمية التي يتطلبها موضوع البحث من المصادر الآتية:

- ✧ الكتب باللغتين العربية والانكليزية.
- ✧ الدوريات والبحوث والمقالات العلمية المنشورة باللغتين العربية والانكليزية.
- ✧ المؤتمرات العلمية والندوات و خلاصة ما قدم فيها من أوراق بحث وأفكار.
- ✧ قواعد البيانات في المكتبات العالمية و خلاصات الأفكار في صفحات الانترنت المتخصصة.

9. مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار شركات ومؤسسات وزارة الصناعة في سوريا لتطبيق الدراسة الميدانية حيث يتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الإدارة العليا وهم (مدير عام مؤسسة عامة، مدير عام شركة تابعة للمؤسسة أو للوزارة مباشرة)، ومدراء الإدارة الوسطى في المؤسسات والشركات وهم (مدير التخطيط، مدير الإنتاج، المدير التجاري، المدير الفني، المدير الإداري، المدير المالي، وفي غالبية الشركات والمؤسسات أصبح هناك مدير للمعلوماتية). حيث بلغ عددهم (676) مدير، أما عينة الدراسة فقد تم إتباع أسلوب العينة الإحصائية من أجل ذلك حيث بلغ حجم العينة (245) مدير.

10. حدود الدراسة:

10/1- تم تطبيق الدراسة الميدانية على مديري الإدارة العليا، والوسطى المتوقع استفادتهم من عملية نقل المعرفة التنظيمية بين المؤسسات العامة التابعة للقطاع العام الصناعي في سوريا.

10/2- اقتصرت الدراسة على معرفة دور وأهمية عملية تبادل ونقل المعرفة التنظيمية من وجهة نظر المستفيدين في الشركات العامة عينة الدراسة التابعة للقطاع العام الصناعي في سوريا.

10/3- اقتصرت الدراسة على الشركات والمؤسسات التابعة لوزارة الصناعة واستبعدت مديريات الصناعة في المحافظات السورية.

10/4- اقتصرت الدراسة على استخدام سبع محددات من محددات نقل المعرفة التنظيمية وهي: (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) كمتغيرات مستقلة.

10/5- اقتصرت الدراسة على استخدام الأداء التنظيمي كمتغير تابع في نموذج الدراسة.

10/6- استخدم الباحث مستوى ثقة 95% في اختبار صحة الفرضيات وتعميم النتائج وهو المستوى الأكثر قبولاً في الدراسات الاجتماعية بصفة عامة، ويعني ذلك أن أي نتيجة ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تكون أيضاً ذات دلالة إحصائية عند مستويات الثقة الأقل ولا تكون كذلك عند مستويات الثقة الأعلى.

7/10- تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث خلال الفترة الممتدة من 2011/5/1 ولغاية تاريخ 2011/9/30. وخلال هذه الفترة تم جمع الاستبيانات وتصنيفها ومعالجتها بالطرق الإحصائية.

11. الدراسات السابقة:

تم تلخيص الدراسات السابقة ذات الصلة وفق الجدول رقم (2)، ومنه يتضح مدى اهتمام الباحثين والدارسين بنقل المعرفة وإدارة المعرفة، وتم مراجعة هذه الدراسات بهدف قياس أثر نقل المعرفة في أداء المنظمات حيث تتوعد المؤشرات المستخدمة لقياس متغيرات نقل المعرفة، وكذلك الحال بالنسبة لمؤشرات الأداء:

الجدول رقم (2) ملخص الدراسات السابقة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغيرات ومؤشرات القياس	التطبيق وأهم النتائج
حريم والساعد ¹ (2006)	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وتشمل الثقة، العمل الجماعي الرؤية المشتركة، اللغة، القصص والحكايات، ممارسات الإدارة، أهم المعايير الثقافية. المتغير الوسيط: الخصائص الشخصية للمبحوثين المتغير التابع: بناء المعرفة تبادل الموارد المعرفية (تبادل المعلومات، الأفكار، الموارد البشرية، المنتجات والخدمات، التدوير الوظيفي)	هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الأردنية على تبادل الموارد مابين العاملين وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة في المصارف الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل وأشارت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة وأن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة.

¹ حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.

القطب والخشالي¹ (2008)	العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجماعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية	المتغير المستقل: خصائص المعرفة المنظمة (المعيارية، والوضوح، والتعقيد) المتغير التابع: الصراع داخل الجماعة (صراع المهمة، صراع العلاقة، وصراع العملية)	حاولت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين والصراع بين أفراد الجماعة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1. وجود علاقة ذات دلالة بين خصائص المعرفة (المعيارية، والوضوح، والتعقيد) وصراع العلاقة بين أفراد الجماعة. 2. وجود علاقة ذات دلالة بين المعيارية والوضوح من جهة وصراع العملية من جهة أخرى فيما تبين عدم وجود علاقة بين التعقيد وصراع العملية بين أفراد الجماعة.
سلمان² (2009)	نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات	المتغير المستقل: إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى، العمليات، التكنولوجيا) المتغير التابع: رأس المال الفكري ويشمل: رأس المال البشري (الانتماء، التدريب، دوران العمل، التعلم) رأس المال الهيكلي: (مشاروعات التحسين، الابتكار)	هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في المستشفيات عينة الدراسة وذلك لوضع نموذج يوضح هذه العلاقة وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: 1. توجد اختلافات جوهرية بين المستشفيات فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية

¹ محي الدين القطب، شاكر جار الله الخشالي، العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجماعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، عمان، الأردن، المجلد 11، العدد 2، 2008.

² أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2009.

لإدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى، العمليات). 2. توجد اختلافات جوهرية بين المستشفيات فيما يتعلق بتوافر مكونات رأس المال الفكري (الانتماء، التدريب، دوران العمل، الابتكار). 3. يوجد تأثير جوهري لأغلب مكونات إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى، العمليات، التكنولوجيا) على رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي) في المستشفيات.			
هدفت الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون الاستثمار 1991 وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء.	المتغير المستقل: إدارة المعرفة ويتفرع عنه: عمليات إدارة المعرفة، تقانة إدارة المعرفة، فريق المعرفة. المتغير التابع: الأداء ممثلاً بمقدار الربح المحقق	دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاص بدمشق	الفارس¹ (2010)

¹ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

الكبيسي¹ (2010)	العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي "بحث تحليلي لأراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد"	المتغير المستقل: الفجوة المعرفية وتشمل تحديد فجوة المعرفة، تشخيص أسباب فجوة المعرفة، معالجة فجوة المعرفة. المتغير التابع: فجوة الأداء الاستراتيجي وتشمل التناغم مع البيئة الخارجية، التناغم مع البيئة الداخلية، ملائمة الموارد، مقبولية المخاطرة، التناغم مع السوق، كفاءة التنفيذ.	اختار الباحث عينة من (61) فرد من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد في جامعات مدينة بغداد وذلك باعتبارهم الأكثر تخصصاً في المجالات المعرفية والأداء الاستراتيجي وتبين للباحث: أن تحديد الفجوة المعرفية ارتبط وانعكس بالتأثير بقوة في فجوة الأداء الاستراتيجي. كانت مساهمة إجمالي فجوة المعرفة بالتعزيز والتأثير في فجوة الأداء الاستراتيجي على المستوى الإجمالي واضحة وقوية ويبدو ذلك خصوصاً في أبعاد التناغم مع البيئة الخارجية، ملائمة الموارد، مقبولية المخاطرة، التناغم مع السوق، كفاءة التنفيذ.
Kang² (2003)	The Knowledge Advantage Tracing and Tasting The Impact of Knowledge Characteristics And Relationship on Project Performance	حاولت الدراسة إجراء مقارنة بين عينتين تعتمد إحداهم المعرفة المعلنة والثانية تعتمد المعرفة الضمنية وتم التركيز على خصائص المعرفة كمحدد لعملية نقل المعرفة ومدى تأثيرها في الأداء كمتغير تابع.	هدفت الدراسة إلى معرفة خصائص المعرفة وعلاقات المعرفة على أداء المشاريع إذ ركزت الدراسة على نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة،

¹ صلاح الدين عواد الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي "بحث تحليلي لأراء عينة من أكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65، 2010.

²T.Kang, The Knowledge Advantage Tracing And Tasting The Impact of Knowledge Characteristics and Relationship on Project Performance, **PHD Thesis**, Digital dissertation, university of California, los angles, 2003. WWW.Lib.umi.Com/dissertation/search 27/12/03

وقد تم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة المعلنة، وتوصلت الدراسة إلى أن المشروع يتأثر إيجاباً من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن طريق استخلاص المعرفة الضمنية من العاملين أكثر من تأثره بالمعرفة من المصادر الخارجية.			
بعنوان إدارة المعرفة في المنظمات العامة: دراسة العلاقة بين العناصر التنظيمية والأداء المطلوب لنقل المعرفة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العناصر التنظيمية والأداء المطلوب لنقل المعرفة، ولقد تم إجراء الدراسة على وزارة التطوير في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة معنوياً لبعض العوامل المحددة مع الأداء التنظيمي.	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، السياسات المعتمدة. المتغير التابع: أداء نقل المعرفة	Knowledge Management in A Public Organizational A Study on The Relation Ship Between Organizational Elements and Performance Of Knowledge Transfer	Sharifuddin , Syed (2004)¹

¹S.Sharifuddin, O. Syed, Knowledge Management in A Public Organizational A Study on The Relation Ship Between Organizational Elements And Performance of Knowledge Transfer, *journal of knowledge management*, Vol8, No2, 2004.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى الاشتراك بالمعرفة في وحدة إدارة الموارد البشرية وتزويد الباحثين الذين يرغبون بالتركيز على المورد البشري بإطار إداري يساعد على ذلك وتوصلت الدراسة إلى: 1. إن المعرفة شخصية وتعتمد على تركيبة الشخص والمعتقدات والقيم المرتبطة بالبيئة المحيطة. 2. ثم إن تبادل المعرفة هو تقليد يتم بشكل شفوي عن طريق رواية القصص والحكايات والأحاديث الشفوية التي تتم بين العاملين حول العمل. 3. تساعد التكنولوجيا الأفراد على بناء المعتقدات الفكرية. 4. إن الاشتراك بالمعرفة هي عملية لا يمكن أن تتم ما لم تتوفر الثقة اللازمة التي يمكن إيجادها من خلال خلق بيئة تتصف بالصدق والموثوقية بتشجيع التواصل الاجتماعي باعتباره مصدراً هاماً يقود إلى التنافسية.	حاول الباحث تفسير العوامل التي تؤثر على عملية الاشتراك والتقاسم بين الأفراد للمعارف في داخل المنظمة المبحوثة من خلال دراسة تحليلية لأفراد العينة	Knowledge Sharing in a Human Resource Community of Practice	¹James (2007)
---	---	--	---------------------------------

¹D.James, Knowledge Sharing in a Human Resource Community of Practice, **PHD Thesis**, Applied Management and Decision Science, Walden University, 2007.

توصلت الدراسة إلى ما يلي: 1. إن الشركات المدروسة هي أكثر كفاءة وفعالية لأن أفرادها يشتركون بالمعرفة وتفوقهم التنافسي هو نتيجة اشتراكهم بالمعرفة. 2. لا بد من استخدام نظم إدارة المعرفة من أجل البقاء في السوق في ظل المنافسة بالشكل الذي يساعد على اقتسام والمشاركة بالمعرفة. 3. إن الثقافة التنظيمية أظهرت أنها العامل الحاسم في نجاح أو فشل نظم إدارة المعرفة. 4. إن الاشتراك بالمعرفة هي المنطقة الأكثر صعوبة في التغيير بسبب الميل لمقاومة التغيير. 5. إن التكنولوجيا هي عامل حاسم في نجاح أو فشل نظم إدارة المعرفة.	حاول الباحث استقصاء حلول إدارة المعرفة من أجل الخدمات المرتبطة وتقييم الخدمات المرتبطة باقتسام المعرفة من وسائل الكترونية وتقانات مختلفة وبيان مدى أهمية نظم إدارة المعرفة الفعالة في نقل ونشر وتطبيق المعرفة في الشركة، واختبار فيما إذا كانت نظم إدارة المعرفة فعالة في تطبيق المعرفة وإعادة استعمالها.	An Investigation of A Knowledge Management Solution for Reference Services	Lynette¹ Lawrence (2008)
يهدف البحث إلى تحليل تأثيرات نقل المعرفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث يركز البحث على عمليات إدارة المعرفة: (الاكتساب، النقل، التوليد) وتم	المتغير المستقل: خصائص المعرفة وتشمل الطبيعة المضمرة، قابلية المعرفة للتحويل، قابلية التعلم والتي تمثل خاصية لمستقبل المعرفة.	Strategic Knowledge Transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual	Carios & Cipres² (2008)

¹R. Lynette, An Investigation of A Knowledge Management Solution for Reference Services, **PHD Thesis**, Information Science, Graduate School of Computer and Information Sciences, Nova Southeastern University, 2008.

²J.Carios, M. Cipres, Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage: an Integrative Conceptual Framework, *journal of knowledge management*, Vol10, No4, 2008.

عرض خصائص المعرفة التي تشكل أحد محددات نقل المعرفة وتوصل البحث إلى عدد من النتائج تتلخص بأن خصائص المعرفة المطروحة في البحث وهي الطبيعة المضمرة، قابلية المعرفة للتحويل من ضمنية إلى صريحة، هي آلية لنقل المعرفة، كذلك قابلية التعلم تمثل خاصية لمستقبل المعرفة لذلك اقترح الباحث تطوير وتشجيع هذه الآليات وتحديد المعرفة المنقولة بشكل دقيق يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.	المتغير الوسيط: نقل المعرفة الإستراتيجية. المتغير التابع: الميزة التنافسية.	framework	
بعنوان نقل المعرفة والأداء الإبداعي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإبداعات التي يمكن أن تتحقق من خلال نقل المعرفة في مجتمعات المعرفة، وتأثير ذلك على أداء المشاريع وذلك من خلال دمج المعرفة المجتمعية المقترنة بالفاعلية بفاعليات الأعمال عن طريق التجارة الالكترونية، ودراسة كيفية نقل السلوك المجتمعي المفيد والذي قد يؤثر في	المتغير المستقل: السلوك المجتمعي المشجع لنقل المعرفة. المتغير الوسيط: نقل المعرفة. المتغير التابع: الأداء الإبداعي.	Knowledge: Transfer And Innovation Performance Of Competitive Knowledge Communities: Case Of A High-Tech Firm In Taiwan	Chun¹ & Kuo (2011)

¹C. Chen, K. Tseng, Knowledge Transfer and Innovation Performance of Competitive Knowledge Communities: Case of A High-Tech Firm in Taiwan, *African journal of business management* , Vol5, No22, 2011.

الأداء الإبداعي للمنظمات، وتوصلت إلى: 1. في مجتمع المعرفة، سلوك نقل المعرفة تأثر إيجابياً بعوامل مجتمع المعرفة المتتمثلة بالمواقف من نقل المعرفة، المعايير الشخصية لنقل المعرفة، الرقابة السلوكية لعملية نقل المعرفة. 2. إن نقل المعرفة هام وضروري لإبداع أعضاء المنظمة. 3. على جميع قادة المنظمات توضيح فوائد وأهمية نقل المعرفة لجميع أعضاء المنظمات التابعة. 4. إن المجتمع المعرفي يلعب دوراً هاماً في مشاركة المعرفة ونقلها.			
---	--	--	--

يمكن للباحث التعليق على الدراسات السابقة من أربع نواحي:

أولاً: من ناحية النتائج:

أفرزت نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي المعرفة والأداء نتائج أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة، وإن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى تبادل الموارد المعرفية ولكن بدرجات متفاوتة.
- يوجد تأثير جوهري لأغلب مكونات إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى، العمليات، التكنولوجيا) على رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي).
- إن تحديد الفجوة المعرفية ارتبط وانعكس بالتأثير بقوة في فجوة الأداء الاستراتيجي إجمالاً.
- وجود علاقة ارتباط دالة معنوياً لبعض العوامل المحددة لنقل المعرفة مع الأداء التنظيمي.
- إن الاشتراك بالمعرفة هي المنطقة الأكثر صعوبة في التغيير بسبب الميل لمقاومة التغيير.

- إن الاشتراك بالمعرفة هي عملية لا يمكن أن تتم ما لم تتوفر الثقة اللازمة التي يمكن إيجادها من خلال خلق بيئة تتصف بالصدق والموثوقية بتشجيع التواصل الاجتماعي باعتباره مصدراً هاماً يقود إلى التنافسية.
- إن نقل المعرفة هام وضروري لتشجيع الإبداع بين أعضاء المنظمة.

ثانياً: من ناحية التطبيق:

- غالبية الدراسات تم تطبيقها على:
- الشركات الصناعية على اختلاف تخصصاتها.
- المصارف على اختلاف تخصصاتها.
- المستشفيات.
- الكليات والمدارس.

ثالثاً: من ناحية الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:
- ركزت الكثير من الدراسات السابقة على المفهوم الشامل لإدارة المعرفة وأهميتها، بينما هنا يكون التركيز على عملية نقل المعرفة التنظيمية كأحد عمليات إدارة المعرفة وهذا يعني تركيز الجهد بشكل أفضل لتوضيح مزايا وفوائد هذه العملية.
- بعض الدراسات اقتصرت على دراسة عامل تنظيمي واحد أو إثنان على الأكثر لتوضيح تأثيرها في بناء المعرفة، بينما ركزت دراستنا على مجموعة من العوامل التنظيمية وتأثيرها على عملية نقل المعرفة التنظيمية.
- تربط الدراسة الحالية بين محددات نقل المعرفة والأداء التنظيمي عن طريق توسيط متغير نقل المعرفة التنظيمية، بينما ركزت الدراسات السابقة على التأثير المباشر لتلك العوامل في الأداء.

رابعاً: من ناحية الاستفادة:

- تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الموضوعات التي مدت الباحث ببعض التوجهات أهمها:
- إن إدارة المعرفة أثبتت جدواها في شتى المجالات الصناعية والتجارية والتعليمية.....
- إن إدارة المعرفة لاقت قبولاً من جميع المنظمات.
- ينبغي أن يكون هناك تشجيع من المديرين للعاملين للمشاركة في معارفهم وخبراتهم.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على متغيرات الدراسة وتحديد نوع المعالجات الإحصائية المناسبة والمساعدة في تحديد مشكلة البحث وأهميته.

الفصل الأول: إدارة المعرفة وعملياتها

المبحث الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: المعرفة التنظيمية.

المبحث الأول

مفهوم المعرفة وأهميتها

1. مفهوم المعرفة Knowledge Concept:

يكتسب مفهوم المعرفة أهمية خاصة، حيث أن الكثير من الكتاب والمهتمين من مختلف التخصصات طرحوا مجموعة من التعاريف والمفاهيم والآراء حول المعرفة. وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص. ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت مفهوم المعرفة حيث أن بعضها اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة. والبعض الآخر تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها. والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري... الخ، الأمر الذي يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين.

يطلق على المعرفة بالأصول اللامحدودة أو اللامتناهية، لكونها الأصول الوحيدة التي تزداد وتتضاعف عندما يتم تقاسمها مع الآخرين. من هذا المنظور وصفها بعض الباحثين بأنها أحد أصول المنظمة¹، إذ عرضت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة (معرفة كيف) و(معرفة لماذا) واعتبرتها إحدى أصول المنظمة الأكثر أهمية من الأصول المادية. كما وصفها (Endres) بأنها الأصول التي تتمتع بالقدرة على تحمل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع وتقديم الخدمات². وصف آخر لـ (Malhotra) بأن المعرفة الكامنة في عقول البشر هي أصول معرفية³. وهناك من نظر إلى المعرفة من اتجاه ثاني فوصف مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة. وهي تعد كذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المنظمة، وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق⁴، وركز البعض على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لهما⁵.

أما Nonaka فقد عرفها بأنها معتقدات فردية تزيد من قدرة الفرد لاتخاذ إجراءات فعالة⁶، حيث يقصد بالإجراء الفعّال مجموعة المهارات والأنشطة الذهنية التي تلزم للقيام بالفعل، وأكد في تعريف آخر بأنها تفاعل

¹ صلاح الدين عواد الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002، ص: 46.

² A. Endres, **Improving Performance the Juran way**, New York, John Wiley & Sons, 1997.p:161.

³ Y. Malthotra, **Knowledge management for the new world of business**, Asian Strategy leader ship institute, 1998.p:2.

⁴ A. Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, New York, Doubleday Currency, New York, 1999, p:57

⁵ W. Saffady, Knowledge management, **Journal of Knowledge Management**, Vol1, No3, 2000, p.4

⁶ I. Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, **Organization Science**, Vol5, No1, 1994, p: 14.

بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد، وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية¹. أما Davenport فقد وصفها بأنها "معلومات مرتبطة بالخبرة"² أما بالنسبة لـ Meyer & Sugiyama فإن "مصطلح المعرفة يمثل مجموعة نماذج بنيوية مترابطة تسمح بدمج معرفة الأفراد في مختلف مستويات المنظمة"³، كذلك عرفها Wikipedia بأنها إدراك للحقيقة مكتسب عن طريق الخبرة⁴، كما عرفت المعرفة بأنها "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات والتي يؤدي فهمها واستيعابها إلى المعرفة"⁵، وهي أيضاً "مجموعة الخبرات والمعلومات التي تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمهارات والمعتقدات والبراعة"⁶.

وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن المعرفة ليست محصورة فقط في الوثائق ومخازن المعرفة في المنظمات، بل في الأعمال والعمليات والممارسات وأساليب العمل المطبقة. وهي أي المعرفة كما رأينا مرنة وذات إطار رسمي وبديهية لكن من الصعوبة تحديدها بكلمات أو فهمها تماماً أو إيجازها بمصطلحات بسيطة، لذلك يرى الباحث بأنها ليست ملك شخصي وليست ثابتة أيضاً بل موجودة لدى كل موظف في المنظمات، وفي أنظمة المنظمات، وبالتالي فهي ليست جامدة، بل ديناميكية تتبدل مع تطور العمليات التنظيمية في المنظمات.

من ناحية أخرى يرى الباحث أيضاً بأن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج، وتعتبر مورداً أساسياً لإنشاء الثروة، ومصدراً رئيسياً لميزة تنافسية دائمة للمنظمة، لذلك وبناءً على ما سبق يمكن فهم المعرفة بأنها مزيج تام لصيغ الخبرة، التعلم، والمعلومات والفراسة، التي تعطي القدرة لتقييم وإدماج خبرات ومعلومات جديدة، وإن أصلها يكون في عقول الأفراد الذين يحملونها، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو هل عدم وضع المعرفة في استخدام منتج أو فعلي ينفي عن الفرد صفة المعرفة؟

والجواب على ذلك يكون منطقياً بالنفي، لأن التعاريف السابقة أملت إرادة الفرد، فلا بد إذاً من وجود عنصر الإرادة في أي تعريف للمعرفة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الفرد إذا أراد أن يضع هذه المعرفة في استخدام فعال ولا يجد أي ظروف مساعدة من بنية تحتية وغيرها التي تحتضن هذه الإرادة، عندها لا يستطيع أن يشارك الآخرين في معرفته وتصبح عملية نقلها صعبة، لذلك فإن أي تعريف للمعرفة لابد أن يتضمن الآتي:

- إرادة الفرد أو الجماعة في الإفصاح أو الفعل.
- توفر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الإرادة.

¹I. Nonaka, Ibid, p37

²H. Davenport, et al, Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, Vol39, No2, 1998, p:43-58

³B. Meyer, K. Sugiyama, The Concept of Knowledge in KM: a Dimensional Model, *Journal of Knowledge Management*, Vol11, No1, 2007, P:17-35.

⁴Wikipedia, **Knowledge Management**, the Free Encyclopedia <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge> (accessed on September 6, 2007).

⁵ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:30.

⁶M. Ackerman, The Intellectual Challenge: The Gap between Social Requirements and Technical Feasibility, *Human-Computer Interaction*, Vol1. No15, 2000, p: 179.

من هذا العرض لمجموعة التعاريف يمكن تبني تعريف للمعرفة بأنها "مزيج من الخبرة والمعلومات والقيم، بالإضافة إلى دمج الخبرات الجديدة وذلك لتكوين إطار عمل للأفراد والمنظمات". أما التعريف الإجرائي للمعرفة ولأغراض هذا البحث هو أن المعرفة هي "الخبرة والفهم والحدس الناشئة من المعلومات والحقائق التي تحفظ في العقل البشري لتكون بإجمالها وتفاعلاتها قدرة حاملها على الفعل أو الإفصاح إن أراد مع شرط توافر مستلزمات القيام بذلك".

2. أهمية المعرفة Importance of Knowledge:

أورد العلماء والمفكرون في مجالات عدة مثل الإدارة والاقتصاد وغيرها آراء وطروحات تؤكد جميعها على أن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية وحيوية في بناء الميزة التنافسية، والتي بدورها تعزز من مكانة ووضع المنظمة التنافسي. والمعرفة قوة وثروة في آن واحد، لذلك يصنفها البعض بأنها أكثر أهمية من رأس المال المادي الملموس، وذلك لأنها الأداة المناسبة لإيجاد القيمة المضافة، ومورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بل على العكس تزداد بالاستخدام وهنا تكمن أهميتها. أي هي المورد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام. وإن أكثر العاملين أهمية في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (Knowledge Workers)¹، كما تكتسب المعرفة أهميتها أيضاً من كونها تعمل على بناء الجدارة الجوهرية للمنظمة والتي هي عبارة عن مجموعة من النشاطات والأعمال التي تتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتنشأ هذه الجدارة بفعل أنشطة البحث والتطوير في المنظمة التي يقوم بها الأفراد المؤهلون الذين يسمون بعمال المعرفة، حيث يقع على عاتقهم إنتاج المعرفة وتطويرها باستمرار. ويمكن تلخيص أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية²:

- 1/2- تتيح المعرفة المجال للمنظمة لتتمكن من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 2/2- تساهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، وتحديث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع.
- 3/2- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية، عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 4/2- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 5/2- تحرك المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 6/2- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

¹ نادية خريف، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 نيسان، 2008، ص:10.

² محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:20.

مما سبق نشير إلى حقيقة مهمة وهي أن أي منظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة وتنشأ في إطارها وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، وبالتالي تنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها وهنا تكمن أهمية المعرفة الحقيقية.

3. خصائص المعرفة Characteristics of Knowledge:

تستلزم الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها. وبالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل زمان ومكان، وإنما للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة. لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله. ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها¹، فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها، كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة. ومن هذه الخصائص²:

1/3- الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات. وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية، وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج "معرفة" منها سيخضع بالتأكد للمؤثرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا.. بل أكثر من ذلك إن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص للمكونات المعلوماتية نفسها تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

2/3- قابلية المعرفة للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة الظاهرة للعيان، فالمنظمات تقوم بتعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.... الخ.

3/3- الطبيعة المضمرة/ المخفية: يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر... إنها هناك في الأعماق خاصة ما كان منها دقيقاً وحساساً، وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية وليس كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية، إذ عندما تتم "عملية" المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن.

ويرى الباحث أن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

¹ سعد ياسين غالب، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد، عمان، الأردن 21-24 نيسان، 2008، ص:6.

² زكريا مطلق النوري، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 نيسان، 2004، ص:9.

4/3- التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره سيبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

5/3- الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل والزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة، والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية.

6/3- اللحظية: إن من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية، إلا أن الباحث يرى أن هذه الخاصية لاتعني عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية حيث المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة دون الجزم بمدى فائدتها.

7/3- التراكمية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا مايعطيها خاصية الاستمرارية والتجديد¹.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن المعرفة تعطي معنى ملائم للمعلومات، وأن الأفراد منتجين للمعرفة مثلما هم مستهلكين لها، كذلك المعرفة يمكن أن تكون ظاهرة ملموسة أو ضمنية وغير ملموسة، والمعرفة ذات موضوع و مختزنة قبل كل شيء في عقل الفرد كما رأينا، وهي ترتبط بالحقيقة والإدراك، على عكس المعلومات التي تخضع دائماً لحالات وظروف أقل يقيناً، ولهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعدم التأكد. أما بالنسبة للمعرفة فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق سيكتسب تجربة وخبرة جديدتين يقترب فيهما من درجة الاعتقاد والحصول على المعرفة وبالتالي فالمعرفة تقود إلى اليقين بخطوات ثابتة.

4. البيانات، المعلومات والمعرفة: Data, Information and Knowledge

أشارت الكثير من البحوث والدراسات إلى أن هناك شيئاً من الخلط لدى البعض في مفاهيم البيانات، المعلومات والمعرفة، حتى أن الكثير يعدون البيانات والمعلومات والمعرفة شيئاً واحداً، لذلك لابد من التمييز بينها.

"البيانات هي مواد وحقائق أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"². وهي تمثل أرقام أولية، حقائق غير مصقولة أو ملاحظات ليست ذات مضمون أو معنى مباشر³.

¹ J. Kluge, et. al, **Knowledge Unplugged**, pal Grave, New York, 2001, p:2.

² هيثم الحجازي، إدارة المعرفة منخل نظري، الأهلية للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص:113.

³ M. Zack, Managing Codified Knowledge, **Sloan Management Review**, Vol 40, No4, 1999, P:45.

في حين يعرفها Wiig بأنها "ملاحظات غير مفهومة وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً أو حروفاً أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صور دون سياق أو تنظيم"¹.

أما بالنسبة للمعلومات فقد اعتبرها البعض "نتيجة ترتيب البيانات ضمن سياق ذو مغزى ومعالجتها لكي تكون ذات صلة مباشرة بالموضوع المطلوب"². أما البعض الآخر فيرى أنها تعبر عن المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم، وأنها حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة"³.

من جهة أخرى تعبر المعرفة عن معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة. والمعرفة قد تكون جديدة لا يعرف عنها شيئاً من قبل، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما نظري أو عملي يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة. وبما أن المعلومات عبارة عن مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية خاملة أو ساكنة غير قادرة على توليد معلومات جديدة بنفسها. لذلك يرى البعض بأن المعرفة تعبر عن شيء أكثر تطوراً من المعلومات"⁴، بل البعض الآخر يرى أن المعرفة تعبر عن معلومات حقيقية جاهزة لترجمتها إلى قرارات وأفعال"⁵.

ويمكن للباحث أن يلخص نقاط الاختلاف بين البيانات والمعلومات والمعرفة وفق الجدول التالي:

الجدول (3) الفروق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

البيانات	المعلومات	المعرفة
- تتصف بكونها ذات طبيعة خام وبدون قرينة أو سياق، فهي توجد على أي شكل سواء كان قابل للاستخدام أم لا. - تقود إلى الإخبار.	- بيانات ذات معنى اكتسبته بوساطة سياق معين أو قرينة معينة. - تقود إلى الإخبار.	- تولد القابلية على التنبؤ من خلال الاطلاع والتفحص لبعض النماذج. - هي معلومات تمتزج مع الفهم والقدرة ومتمركزة في عقول الناس وأذهانهم. - تقود إلى اتخاذ القرار أو عمل الإجراءات.

المصدر: من إعداد الباحث

¹K. Wiig, **KM Foundation: thinking about tanking 'haw people and use knowledge'**, USA, Aschemapress, 1993, p:73.

²A. Chennamaneni, **Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model**, **PH.D Thesis**, 2006, p:37

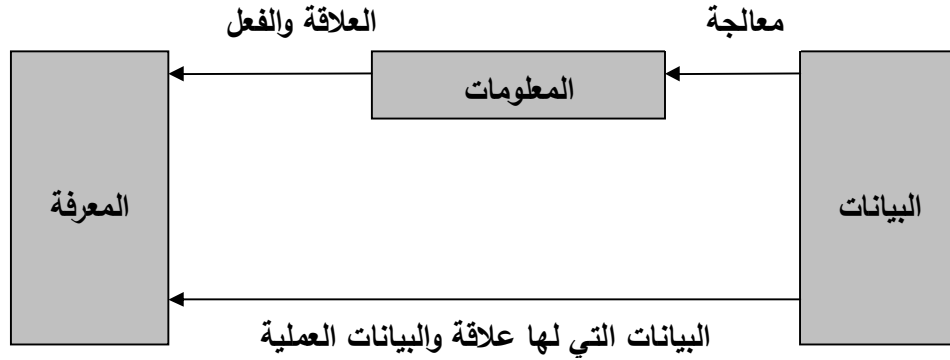
³أحمد يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، نيسان، 2004، ص6.

⁴M. Greiner, et. al, A Strategy for Knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, Vol11, No6, 2007, P:3.

⁵M. Alavi, D. Leidner, Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, **MIS Quarterly**, Vol25, No1, 2001, P: 107.

مما سبق يمكن القول بأن هناك فروقات بين البيانات وكل من المعرفة والمعلومات، فمعرفة الفرد والمجموعة تكون مفيدة عندما يعبر عنها بطريقة تكون قابلة للتفسير من قبل المستقبلين، وتعتبر المعلومات ذات قيمة أيضاً عندما تعالج فعلياً في ذهن الفرد خلال عملية تلقيها وتحويلها إلى معرفة مفيدة، والشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة¹:

الشكل رقم (2) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: خضر إسماعيل: ص24

حيث يوضح الشكل رقم (2) أن البيانات عندما تعالج وتوضع في نص تشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، مشكلة الحقائق في ذهن الفرد، ويرى الباحث أن الفرد الذي يقوم بمعالجة البيانات والمعلومات بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل وباستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح ذلك سلوكاً ذكياً يتلائم مع قيمه.

5. أنواع المعرفة Knowledge Types:

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها، وآليات المشاركة بها وتبادلها، والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف آراء وجهات نظر الباحثين، حيث صنفها البعض كمايلي²:

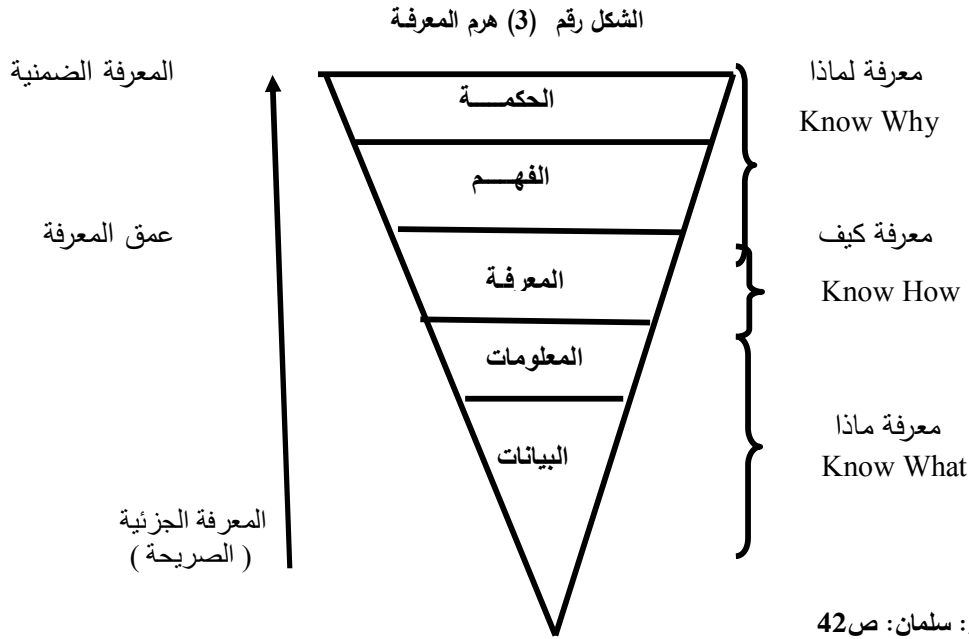
• **معرفة ماذا (Know-What):** وهو الشكل الابتدائي للمعرفة ويتكون أساساً من البيانات والمعلومات، وتسمى **المعرفة الإدراكية**، وهي تذهب إلى مابعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.

• **معرفة كيف (Know-How):** هذا النوع من المعرفة لايمكن أن تصنف مكوناته إلا بالمعرفة وشيء من الفهم، وهو محاولة الإجابة عن كيفية أداء الأعمال. ويوصف بأنه صلب المعرفة الضمنية، وأساس الميزة التنافسية للمنظمات. وتعتبر المنظمات هذا النوع من المعرفة سراً من أسرارها وتميزاً لأفرادها فتحافظ عليه من خلال رعاية حامله، وتسمى **بالمعرفة الإجرائية Procedural Knowledge**.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص:24.

² صلاح الدين عواد الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص:55.

• **معرفة لماذا (Know-Why):** أو ماتسمى المعرفة السببية وهي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة وفق منظور النظم الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات. وهي التي تقع في قمة الهرم المعرفي وجوهرها الفهم (understanding) والحكمة (wisdom). أما الحكمة فهي المستوى الأعلى من الهرم المعرفي، والحكمة هنا هي العقل والفهم في القول والعمل، واستخدام المعرفة لتوليد معرفة جديدة. ويمكن توضيح هذه التقسيمات في الشكل التالي¹:



وبالتالي فالمعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً، والمنظمة عندما تقدم سلعتها أو خدمتها فهي لا تقدم إلا جزء من معرفتها القابلة للتحديد وسهلة التقليد ليبقى الجزء المشكل لميزتها التنافسية.

من ناحية أخرى اتفق معظم خبراء المعرفة على تصنيف آخر للمعرفة كمايلي²:

• **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:** هي المعرفة التي يمكن صياغتها على شكل رموز، وتخزينها ونقلها وتعلمها، وتتميز بسهولة نقلها للآخرين وأكثر أشكالها شيوعاً الكتيبات، براءات الاختراع، الوثائق، التقارير وقواعد البيانات³.

• **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** هي المعرفة المتجذرة في أفعال الشخص، وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة. وهي شيء معروف من السهل وصفه لكن بشكل غير ملموس. وليس من السهل

¹ قيس حمد سلمان، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري لدراسة ميدانية في وزارة الكهرباء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005، ص42.

² C. Wood, an Empirical Examination of Factor Influencing Work- Unite Knowledge Management Effectiveness in Organization, The University of Texas at Arlington, December, PH.D Thesis, 2005, P:5.

³ F. Afiouni, Human Resource Management and Knowledge Management: Aroad Map Toward Improving Organizational Performance , The Journal Of American Academy Of Business, Cambridge, Vol11, No2, 2007,P125.

نقلها ونشرها بدون تبادل الأشخاص الذين يحملونها وبموافقة النظم التي تدعمهم، حيث من الأفضل نقلها من خلال وسائل شخصية داخل المنظمة¹.

ونظراً لتعدد أنواع المعرفة وتعريفها يمكن للباحث أن يلخص معاني وصفات الأنواع المختلفة من المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين وفق الجدول التالي:

الجدول (4) تصنيف المعرفة

نوع المعرفة	صفاتها	المصادر
ضمني	تتجذر المعرفة في الأفعال، الخبرة، وتنشأ من خلال الاتصالات الرسمية والغير رسمية والتفاعلات الداخلية المكثفة والمشاركة في الأهداف والرؤية طويلة الأمد.	² Mullin ³ Greiner, et. al. ⁴ Lee, et. al.
صرحي	هي المعرفة الواضحة، يمكن تصنيفها وترميزها وتخزينها، من السهل نقلها باستعمال تكنولوجيا المعلومات، الورق، أو الوثائق الالكترونية.	Mullin Greiner, et. al. Lee, et. al.
فردية	تنشأ وتورث في الأفراد	⁵ De Long, et. al.
اجتماعية	تنشأ وتورث في الأفعال الجماعية للمجموعة.	
هيكلية	تتجسد في أنظمة المنظمة، العمليات، الأدوات.	
تصريحي	معرفة الأشياء.	⁶ الزيادات
إجرائية	معرفة كيفية القيام بالأشياء.	
سببية	معرفة لماذا، تتطلب فهم جميع العلاقات ضمن إطار المعرفة، هي تبحث عن الأسباب والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة والمعقدة جواباً على السؤال Why	

المصدر: من إعداد الباحث

ونشير إلى أن إظهار تقسيمات المعرفة وأنواعها كما أوردناه هو لغرض الدراسة والتحليل، وإنها لا تظهر بهذا الشكل في المنظمات، إنما تكون هناك عمليات تفاعلية بين مختلف أنواع المعرفة. كذلك أصبح من البديهي أن مختلف الأنشطة في المنظمات تستلزم استقطاب مهارات العاملين من أجل الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث أصبح الاقتصاد العالمي الراهن يركز أساساً على التكنولوجيا وخاصة على المعلومات،

¹ M. Greiner, et. al, A Strategy for Knowledge Management, Op.Cit, P: 3.

²L. Mullins, **Management and Organizational Behavior**. 7th Edition. London: Prentice Hall, 2005, p:12.

³ M.Greiner, et. al, Ibid, p:4.

⁴S. Lee, et. al, Knowledge Transfer in Work Practice: Adoption and Use of Integrated Information Systems, **Industrial Management & Data Systems**, Vol107, No4, 2007,P:501-518.

⁵D. De Long, et. al, Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, **Academy of Management Science**, Vol14, No4, 2000, P:113-127.

⁶محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص37-39.

والعنصر الوحيد المتحكم في هاتين النقطتين هو العنصر البشري، وليس رأسمال أو الصناعة اللذان هما نتيجة حتمية لاستغلال العنصر البشري على أحسن وجه. وبهذا الانتقال من إدارة الأشياء إلى الإدارة التي تنتج الأشياء وذلك بالتمييز بين أنواع المعرفة، صريحة، ضمنية. وكذلك طبيعة المعلومات ومصدرها. إلا أن الارتباط بين المعلومات والمعارف هو ضرورة لتكوين الفضاء المتقاسم الذي يعتبر المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي هي أساس تكوين الميزة التنافسية التي تستدعي تنمية المهارات المعرفية عن طريق التدريب والتعليم وتقاسم كل ما يتعلق بالمؤسسة والفرد والفريق.

6. مصادر المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيوياً ولا يأتي من فراغ بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التعرف عليها وهي تمثل المنبع الأساسي لها حيث أجمع الكثيرون على أن مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة، وهي تصنف إلى مصادر خارجية وداخلية، ويمكن التعرف إلى المصدرين¹:

1/6-مصادر داخلية:

تعد المعرفة الضمنية أحد أهم أنواع المعرفة ويعتبر الأفراد مصدرها الأساسي من خلال خبراتهم ومعتقداتهم وذاكرتهم، وهذا النوع من المعرفة يصعب نقله رغم أن منافعه كثيرة جداً. وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة. ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية ودورها في صنع المعرفة، قواعد بيانات المنظمة، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل، والبحوث الداخلية، براءات الاختراع²..

2/6- مصادر خارجية³:

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة. هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة منها، مثل تقليد المنظمات، المشاركة في المؤتمرات، شبكات الانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون، والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل مدركاتهم الحسية (السمعية، البصرية،

¹ سامر عبد المجيد البشاشة، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الإدارات الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 2، 2009، ص 61.

² بشري العزاوي، زكريا مطلق الدوري، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ضمن محور المؤتمر الخامس، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" المنعقد للفترة من (26-28 / نيسان / أبريل) / 2004 م في جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص: 10.

³ سامر عبد المجيد البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل التأمل والفهم، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدرجات المذكورة آنفاً. أما على مستوى المنظمة يمكن تحديد أربعة مصادر للمعرفة¹:

- **الثقافة:** وهي الافتراضات والمعتقدات الأساسية المشتركة بين الأعضاء في المنظمة.
- **البنية التحتية:** هي معرفة الأدوار المحددة للأعضاء المشاركين، أي تحديد الأساس المعرفي لأساليب وأنظمة العمل.
- **الهدف:** تحديد الهدف من وجود المنظمة.
- **الإستراتيجية:** تحديد ما الذي يجب عمله لتحقيق هدف المنظمة ضمن أسلوب فعال.

مما سبق يمكن القول إن المعرفة على اختلاف أنواعها ومصادرها تشكل البعد الاستراتيجي للمنظمة في سعيها للتميز في عملياتها الإنتاجية. فالمعرفة هي نتاج نشاط عمل العقل الإنساني، وتشمل مختلف المنتجات الفكرية من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، قوانين، ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني، الذي يسعى لفهم ما يحيط به من ظواهر والرغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه، أو لتجنب ما قد تسببه له من أضرار ومشكلات².

وهكذا نجد أن أفضل مدخل لفهم المعرفة هو التمييز أولاً بين مفاهيم البيانات، المعلومات والمعرفة. وثانياً وضع مفهوم المعرفة ضمن سياق عملية التعلم ومفهوم الذكاء، وصلة كل من هاتين الخاصيتين بالذاكرة الإنسانية. ومثلما لا تتفصل المعرفة عن البيانات والمعلومات كذلك لا تتفصل المعرفة عن عملية التعلم من خلال التجارب، الأمثلة، والنماذج التي تتشكل عبر ممارسة الحياة وما تتضمنه من تجارب ثمينة بنجاحاتها وفرصها، ومحطات الفشل التي يواجهها الأفراد والجماعات، فضلاً عن مخاطر وتحديات العمل والحياة. وهكذا نجد أن الجزء الأهم من المعرفة يتم اكتسابه من خلال عملية التعلم. وتعلم العلم، وتعلم الخبرة والمعرفة يتم دائماً من خلال الاستكشاف Learning by discovering، والتجربة Learning by experience.

كذلك يمكن القول إن المعرفة هي الجزء الأهم من حقل إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة. وإن الفهم الصحيح للمعرفة سيتضمن فهماً صحيحاً لمدخل وتقنيات إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، كما سيكون خطوة استباقية مهمة لصياغة إستراتيجية التحول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة. فضلاً عن ذلك، فإن فهمنا الصحيح والشامل للمعرفة سيكون أساس عملنا من أجل تطوير المعرفة، وبناء قواعد المعرفة واكتساب القدرة على التعاطي مع الأنماط المتنوعة للمعرفة الإجرائية، المعرفة السببية، والمعرفة الصريحة والضمنية وغيرها.

¹ B. Kalipic, et. al, Business Process Modeling Through the Knowledge Management Perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol10, No3, 2006, P:42.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص:3.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

1. مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها:

إن مصطلح إدارة المعرفة غريب إلى حد ما، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً. ورغم تزايد الاهتمام في العقدين الأخيرين بإدارة المعرفة، فإنه لا زال هناك جدلاً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة. إن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، وسابقاً كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك، ثم ظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة، ويمكن القول إن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، وقد حاول الباحث تصنيف تعاريف إدارة المعرفة وفقاً للاتجاهات والمداخل حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (5) تصنيف تعاريف إدارة المعرفة

النموذج	تعاريف إدارة المعرفة	المصدر
مدخل المعلوماتية	- إدارة المعرفة هي جميع العمليات التي تحكم خلق المعرفة، النشر والاستفادة من المعرفة لإنجاز الأهداف التنظيمية. - تتركز معظم جهود إدارة المعرفة على تطوير التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات لدعم امتلاك وتخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة الصريحة. - إن هدف إدارة المعرفة هو الحصول على المعلومات الصحيحة ضمن السياق الصحيح، للشخص المناسب وفي الوقت المناسب وللغرض الصحيح، وتشمل إدارة المعرفة (خلق المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، الاستفادة من المعرفة)	¹Alavi. ²Grover. ³Kim.
المدخل السلوكي (الإنساني)	إدارة المعرفة هي تحقيق لأهداف المنظمة من خلال تحريض ودفع الإستراتيجية وتسهيل نمو وتطور معرفة الأعمال وتقوية وتعزيز القدرة على تفسير البيانات، المعلومات، التجربة، المهارة، الثقافة وذلك من خلال إعطاء معنى لهذه البيانات والمعلومات.	⁴ Steve.

¹M. Alavi, D. Leidner, Management and Knowledge Management System, Op.Cit, p: 107.

²V. Grover, T. Davenport, General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda, *Journal of Management Information Systems*, Vol18, No1, 2001, P:5-21.

³S. Kim, S. Trimmi, IT for KM in the Management Consulting Industry, *Journal of Knowledge Management*, Vol11, No3, 2007, P: 145-155.

⁴S. Sutton, Use Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge, *Journal of information systems*, Vol22, No2, 2008, P78-79.

	• إدارة المعرفة هي منهجية تنظيمية محددة لاكتساب وتنظيم كلاً من المعرفة الصريحة والضمنية للمستخدمين بحيث يمكن للموظفين الآخرين استعمالها ليصبحوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم. • إدارة المعرفة هي إستراتيجية واعية ومتعمقة للحصول على المعرفة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب وتساعد الأشخاص على تقاسم المعلومات بطرق تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.	
المُدخل الشامل	• إدارة المعرفة هي عملية امتلاك معرفة ثابتة، واستعمالها لتشجيع وتعزيز التجديد والإبداع من خلال حلزونية التعلم المنظمي. • تشير إدارة المعرفة إلى القضايا الحرجة للمنافسة والبقاء. • إن إدارة المعرفة هي عملية امتلاك واستعمال التجربة، والخبرة الجماعية الثابتة في أي مكان، في العمل، على الورق، في الوثائق، في قاعدة البيانات أو في عقول وأذهان الناس.	¹ Greiner

المصدر: من إعداد الباحث

ويرى الباحث أنه مهما تعددت وتنوعت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فإنها تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

- إنها إدارة نظامية صريحة وواضحة تحتوي على أنشطة وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
 - إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها واستخدامها بما يخدم مصلحة العمل، مثل استخدامها في التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
 - نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة واستخدام مخرجاتها لدعم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة.
- ويمكن توضيح المداخل المذكورة لتصنيف وتعريف إدارة المعرفة كمايلي:

1/1- مدخل المعلوماتية:

تعود جذور المدرسة المعلوماتية إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية بعنادها وبرمجياتها، وتعد المدرسة المعلوماتية أن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة والشبكات الذكية التي تعمل على أساس المعالجة المتوازية هي التي تملك الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة. ومن أهم النظم المعلوماتية الداعمة لإدارة المعرفة:

- **النظم الخبيرة:** تستند إلى تقنية تمثيل وخزن المعرفة والخبرة الإنسانية المتراكمة في حقل علمي أو تطبيقي محدد. ويتم تمثيل المعرفة بواسطة مهندس المعرفة الذي يقوم بنمذجة المعرفة المكتسبة من خبراء المجال وكتابتها ببرنامج حاسوب أو بخوارزمية يستطيع من خلالها الحاسوب تنفيذها وتلبية حاجات المستعمل غير الخبير لاحقاً.

¹ M. Greiner, et. al, A Strategy for Knowledge Management, Op.Cit, p:6-9.

• **الشبكات العصبية:** وتعتمد أسلوب المعالجة المتوازية ومحاكاة عمل الدماغ وتحديداً عمل الخلايا العصبية من حيث بنيتها ومعالجتها. وهي تعمل وفق المنطق الغامض (غير الخوارزمي) الذي يطرح الحقائق بمنطقها النسبي وليس المطلق.

مما سبق يرى الباحث أن هذا المدخل يركز على تكنولوجيا المعلومات كأدوات رئيسية لدعم عملية إدارة المعرفة، وعلى المظاهر الملموسة لإدارة المعرفة، وبالتالي فإن الاهتمام الرئيسي يكون على قضايا وأدوات تطبيق التكنولوجيا، وأنظمة الوقت. حيث تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لمعالجة المعلومات وأنشطة العمل المتنوعة التي تؤمن الحصول على المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب.

2/1- المدخل السلوكي (الإنساني):

تركز الصيغة الإنسانية بشكل رئيسي على العامل الإنساني وتهتم كثيراً بالصيغ الضمنية للمعرفة. وتهتم العوامل التي تؤثر على تعلم الإنسان وسلوكه كثقافة تنظيمية وهيكلية وقيادية. وهناك إجماع متزايد بدور الأفراد في عملية إدارة المعرفة، وفي نمو وتزايد الاهتمام بوجهة نظر المعرفة في المنظمات. إن مفهوم وجهة نظر الأشخاص الموجهين لإدارة المعرفة هي دلالة على أن الأفراد في المنظمة لديهم معرفة يجب أن تتحرك وتنتقل إلى مستوى المجموعات والمنظمة ككل لذلك يمكن استعمالها لترتقي بأهداف المنظمة.

إن وجهات النظر هذه ركزت على عملية تسهيل تطور ونمو الأفراد، وعلى تعزيز واستعمال قدراتهم على تفسير وإعطاء معنى لهذه البيانات والمعلومات. وهنا تعبر إدارة المعرفة عن عمليات التعلم الجماعي التي تحدث على مستويات مختلفة للمنظمة وهي ذات علاقة بالمفاهيم كعملية الخلق والنقل وتكامل المعرفة الفردية ضمن المنظمة التي تقود إلى معرفة تنظيمية والتي تعتبر مصدر للميزة التنافسية. كذلك لإدارة المعرفة تأثير في تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة، أو الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها كفريق عمل موجود أو فرق عمل افتراضية يتم تجميعها من داخل أو خارج المنظمة بصفة مؤقتة أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغييرات إستراتيجية حاسمة. والمهم هنا أن فرق العمل الافتراضية تكون من أفضل العقول وأرقى الخبرات، وأن تتشكل وتعمل على تحقيق إنجازات محددة ونتائج مهمة، دون النظر إلى مكان أو جنس أو ثقافة الأفراد الذين تستعين بهم المنظمة.

يركز المدخل السلوكي على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي مع اكتساب استثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل إيجاد ميزة مؤكدة للمنظمة، وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز على عملية تراكم وإيجاد واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة¹. وفي هذا السياق لا بد من القول أن عمل إدارة المعرفة ليس فقط التقنيات والتقنيات المعلوماتية المحوسبة بالضبط، وإنما هو تخطيط وتنظيم ما أنتجته أو تقوم بتخزينه واسترجاعه هذه التقنيات المتقدمة ومعالجته. لذلك يبقى البعد التقني لإدارة المعرفة إلى جانب البعد الإنساني السلوكي الذي يتعاطى مع هذه التقنية بمثابة القاعدة

¹ D. Stenmark, Leveraging Tacit Organizational Knowledge, *Journal of Management Information Systems*, Vol17, No3, 2001, P: 9-24.

التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهدافها.

3/1- المدخل الشامل (الصيغة الشاملة):

ويضم كلاً من المعلوماتية والصفات الإنسانية. وبالرغم من ذلك فإنه حتى أكثر المفاهيم الشمولية لا تدمج الاتجاهين مع بعض. ويبدو أن معظم الانجازات الشمولية تركز على الجانب الإنساني الموجه وتذكر المعرفة كواحد من العوامل الممكنة بدون أن تدمجها.

في هذا المدخل تعرف إدارة المعرفة كوظيفة إدارية مسؤولة عن الاختيار وتنفيذ وتقييم استراتيجيات المعرفة ذات الهدف الموجه، وتهدف إلى تحسين طريقة المنظمة في تناول كلاً من المعرفة الداخلية والخارجية لتحسين الأداء التنظيمي، ومواجهة التحديات البيئية والمنافسة في السوق، وتعتمد استراتيجيات تنفيذ المعرفة على جميع العناصر الموجودين والأدوات التنظيمية والتكنولوجية المناسبة لرفع المستوى المعرفي والمقدرة على التعليم والتعلم¹.

وعلى الرغم من وجود اختلافات في تعاريف إدارة المعرفة فإن الباحث يرى أن هناك بعض القيم المشتركة في تلك التعاريف:

- تظهر إدارة المعرفة كوسيلة للفعالية والتنافسية.
- المعلومات والمعرفة والتجربة والخبرة هي نقاط مركزية.
- من ناحية أخرى تكمن أهمية إدارة المعرفة في مساهمتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، وتشكل لدى العاملين رؤية مستقبلية، كما أنها تساعد المنظمة في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الأنسب لها. من جهة أخرى فهي تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها، ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف². ومن المبررات الداعية لقيام الإدارة المعرفية في المنظمات المعاصرة مايلي³:
- ضغوط المنافسة التي باتت تتطلب الاهتمام بعمال المعرفة والحفاظ عليهم من التسرب والتقاعد والاستقطاب من المنافسين.

¹ T. Bich Ngoc Pham, Intra-Organizational Knowledge Transfer Process in Vietnam's Information Technology Companies, **PHD Thesis**, Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg (Switzerland), 2008, p:16-17.

² قتيبة صبحي الخيرو، وآخرون، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية لدراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، إدارة المعرفة في العالم العربي "المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع/ 2004/4/28-26، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص4.

³ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات "الطموحات والتحديات"، دورية الإدارة العامة، المجلد 49، العدد 4، 2009، ص581-582.

- التجدد السريع للمعرفة ومحدودية الوقت المتاح للبقاء والخبرة والتجربة بسبب تعرضها للنقادم وانتهاء صلاحيتها إن لم ترفد بمعرفة جديدة عبر عمليات التعليم والتكوين والتجارة.
- القيمة المتصاعدة للمعرفة في ظل ما يسمى باقتصاديات الموارد النظيفة والقوى الناعمة والخدمات الذكية.
- السرعة والسهولة التي أتاحتها نظم وتقنيات المعلومات لاكتساب المعرفة وإيصالها إلى مواقع العمل.
- التوجه العالمي والمحلي نحو التحول إلى الإدارة الالكترونية والتوقعات الطموحة للزبائن وللمواطنين في الحصول على الخدمات بطرق معرفية متجددة كالتعليم والتجارة.
- ظهور ما يسمى بمنظمات المعرفة والتعلم والتكوين التنظيمي من أجل التكيف ومواكبة ما يستجد محلياً وعالمياً من فرص وتحديات لضمان البقاء والنماء ومنع التراجع.
- ويرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتعظيم عوائد المنظمة وزيادة رضا العاملين ولولأنهم وتحسين الموقف التنافسي للمنظمة من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

2. عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Process:

- تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة اللازم القيام بها لتوليد المعرفة. ويتفق الباحثون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كذلك فإن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناسلي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، ويرى الباحث أن هذه العمليات يجب أن تحدد الأهداف التالية:
- الانسجام مع استراتيجيات وأهداف المنظمة.
 - المساعدة في تحديد المشاكل أو الفرص أمام المنظمة.
 - أن تزود المعرفة للشخص المناسب، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب.

كذلك تتطلب إدارة المعرفة تركيز محكم على مجموعة من العمليات والانتباه المستمر إليها كنشاطات تشكل جزءاً من إدارة المعرفة وتتمحور هذه العمليات حول مصادر المعرفة وكيفية جعلها قابلة للاستخدام من قبل الموظفين عند الطلب¹. ويمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة كالتالي²:

1/2- خلق المعرفة Knowledge Creation:

تعتبر عملية توليد المعرفة أو خلق المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية وتتضمن أسر المعرفة، شراء المعرفة، اكتشاف المعرفة، ابتكار المعرفة، امتصاص المعرفة، اكتساب المعرفة. إن كل المعارف هي

¹ M. Watson, Knowledge Management in Health and Social Care, *journal of integrated care*, Vol5, No1, Feb 2007, ProQuest nursing & Allied Health Source, p27-33.

² A. Moteleb, M. Woodman, Notion of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol1, No5, 2007, P55-62.

معارف ضمنية في عقول الأفراد حتى المعرفة الصريحة الموجودة في المنظمات هي أصلاً معرفة ضمنية لأفراد ما قد حولت إلى معرفة صريحة، ولهذا فإن المورد الأساسي للمعرفة هم العاملون وخصوصاً إذا ما عملوا معاً بشكل تفاعلي فإن عملية خلق معرفة جديدة تكون ممكنة التحقق، لذلك فإن خلق المعرفة هو الإتيان بمعرفة جديدة على مستوى الفرد والمنظمة، وقد تخلق المعرفة بطريقة غير رسمية من تفاعل العاملين خارج العمل فيما بينهم أو مع آخرين. وهذا يعني أن خلق المعرفة ليس مقتصرًا على الجانب الرسمي الذي تقوم به المنظمات، ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح Coakes تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة¹:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام التناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.
- ويرى الباحث أن عملية خلق المعرفة تأتي من البيئة التعاونية الاجتماعية، فالفرد يشترك في الشبكات الرسمية وغير الرسمية، ويكتسب معرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، إضافة إلى ذلك فالفرد يتعامل مع المعرفة الموجودة في العمل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي يمكن تقاسم المعرفة من خلال التفاعلات الداخلية ضمن المنظمة بين العاملين، وبهذا يمكن أن نخلق معرفة جديدة ويمكن أن يجسدها الأفراد في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

2/2- الاحتفاظ بالمعرفة Knowledge Storage:

إن الاحتفاظ بالمعرفة يتضمن كل الأنشطة التي تحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في الأنظمة وإدامتها وتحديثها وسهولة استرجاعها من قبل المستفيدين وتتطلب عمليات الاحتفاظ بالمعرفة ما يلي²:

- 1/2/2- تحديد مكونات المعرفة لغرض الفهرسة والتبويب .
- 2/2/2- تحديد أدوات التبويب .
- 3/2/2- تشخيص مصدر الحاجة للمعرفة وعمليات تكرار الطلب .

¹E. Coakes, Knowledge Management: Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing, 2003, p71.

² أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

إن عملية الحفظ تكون للمعرفة الصريحة وليس للمعرفة الضمنية. لأن المعرفة الضمنية محفوظة في عقول حامليها. وعملية تخزين المعرفة تؤكد على أهمية الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة التنظيمية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دوراً هاماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة. وهناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. فجوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة خزن واسترجاع المعرفة حيث تتبع إستراتيجية الترميز لتسجيل وخزن المعرفة ليس فقط بالمستندات وإنما أيضاً بالتعليمات التي يمكن أن تدار بمجموعة من الأدوات والبرمجيات¹، وتعني الذاكرة التنظيمية المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي ويمكن تصنيفها إلى نوعين²:

- **الذاكرة الداخلية:** وتقسّم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة وتتضمن الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير،..الخ، والذاكرة غير المقصودة وتتمثل بثقافة المنظمة وما تحويه من القصص، اللغة، الرموز،..الخ، وتدل الذاكرة الداخلية على مخزونات المعرفة التي تسكن في الأفراد أو مجموعة من الأفراد ضمن المنظمة.
- **الذاكرة الخارجية:** تتضمن قواعد بيانات المعرفة الصريحة، وهي توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي.

مما سبق يمكن القول أن المنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدهم³، ويرى الباحث أن عملية تخزين المعرفة هي عملية ذات قيمة عالية للمنظمة حيث أنها تشجع إعادة استعمال المعرفة وتحمي المنظمة من عملية إعادة البحث عن المعرفة من جديد وبذلك توفر المال والوقت في آن واحد، حيث أن مستودعات المعرفة تنمو وتتراكم. ويجب معرفة ودراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأنه ليس كل معرفة مفيدة ويمكن استثمارها، والخزن ليس بدون تكلفة فتكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد مصادر المعرفة وما هو الجزء الذي يمكن أن يكون مفتوحاً لأن الاحتفاظ بالمعرفة له قيمة بعيدة لاتعتمد على لحظة توليدها.

¹ D. Foray, *The Economics of Knowledge*, the MIT press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2006, p220.

² M, Alavi, D. Leidner, *Management and Knowledge Management System*, Op.Cit, P12-125.

³ صلاح الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص74-75.

3/2- نقل المعرفة Knowledge Transfer:

رأينا أن المعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الخبرات، حيث يعبر نقل المعرفة عن العملية التي يتم بموجبها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. وهي العملية الأهم والأكثر صعوبة من كل عمليات إدارة المعرفة، ذلك لأنها تهتم بالتعامل مع الأفراد حاملي المعرفة وتجعل إرادتهم تميل باتجاه الإفصاح عما يحملون من معرفة ووضعها في شيء وسيط أو ملكية فكرية تستفيد منها المنظمة قبل مغادرتهم إياها، حيث يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة، وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، والتعلم، والتدريب. وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ الملائم والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة وكذلك يمكن تحويل المعرفة من شخص إلى آخر بتمرير المعلومات من حامل المعرفة إلى المستقبل علماً أن مقدار المحول من المعرفة يعتمد على قابلية الطرفين.

وعند الحديث عن نقل المعرفة لابد من توضيح عملية نشر المعرفة، فمصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة، إلا أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية المشاركة بالمعرفة. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة¹، وبالتالي المساعدة في أن تتخطى المعرفة حدود الشخص الأساسي والمنشئ إلى مواقع ومراكز أخرى في المنظمة حيث الحاجة إليها وإمكانية استعمالها.

مما سبق يرى الباحث أن أساليب التدريب والحوار تساهم في نشر المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والتعلم، وإن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وبالتالي تحقيق عائد مقابل التكاليف التي أنفقت لاكتساب المعرفة. ويرى أيضاً أن مشاركة المعرفة تمثل محور الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإدارة المعلومات تركز اهتمامها نحو مراقبة وحماية والاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها بينما برنامج إدارة المعرفة يعتمد في نجاحه على مشاركة المعرفة.

4/2- تطبيق المعرفة Knowledge Utilization:

إن من أهم أهداف إدارة المعرفة خلق القيمة من خلال استخدام الموارد المعرفية في المنظمة، والاستفادة من المعرفة تكون عن طريق استخدامها وتوظيفها لغرض الانتفاع منها في إنتاج منتجات وخدمات جديدة تكسب المنظمة ميزتها التنافسية، والتطبيق الفعّال للمعرفة يؤدي إلى التعلم ويعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية. ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي من خلال تحسين صنع القرار وتطوير الأداء الوظيفي، وتستند عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتاحة. ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما²:

¹ M. Alavi, D. Leidner, Management and Knowledge Management System, Op. Cit, p:130-136.

² غسان العمري، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص44-50.

- **العمليات الموجهة:** تعني العمليات التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو التطبيق من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
 - **العمليات الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.
- ويرى الباحث أن المنظمات التي تطبق المعرفة على أحسن وجه هي التي تمتلك الميزة التنافسية، لذلك يجب تطبيق المعرفة على كامل الأنشطة في المنظمة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، حيث تعقد هذه المنظمات كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلاً من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة، وبالتالي فإن التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المنظمات على زيادة فاعليتها وتخفيض تكاليفها. وهذا ما أجمع عليه معظم الباحثين باعتبار أن التحديد الناجح والتوزيع الكفء لا يكفل نفعاً للمنظمة مالم توضع موضع التطبيق¹. ويؤكد الباحث بأن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق النمو والتكيف للمنظمة.

5/2- تنظيم المعرفة Knowledge Organization:

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف، والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم). ويشير تنظيم المعرفة إلى معالجة المعرفة وبخاصة المعرفة الضمنية التي يصعب ترميزها أو وضعها في قواعد وكلمات، حيث يتم تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة التي تعبر عن "العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والاستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة، ومع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفصيلات، وتتضمن عادةً بعض النصوص والسرد القصصي، والرسومات والنماذج والأرقام"².

6/2- استرجاع المعرفة Knowledge Retrieval:

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذه العملية بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول بكل يسر وسهولة وبأسرع وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل

¹ H. Hsleh, Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers, And Process Capability: Knowledge Management Performance In U.S. Soft Ware Companies, PHD Thesis, Lynn University 2007,p:56.

² غسان العمري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.28.

واستخدامها في تغيير أو تحسين العمليات اليومية، إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة، ويرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية. وتحقق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي¹، ويرى الباحث أن هذه المرحلة مهمة لأنها تتضمن الممارسات التي تسهم في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل حيث أن جوهر إدارة المعرفة هو وضع المعرفة المشتركة للمنظمة تحت تصرف العامل في موقع عمله.

3. نظم إدارة المعرفة Knowledge Management Systems:

ظهر الاهتمام بنظم إدارة المعرفة بعد منتصف التسعينيات. لكن التحدي الأكبر للمعرفة لم يكن في تكوينها، وإنما في مشاركتها وتكاملها وتطبيقها، وقد كانت عملية تكوين المعرفة و نقلها تتم من خلال وسائل متنوعة مثل المقابلة وجهاً لوجه، وما ينتج عنها من تفاعل مخطط له. لكن توجه الأسواق والمنظمات نحو العالمية جعلها تتجه وتتحرك نحو الأشكال الافتراضية باستعمال الطرق الإلكترونية. وبالتالي فقد تعددت التعاريف التي تناولت نظم إدارة المعرفة حيث عرفها البعض بأنها عبارة عن "نظم لدعم أنشطة المديرين والمهنيين حيث تركز على تكوين وجمع وتنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية، من خلال التركيز على المعرفة وليس على البيانات والمعلومات"².

كذلك تعبر نظم إدارة المعرفة عن نوع أنظمة المعلومات المطبقة لإدارة المعرفة التنظيمية وهذه الأنظمة هي أنظمة تكنولوجية متطورة لدعم وتعزيز العمليات التنظيمية للمعرفة "الخلق، التخزين، النقل، التطبيق"، وتتخلص الفوائد من نظم إدارة المعرفة كمايلي³:

- التركيز على حل المشكلات وتعزيز الميزة التنافسية إذا أحسن استخدامها.
 - المساعدة في الوصول إلى حقائق معرفة المنظمة ومصادر المعلومات والحلول.
 - مساعدة العاملين في استخدام المعرفة لتأدية الأدوار المطلوبة منهم.
 - زيادة مرونة المنظمة في الاستجابة بسرعة كبيرة للتبدلات والتغيرات في البيئة التي تعمل بها.
 - المساعدة في ترشيد وتحسين القرارات وقدرة المنظمة على الاستجابة للتجديد والابتكار.
- مما سبق يرى الباحث أن كل ما يمكن أن تقدمه نظم إدارة المعرفة لا يتجاوز مستويات الدعم القوية للمعرفة الظاهرة أو الصريحة بينما لا تستطيع أن تقدم إلا دعماً محدوداً للمعرفة الضمنية غير المكتوبة وذلك من خلال تحفيز عمليات تحويل المعرفة فقط بسبب الطبيعة السلوكية والفكرية والثقافية لهذا النوع من المعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 82-84.

² غسان العمري، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ Wikipedia, Knowledge Management System, Free On-line Dictionary of Computing, http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_ (accessed on September 6, 2007)

4. فوائد إدارة المعرفة Advantages of KM:

يرى الكثير من الباحثين أن الإدارة الجيدة لمعرفة المنظمة سواء الضمنية أو الصريحة توفر نتائج إيجابية جداً على المستوى الكلي للمنظمة، ويكون للمعلومات التي توفرها جهود إدارة المعرفة الأثر الكبير في توفير سلسلة من المنافع للمنظمة، كتحسين اتخاذ القرارات وتحسين العملية الإدارية وتطوير أداء العاملين بشكل عام. من جهة أخرى أجمع العديد من الباحثين على أن فوائد إدارة المعرفة تكمن بفوائد عملياتها كإدارة المعرفة على حد، حيث تم التركيز على الفوائد المتحصلة من عملية المشاركة بالمعرفة التي تقيد في توفير المرونة بين أعضاء مجموعات العمل، وتقلل من التدريب وتكاليفه بشكل مباشر وذلك كون المعرفة تصبح متاحة للجميع. بالمقابل يذكر بعض الباحثين عقبات تحول دون الفائدة من إدارة المعرفة ومنها معدل دوران العمال الذي يترجم كخسارة للمنظمة لمعرفة الضمنية وخاصة في المنظمات التي يعتبر هذا النوع من المعرفة الأكثر أهمية بالنسبة لها مالم تقم تلك المنظمات بتخزين معارفهم مسبقاً، من خلال مساهمتهم بتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات، أو إجراء تنقلات الموظفين في الوظائف سواء كان التنقل أفقياً أو عمودياً لكي يتم نقل تلك المعارف للآخرين الأمر الذي يسمح للموظفين أيضاً أن يكونوا أكثر مرونة وأقل تخصصاً في مجال معين مما يزيد الفرص أمام الموظفين الآخرين وأرباب العمل للاستفادة منهم¹.

وعموماً تختلف فوائد المعرفة وتتنوع تبعاً لحجم ومدى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة واختلاف المنظمات نفسها، وقد تم تقسيم هذه الفوائد إلى فوائد كمية وأخرى نوعية، ويلخصها الباحث وفق الجدول التالي²:

الجدول رقم (6) فوائد إدارة المعرفة

الفوائد النوعية	الفوائد الكمية
1. إدارة أفضل للأفكار	1. تحقيق وفورات في التكاليف
2. تقليل احتمال مغادرة الموظفين أو تركهم للعمل	2. زيادة قيمة المنظمة
3. زيادة ولاء المستهلكين	3. تحسين القدرة على الاحتفاظ بالعملاء
4. زيادة تمكين عامل المعرفة	4. تحسين هامش الربح
5. زيادة إنتاجية عامل المعرفة	5. زيادة الحصة السوقية
6. زيادة رضا الموظفين ذوو المعرفة	6. تقليل تكلفة المبيعات
7. تحسين الإبداع	7. تحسين قيمة السهم
8. زيادة رضا حاملي الأسهم	8. زيادة فرص إعادة الشراء من المنظمة
9. تغيرات إيجابية في المناخ التنظيمي	

المصدر: (الباحث بالاعتماد على Bergeron, 2003)

مما سبق يمكن القول بأن الإستراتيجية من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي بقصد الحصول على منافعها وبخاصة تحسين الأداء الكلي للمنظمة بما في ذلك أداء أفرادها من خلال تبادلهم للمعرفة ومشاركتهم

¹ S. Droege, J. Hoobler, Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A net Work Perspective, *Journal of managerial*, Vol15, No1, 2003, P:16.

² B. Bergeron, *Essentials Of Knowledge Management*, Johan Wiley & Sons, Inc, 2003, p155.

بها عن طريق تشجيع الاتصال بينهم لتبادل ما يمتلكونه من معارف، وهذا يحتاج إلى تنظيم فعال للمعلومات والمعرفة في المنظمة لتمكين الموظفين من الاستفادة منها بالشكل الأمثل وذلك لتحسين أدائهم والتقليل من المعرفة الضمنية التي يمتلكها أصحابها.

كذلك يمكن أن نستنتج مما تم عرضه في هذا المبحث بأن المعرفة هي الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، تلك المعرفة التي تتواجد بعقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتهم المحيطة بهم، الأمر الذي يجعل للمعرفة الدور الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية. كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للديناميكية أي التبدلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها، الأمر الذي يجعلها في طور النشأة والتطور. وتعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة لأن أهمية المعرفة تكمن في تطبيقها إلى جانب الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعمليات إدارة المعرفة، كل ذلك يحتاج إلى فريق يسعى إلى نشر ثقافة إدارة المعرفة ويدعم توجيهها بما يحقق للمنظمة الاستفادة التي تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية، كذلك أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية حيث أن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى من عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.

المبحث الثالث

المعرفة التنظيمية

1. مفهوم المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge:

أضحت المعرفة التنظيمية وإدارتها أحد الحقول الساخنة والمهمة في مجال الإدارة منذ نهاية القرن العشرين، فضلاً عن ذلك أصبح هذا المصطلح سمة العصر واقترب به مصطلح آخر هو مجتمعات مابعد الحداثة (Modern-Post)، حيث تعبر عن مجتمعات مابعد الرأسمالية وهي مجتمع المعرفة ومجتمع المعلوماتية للتمييز بين مجتمع الحداثة ومجتمع مابعد الحداثة¹.

يرى بعض الكتاب والباحثين بأن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى ماتملكه المنظمة في ذاكرتها التنظيمية من معلومات، وإلى العمليات العقلية في ذهن المديرين، وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، وبما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المنظمة ونوع الخيار الاستراتيجي المعزز لبقائها². والمعرفة التنظيمية أيضاً تعبر عن المعرفة المتاحة لصناع القرارات التنظيمية والملائمة للنشاطات التنظيمية لتوافر عدة سمات فيها منها، المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة على شكل قواعد بيانات، وملفات الزبون. إن أهم ما يميز المعرفة بصورة عامة "هي (Standardized intangibility) صفة اللاملموسية القياسية، حيث أنها بوصفها منتوجاً غير ملموس مادياً يحد من المتاجرة بها، لكنها قياسية لدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وإن هذه الصفة هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعرفة التنظيمية وطريقها لبناء المستقبل"³.

ويؤكد معظم الباحثين بأن العاملين في المنظمات يمتلكون في عقولهم ثروة هائلة من المعرفة والخبرة التي اكتسبوها من عملهم في المنظمات وتفاعلاتهم في مختلف مجالات الحياة، كما أن لديهم معارف وخبرات متنوعة بخصوص السلع التي ينتجونها أو الخدمات التي يقدمونها وبالعمليات الداخلية والأمور التكنولوجية والمنافسين، إلا أن هذه المعرفة التنظيمية رغم ضخامتها فهي مبعثرة بين العاملين على اختلاف مواقعهم فهم معزولون عن بعضهم البعض، وعن الجسد الرئيسي للمنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة لاتستفيد منها بشكل

¹ أحمد يونس محمد السباعي، المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية دراسة ميدانية، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 90، العدد 30، 2008، ص 217.

² R. Vandaie, The Role of Organizational Knowledge Management in Successful ERP Implementation Projects, *journal homepage: WWW. Elsevier. Com/ locate/ knosys*, 2008, p921.

³ انتظار أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد"، إدارة المعرفة في العالم العربي " المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع 2004/4/28-26، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص: 12.

جيد¹. وعليه يمكن القول بأن المنظمات تكون أكثر نجاحاً كلما استطاعت استخراج هذه المعارف وجعلها متاحة للعاملين عن طريق تخزينها ونقلها وإعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي بصورة أفضل. من جهة أخرى يستخدم مصطلح المعرفة التنظيمية وفق ثلاث منظورات، فقد يقصد به أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة، بمعنى أن يكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشيء من خلال الخبرة أو الدراسة أو كليهما. أما المنظور الثاني يركز على معاونة الفرد على توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقاً لاحتياجات المنظمة، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المنظمة، كما يستخدم المصطلح للتعبير عن القدرة على الفعل بمعنى فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب. أما المنظور الثالث كون المعرفة باعتبارها شيء يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات².

كما يمكن القول بأن المعرفة التنظيمية هي المعلومات التي تحتويها الأساليب والإجراءات الروتينية التي تقف وراء سلوك ما، وهذا السلوك هو سلوك هادف، أي أنه ذو صلة مباشرة بإجراءات العمل وبالأهداف الرسمية للمنظمة، وهي تسمى تنظيمية فقط عندما يشترك فيها أعضاء المنظمة أو على الأقل غالبيتهم³. من هذا العرض يرى الباحث بأن المعرفة التنظيمية أشمل من المعرفة الفردية باعتبارها مجموع المعارف الفردية الضمنية والصريحة المتاحة للمنظمة والمتوفرة على شكل قواعد بيانات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط قصيرة الأجل وطويلة الأمد التي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات. في حين المعارف الفردية تتعلق بالأفراد بشكل شخصي ضمنية كانت أم صريحة. وبوجود بيئة عمل صحية فإن هذه المعارف ستصب حتماً في المعرفة التنظيمية وتساهم في تطوير العمل، أي أن العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية علاقة طردية، حيث تكون المنظمة بالطريق السليم إذا استطاعت جمع المعارف الفردية والاستفادة منها لصالح معرفة المنظمة، وعليه تكون المعرفة التنظيمية ذات معنى فقط إذا ارتبطت بتنظيم محدد، وإن أدوات هذا التنظيم يمكن أن تكون منتجات متطورة أو منافذ خدمة، وإدارة هذه الأدوات تشكل لب المعرفة لأي تنظيم.

¹ أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها على فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، 2007، ص 118.

² M. Maria, A critical Review Of Knowledge Management as Management Tools, *The journal of knowledge Management*, Vol4, No3, 2000, P205.

³ B. Elisabeth, Beyond Knowledge Sharing: The Management of Transactive Knowledge Systems, *Knowledge And Process Management*, Vol13, No1, 2006, P: 62-71.

2. أنواع المعرفة التنظيمية:

تأخذ المعرفة التنظيمية أشكالاً مختلفة وعديدة منها¹:

1/2- المعرفة التنظيمية المعلنة Explicit Organizational Knowledge:

هي المعرفة الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها، ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقاً للنتائج المكلفين بها.

2/2- المعرفة التنظيمية الكامنة Tacit Organizational Knowledge:

هي التي يخترنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وتشكل المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.

3/2- المعرفة التنظيمية الداخلية Internal Organizational Knowledge:

هي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة.

4/2- المعرفة التنظيمية الخارجية External Organizational Knowledge:

يمكن تقسيم المصادر التي من خلالها تقوم المنظمة باكتساب معرفتها إلى مجموعتين، حيث تتضمن المجموعة الأولى المعارف المتاحة مثل التقارير، براءات الاختراع...الخ، وتتضمن المجموعة الثانية المعارف الناتجة عن تنسيق وتضافر الجهود ضمن المنظمة. وهذه المصادر يمكن أن تكون أكاديمية أو خاضعة لقطاعات الأبحاث وذلك عن طريق الاكتساب أو أي اتحاد استراتيجي أو التعاقد أو ضم أعضاء متمرسين واستثمار الخبرات. ولكي يكون للمنظمة الحق في امتلاك مثل هذه المصادر يجب أن يكون التعاون المشترك مع المنظمات مؤمناً وذلك لضمان سير عملية نقل المعرفة. وتسهم المعرفة التي تكتسبها المنظمة من خلال بيئتها الخارجية بشكل كبير وفعال في الإنتاج والخدمات وابتكار نماذج عملية فعالة تزيد من مستوى الأداء، حيث تظهر الدراسات التأثير الإيجابي المباشر لاكتساب المعرفة الخارجية على أداء المنظمة².

وبذلك يمكن القول بأن المعرفة التنظيمية الخارجية هي التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة التي تتم مع المنظمة، وهي ناتجة عن التبادل بين مجموعات العمل المتشابهة من منظمات مختلفة، حيث تقوم المنظمات الناجحة بإقامة لقاءات العمل وعقد المؤتمرات التي تتناول المواضيع والمعارف المشتركة، كما تقوم بنشر المواضيع المتعلقة ببعض إبداعاتها وذلك كوسيلة لمشاركة المعرفة

¹E. Cohen, The Information Universe: Issues In Informing Science And Information Technology. informing science, *In Informing Science Institute*, 2006, p442.

²E. Siachou, A. Ioannidis, Questioning The Positive Effect of External Knowledge Transfer Incurred By Industry Attractiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol7, Issue2, P269.

التنظيمية، وتزداد قيمة المعرفة التنظيمية عندما تفتقد لها قاعدة المعرفة لدى المنظمة المستقبلية، وبالتالي فإن هذه المعرفة المكتسبة من منظمات أخرى تسد النقص ضمن المنظمة، وتضيف قيمة إلى معرفتها التنظيمية. ويرى الباحث أنه كما في حالة الفرد فإن المعرفة التنظيمية تتفاعل بأنواعها الأربعة وتتشابك فيما بينها لتكون مزيجاً خاصاً يميز كل منظمة، ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية وثقافتها الذاتية التي تعرف بها في أوساط الأعمال وتؤثر في اتخاذ سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي، حيث أن تطوير مصادر المعرفة الفردية أو المعرفة الجماعية هي من أول اهتمامات أي منظمة وذلك من أجل توسيع قاعدة المعرفة التنظيمية.

3. المعرفة الضمنية والمعرفة التنظيمية:

تعتبر المعرفة الضمنية عن المعرفة غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم، وهي التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية التي تحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها. أما المعرفة التنظيمية هي مجموع المعارف الموجودة في المنظمة الناتجة من الموظفين الحاليين والقادمين، وهذه المعرفة تمتلكها المنظمة، بمعنى آخر، يمكن للمنظمة أن تأخذ هذه المعرفة وتدونها لحمايتها وحفظها في قاعدة بيانات المنظمة للاستفادة منها حتى عندما يترك الموظف الشركة.

ومن المؤكد أنه عندما تكون المعرفة صريحة فإنه من السهولة أن تُنظم لتبقى في المنظمة، أما عندما تكون المعرفة ضمنية فإنه ليس فقط من الصعوبة تدوينها، بل من الصعوبة حتى تحديدها وتعريفها، وقد تمتلك المنظمة المعرفة ولكن قد يكون الموظف غير مدرك لذلك، وهنا تظهر عقبة التجاهل التي تظهر بين المرسل ومستقبل المعرفة، حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، لهذا تظهر وتتكرر تعليقات مألوفة في المنظمة مثل: أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا، أو أنا لا أعرف أنك تعرفها¹. ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح حالة المعرفة في المنظمة²:

الجدول رقم(7) حالة المعرفة في المنظمة

المعرفة الفردية (الفرد)		
المعرفة التنظيمية (المنظمة)	معروفة	غير معروفة
معروفة	1- مدرك وغير مدرك	2- معروفة وغير معروفة
غير معروفة	3- تجاهل	4- غير معروفة غير معروفة
خطأ	5- خطأ	6- حقائق خاطئة
المعرفة المحظورة	7- إنكار	8- مُحَرَّمَات

Source: (Jones, et.al, 2009)

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص107.

²K. Jones, et. al, From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM, Knowledge Management and Organizational learning, *Annals of Information Systems*4, DOI 10. 1007/978-1-4419-0011-1-3, Springer Science +Business Media, 2009, 29-31.

ويمكن للباحث أن يوضح ما جاء في الجدول رقم (7) كمايلي:

- 1) إن كلاً من المنظمة والفرد في حوزته المعرفة، لكن من الممكن أن يكون جزء من هذه المعرفة مدرك والجزء الآخر غير مدرك، وفي هذه الحالة يتم اللجوء إلى المشاركة في المعرفة لتجاوز هذه العقبة.
 - 2) المنظمة تملك المعرفة التي لا يملكها الفرد، هذا يمكن أن يحدث عندما يكون الموظف جديد في المنظمة، وتعالج هذه العقبة عن طريق خرطنة المعرفة وذلك بتحديد العلاقة بين عناصر المعرفة من خلال وضع المعرفة في بعض الأشكال القانونية التي تخدم الموظف.
 - 3) حيث الفرد يملك المعرفة التي لا تملكها المنظمة، هذه المعرفة تكون موجودة لدى الموظف لكن ليس من الضروري أن تكون مشرعة في وثائق. وبكلمات أخرى تعتبر هذه المعرفة ضمنية خاصة بالموظف، والمنظمة من جهة أخرى تدرك الحاجة للحصول على هذه المعرفة لزيادة معرفتها التنظيمية الكلية وتسعى إلى إتباع الوسائل اللازمة لتحويل المعرفة الضمنية إلى تنظيمية.
 - 4) المنظمة والفرد كلاهما لا يملكان المعرفة، ويمكن تجاوز هذه العقبة بزيادة مصادر المعرفة ليتمكن الموظف والمنظمة من استخدامها، على سبيل المثال المنظمات تستطيع أن تتفاعل مع الظروف الخارجية (زبائن، مجهزون، المنافسون) لتجميع هذا النوع من المعرفة، أما الموظفون بإمكانهم حضور مؤتمرات للتعرف على التكنولوجيا الحديثة والمفاهيم المختلفة المحيطة بالمنظمات الصناعية.
 - 5) المنظمة تعتقد أنها تعرف ما يعرف الفرد، لكن ربما تكون مخطئة بذلك، هذا الموقف من السهل إصلاحه بالتواصل مع الموظف والطلب منه شرح معارفه للمنظمة بحيث أن المنظمة يصبح لديها نفس المعرفة أيضاً.
 - 6) المنظمة تحاول أن تفهم وتشرح المعرفة بما يخدم أهدافها للموظف الذي لا يعرفها، وذلك لتسهيل عليه معرفتها وفهمها.
 - 7) حيث المنظمة والفرد يملكان المعرفة لكنهما يميلان إلى الإنكار، مثال ذلك عندما يحدث شيء ما بشكل غير أخلاقي، حيث قد يستطيع الموظف في المنظمة أن يبتكر منتج مشابه للمنتج المنافس رغم أن هذا التصرف محظور وذلك بالاعتماد على فك ترميز ممتلك للمنافسين، وأن كلاً من الفرد والمنظمة لديه رغبة أن ينكر أي معرفة بذلك.
 - 8) المحرمات تكون عند وجود الشروط الجزائية التي تطبق للحصول على بعض أنواع المعرفة، لأن بعض المنظمات تسعى لحظر بعض معارفها لأهميتها.
- ويرى الباحث أن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة التنظيمية هي واحدة من أصعب عمليات نقل المعرفة، وحتى تنجح هذه العملية لابد من مراعاة مجموعة من العوامل منها¹:
- ☒ ثقافة الإبداع: حيث تعتبر من أهم العوامل التي تساعد في نجاح تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة التنظيمية، حيث أن ثقافة الإبداع تفتح الطريق أمام الإبداعات الجديدة وزيادة الاهتمام بالمبدعين، ففي هذه الحالة تشجع المنظمة وتكافئ الموظفين المبدعين وتدفعهم ضمن هذا المعيار ليكونوا معلمين أو مدربين

¹ K. Jones, et. al, Ibid, p32-37.

لغيرهم، فضلاً على أن هذا المظهر للثقافة الإبداعية يمكن أن يساعد في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة حيث يتم التركيز على مشاركة المعرفة وهذا يساعد المنظمة في الوصول إلى معرفتها الضمنية من خلال قيام موظفي المنظمة الذين يملكون المعرفة بالمشاركة بمعارفهم لمساعدة الآخرين، والتحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة التنظيمية سوف يكون متجانس أكثر في هذه الحالة.

☒ **ثقافة المشاركة بالمعرفة:** عملية التحويل تعتمد على المشاركة بالمعرفة، فالمنظمة التي لا تضع ذلك كتقافة فلن تنجح في تطبيق إدارة المعرفة، وهناك عدة عقبات يمكن أن تسبب مشاكل عند تطبيق عملية المشاركة بالمعرفة منها:

العقبة الأولى: ناتجة عن شعور الموظفين في المنظمة بأن المعرفة قوة، فالموظفين يميلون للتمسك بمعرفتهم، وبالتالي من الضروري أن تكون المنظمة واضحة في تحديد أهدافها من تطبيق إدارة المعرفة، وهنا تكون الثقافة أقرب إلى ثقافة النقل في إدارة المعرفة. إن وجود الرغبة لدى الموظفين في مشاركة معرفتهم عامل مهم لنجاح ذلك وحل مشكلة الجهل لدى المنظمة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة بمعارفهم الضمنية.

العقبة الثانية: هي شعور الموظف في المنظمة بأن زملائه الموظفين ليس لديهم شيء لتقديمه وأنه ليس مضطراً لتقديم المساعدة لهم لحل مشاكلهم والتي لديه قدرة على حلها، في هذه الحالة المنظمة بحاجة لإيجاد الطرق التي تشجع وتحفز جميع الموظفين للعمل ضمن مجموعات يطلق عليها فرق العمل التي من خلالها يمكن أن تشجع المشاركة بين أعضاء الفريق.

☒ **دعم الإدارة العليا:** الموظفون يحمون معرفتهم وهم يشعرون أنه من الخطأ أن يتخلوا عن معرفتهم الضمنية، فإذا لم يترسخ عامل الثقة مع إدارتهم، سوف يشعرون أن الإدارة العليا تحاول فقط كسب معرفتهم ثم تحيدهم، لذلك على الإدارة دعم عملية التحويل من خلال المساعدة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة والإلمام بجوانبها، وهذا يجب تضمينه في إستراتيجية المنظمة من خلال تشجيع عملية المشاركة لدى موظفيها.

☒ **تبني طرق تحفيزية غير عادية:** والتميز لمن يتميز في الأداء وذلك لدفع العاملين في المنظمة للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة، حيث من المهم أن تعطى الحوافز للمشاركة بالمعرفة، والتأكيد على ضرورة منح الحوافز سواء المادية أو بأنواعها الأخرى لمن يزود بمعرفته نظام إدارة المعرفة في المنظمة.

مما سبق يمكن أن نعتبر عملية تحويل المعرفة هي عملية تغيير للمعرفة من المعرفة الفردية الضمنية إلى المعرفة التنظيمية الصريحة وذلك لتخزينها بالطرق الإلكترونية أو الورقية العادية وإعادة استعمالها ثانية للاستفادة منها.

4. المعرفة التنظيمية والميزة التنافسية:

تتواجد الموارد الملموسة داخل المنظمة أو في محيطها. وبالتالي فإن الميزة التنافسية التي تحققها المنظمة غير دائمة لما قد تتوفر من فرص للمنظمات المنافسة من تقليدها أو الحصول عليها ضمن فترة معينة، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين إلى خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك بالاعتماد على الموارد غير الملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظراً لطابعها

الضمني. حيث تركزت جهود الكثير من الباحثين على أهمية الموجودات الضمنية ودورها في التأثير الكبير على القدرة الإبداعية للمنظمة من أي موجودات إلكترونية أخرى¹، وقد تبين لنا أن الفرق بين المعلومات والمعرفة ليس واضحاً تماماً في مختلف المراجع التي تم تناولها، حيث اعتبرت الكثير من الأدبيات بأن المعلومات مدخل أساسي للحصول على المعرفة التنظيمية، وإن المعلومات هي مجموعة من البيانات التي تم معالجتها، و تنشأ المعرفة من تدفق جيد للمعلومات، وبالتالي يعتبر الكثير من الباحثين بأن المعرفة التنظيمية هي كلاً من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

إن تأثير المعرفة التنظيمية يكمن في قدرة المنظمات على التعامل مع المتغيرات البيئية الديناميكية بحيث تصبح المنظمات عبارة عن مخابر تعليمية، حيث تؤكد الكثير من الدراسات على أن زيادة المعرفة التنظيمية تقلل من المخاطر وعدم الاستقرار. كذلك تساهم المعرفة التنظيمية في عملية صياغة الإستراتيجية في المنظمة من خلال مساعدة المدراء في خياراتهم الإستراتيجية، وتساعد في عمليات اختيار الأسواق وصنع المزايا التنافسية وذلك من خلال ثلاث أبعاد يتم التركيز عليها تتمثل في بعد خارجي هو الذكاء التنافسي، وبعدين داخليين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

وبالتالي يمكن القول بأن المعرفة التنظيمية تساهم كثيراً في عملية صنع الإستراتيجية وينعكس ذلك على الأداء بشكل عام وذلك بالاستناد إلى حقيقتين²، حيث تتناول الحقيقة الأولى وجهة النظر الديناميكية لتطور المعرفة الداخلية مما يقود المنظمات بشكل مستمر لأن تقوي قدراتها لمواجهة التغيرات الخارجية، أما الثانية فتتعلق بالمعرفة التنظيمية المشتقة من المصادر الخارجية للمنظمة. حيث من الأفضل أن يحل المدراء البيئة الخارجية على أساس المعلومات المتوفرة والتي تسمح بالتنبؤ والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. وبالنظر إلى عملية صنع الإستراتيجية ومصدرها المعتمد على المعرفة التنظيمية يمكن القول بأن ذلك يعزز القدرة التنافسية للمنظمة وأن فاعلية نقل المعرفة تزيد من القدرة التنافسية وتشكل أساس للميزة التنافسية للمنظمة، فالمعرفة التنظيمية عبارة عن مورد تتوفر فيه كل الشروط لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية³:

- ✓ المعرفة التنظيمية مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمنظمة بترقية أدائها وفعاليتها وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها عكس الموارد الملموسة.
- ✓ لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جداً نظراً لطابعها غير المادي والمجرد.
- ✓ لا يمكن تقليدها: طابعها الفريد هو التوضع الفضائي الزمني للمنظمة والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.

¹ C. Chen, K. Tseng, Knowledge Transfer And Innovation Performance of Competitive Knowledge Communities: Case of A High-Tech Firm In Taiwan, Op.Cit, PP9667- 9668.

² E. Laureano, Organizational Knowledge and Manufacturing Strategy Process: A Resource-Based View Analysis, *Journal Operations Management*: WWW. Elsevier. Com/ locate/ jom, 26(2008), p116.

³ فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007، ص 286-287.

✓ الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة والميزة التنافسية المحققة.

✓ التعقيد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة التنظيمية، العلاقات ما بين الأفراد، والتفاعلات المختلفة.

✓ لا يمكن إيجاد البديل الاستراتيجي حيث يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن المعيار للتنافسية في المنظمات أخذ ينتقل من المورد المادي إلى المورد المعرفي، وأن المعارف التنافسية هي أكثر فأكثر ناتجة عن تفاعلات ما بين المعارف الضمنية والصريحة والمحفزة على إنشاء معرفة جديدة وأن المعرفة المشتركة هي المعرفة التنافسية. وعليه فإن المنظمات التي نجحت في تحقيق واكتساب ميزة تنافسية هي التي تتمكن من تبني مشروع إدارة المعرفة التنظيمية الذي يحقق كل الشروط اللازمة لترسيخ ثقافة تنمية المعرفة باعتبارها عامل أساسي لنجاح المنظمة، والسعي للإبداع المتواصل من خلال تبادل وتقاسم الخبرات بمختلف تصنيفاتها ضمن جو من العمل مبني على التفاهم والتنسيق والثقة المتبادلة بين كل الأطراف.

5. المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي:

تم التعرف بشكل مفصل على مفهوم المعرفة وأنواعها حيث تبين أن المعرفة هي المعلومة التي تتوافق مع سياق معين، وهي مكون مرتبط بالمعلومة، وأياً كان نوع المعرفة فهي تتكون من مجموعات مرتبطة ومنظمة من المعلومات، من جهة أخرى ليس كل جزء من المعلومة يمكن أن يعتبر معرفة، وإنما فقط تلك التي تساهم في زيادة المستوى العام للمعرفة التنظيمية، وقد تبين أن هناك أشكال مختلفة للمعرفة، إلا أن الباحث يمكن أن يصنفها على أساس:

• بسيطة.

• معقدة (قابلة للتعلم، غير قابلة للتعلم).

• يمكن ملاحظتها ولا يمكن ملاحظتها.

وأكد الكثير من الباحثين بأن الميزة الأساسية للمعرفة هي القدرة على تبادلها والمشاركة بها سواء داخل المنظمة أو خارجها. وبنفس الوقت المعرفة التنظيمية كمفهوم يجب أن يميز عن مفهوم التعلم، حيث يعبر التعلم عن عملية تراكم المعرفة من خلال تعديل أو قبول المعلومة الجديدة، أما المعرفة فهي نتيجة عملية التعلم وهي شرط مسبق للتعلم بنفس الوقت.

فيما بعد أدرك الباحثون أهمية البعد المعرفي لعملية التعلم إلى جانب السلوك، فمن وجهة نظر السلوك يحدث التعلم عندما يكون هناك تغير في الاستجابة لموضوع معين قبل وبعد عملية التعلم، أما من وجهة النظر المعرفية التغيرات في السلوك ليست ضرورية المهم هو حدوث التعلم. وعندما يتعلم أعضاء المنظمة والمتعاملين معها يسمى تعلم تنظيمي، وهو يعبر عن قيام المنظمة بتغيير سلوكها بناء على مواقف المواجهة

التي تتعرض لها حيث عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسير متطلبات الموقف الجديدة المتغيرة أي يمكن القول بأن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم¹. ويمكن التمييز بين نوعين للتعلم²:

• التعلم الأحادي الاتجاه Single Loop Learning:

وبموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من خلال تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات، فهذه المخرجات بمثابة التغذية العكسية للعاملين، فهم إما أن يرضوا بما يترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دونما بذل جهد أو مراجعة، أو أنهم لا يكونوا راضين عنها فعندما يكفوا عنها ويوقفوا العمل بها فالنتائج المتحققة هي التي ترفدنا بالمعرفة وهذه المعرفة هي التي تضبط سلوكياتنا. من ناحية أخرى هذا الأسلوب من التعلم يعلم المنظمات أيضاً كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها. ولكن هذا النوع من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب وعدم الاطلاع على تجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها.

• التعلم المزدوج الاتجاه Double Loop Learning:

وبموجبه يتجه العاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم فهم يبدأون بالتساؤل الرئيسي كيف نتعلم؟ وما الذي نتعلمه؟ وماهي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حل للمشكلات القائمة أو عن معالجات للانحرافات السابقة فإن البحث يتجه نحو الأسباب لهذه المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، بل إن التعلم المزدوج الاتجاه يستلزم البحث عن السياسات الوقائية التي تحول دون وقوع مشاكل وأزمات فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه ارتدادي أو انعكاسي أو انفعالي.

وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية للتعلم التنظيمي تقف في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث والتطوير، التدريب وأدوات دعم الأداء³.

ويرى الباحث بأن التعلم التنظيمي ينعكس إيجاباً على نتائج الأعمال بما يجعل هذا التعلم أداة فعالة في تطوير الميزة التنافسية، لأن قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة بالسوق والقوانين والتكنولوجيا وغيرها تتطلب إجراء التغيرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للمنظمة فتثري ميزتها التنافسية، فالمنظمات كلها تتعلم وتسعى من أجل التعلم ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم، فالتعلم يؤدي للحصول على معرفة جديدة، كذلك يستطيع التعلم التنظيمي تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة بما يجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد العاملين في المنظمة (في الأجل البعيد).

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص259.

² M. Petkovic, A. Aleksic, Managing Organizational Knowledge While Downsizing Organizations, *Tourism and Hospitality Management*, Vol15, No2, 2009, P:260.

³ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص124.

6. قياس المعرفة التنظيمية:

إن أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، لأنها موجودات غير ملموسة (Intangible assets) يصعب قياسها وإدارتها وفق القاعدة التي تقول إن الذي لا يقاس لا يمكن إدارته، وبالتالي عند الحديث عن تقييم المعرفة التنظيمية يتبادر للذهن عدة تساؤلات منها، كيف يمكن لأي منظمة أن تحدد قيمة معرفتها؟ وكيف يمكن أن يتم تقييم الأصول المعرفية لمنظمة وتحليلها؟ بالمقابل هناك تحديات كثيرة تواجه عملية قياس واحتساب قيمة المعرفة التنظيمية أهمها¹:

- الحاجة الجادة لتطوير أفضل الطرق لإدارة الاستثمار وذلك من حيث تطوير مهارات وخبرات العاملين.
- ضرورة تطوير مؤشرات دقيقة لقياس العائد على الاستثمار وذلك من خلال تطوير الموارد المعرفية.
- توضيح العلاقة ما بين المعرفة والخبرات المتواجدة لدى العاملين وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- الفروق الأساسية بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة.
- صعوبة ربط أداء المنظمة بطريقة خطية أو مباشرة بأداء المعرفة.
- مشكلة كم قيمة المعرفة وتحديد المعرفة الرديئة.

رغم ذلك فإن هناك رغبة لإيجاد وتصميم مقاييس مكافئة للقياس المزدوج في الدفاتر المحاسبية مثلاً، والذي لا يمكن استخدامه لقياس الموجودات غير الملموسة لأنه مصمم لقياس الموجودات الملموسة وبلغه النقد .
وبما أن قياس الموجودات غير الملموسة موضوعاً جديداً فلا يمكن أن تستخدم المقاييس القديمة لقياسه لأنك إذا أردت أن تقيس شيئاً جديداً بالمقاييس القديمة فأنتك سوف لن ترى الجديد.

ورب سائل يسأل: هل يوجد شك في المقاييس النقدية؟ والجواب نعم، إن عدم التأكد يبقى موجوداً، فإذا كان عدم التأكد موجوداً فأى مقياس آخر يكون فيه شيء من الشك وعدم التأكد، ولإبعاد عدم التأكد هذا يلجأ الخبراء إلى الملاحظات، وعليه لماذا المقاييس النقدية، إذا؟ الجواب: قد يكون أنه من الممكن تحويل الجهود البشرية إلى نقد ثم تقاس، أي أن النقد هو مقدار للجهود، ولكن الكثير من الناس لا يمسكون نقداً، وإن قوائم الميزانية لا تظهر جوهر العمليات في المنظمة فيصبح النقد هنا وكيلا غير مرغوب فيه، حيث يوجد عدد من المنظمات تظهر فاعليتها من خلال إنتاجها العددي وليس النقدي مثل، الجامعات تقيس فاعليتها بعدد طلبة الدكتوراه الذين تخرجوا منها ونجاحهم، والمستشفيات تقيس كفاءتها وفاعليتها بعدد المرضى الذين تم شفائهم. وفق هذا المنظور لابد من التفتيش عن مقاييس اتجاهية تبين مركز القوة في المنظمة، حيث أن الميزانية تقيس أحداث مضت، والحاجة الآن تتطلب مقاييس تقيس المستقبل وقوة المنظمة الكامنة فيه.

بعض الكتاب أقترح بأن تقاس المعرفة عن طريق تحويل غير الملموس إلى ملموس يعبر عنه مثل الملكية الفكرية يمكن أن تباع وتحول إلى نقد وتقاس، ولكن هل الملكية الفكرية تمثل كل الموجودات غير الملموسة؟ وهل أنها تمثل ثقافة المنظمة مثلاً؟ أم المعرفة الضمنية لأفرادها؟ وهكذا لازال هذا الموضوع فيه الكثير من الجدل.

¹ قاسم أحمد القريوتي، إدارة الإبداع، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول: الإبداع وتغيرات اقتصاديات المعرفة، جامعة الإسرائ، عمان، (29-31 آذار، 2005، ص22).

الفصل الثاني: نقل المعرفة والأداء التنظيمي

المبحث الأول: نقل المعرفة التنظيمية.

المبحث الثاني: محددات نقل المعرفة التنظيمية.

المبحث الثالث: الأداء التنظيمي

المبحث الأول

نقل المعرفة التنظيمية

1. مفهوم نقل المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge Transfer Concept :

رغم أن مفهوم نقل المعرفة بسيط، فإن تنفيذه في الإطار التنظيمي ليس كذلك، ويعود هذا إلى أن المنظمات غالباً لا تعرف ماتملاك من معرفة. كما أن لديها غالباً عوامل داخلية تعيق نقل الأشكال المختلفة للمعرفة بين مواقعها المتعددة. ومع تطور هذا المفهوم ساهمت الكثير من الدراسات في فهم النواحي المختلفة لهذه الظاهرة، حيث تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجهات نظر متنوعة وعديدة، فأبسط صيغة لنقل المعرفة هو اعتبار نقل المعرفة كنقاسم ومشاركة المعرفة بين الناس Knowledge Sharing ، حيث تتضمن مشاركة المعرفة أخذ وإعطاء معلومات مؤطرة ضمن بيئة المشاركين. وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي¹:

- يمكن تفسير المشاركة بالمعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجهها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة، من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجهها ثم استيعابها والاستفادة منها.
- يمكن اعتبار المشاركة بالمعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراعياً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة بالمعرفة.

ويرى الباحث أن المشاركة بالمعرفة هي عملية مهمة لدعم أداء المنظمات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والصريحة من خلال عملية التبادل التي تركز على مشاركة المعرفة الصريحة باستخدام الاتصالات بين الأفراد والجماعات والمنظمات، أو من خلال النواحي الاجتماعية التي تسهل مشاركة المعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة جديدة.

أما بالنسبة لمفهوم نقل المعرفة فإننا هنا نميز بين نقل المعرفة الذي يحدث بصورة طبيعية وغير رسمية، ونقل المعرفة الذي يحدث من خلال مجموعة من الإجراءات والأعمال الروتينية الرسمية. وبالتالي يمكن القول أن

¹ أسهمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 نيسان، 2008، ص7.

نقل المعرفة هو عملية ربط وليس جمع، حيث تعتمد على اختيار الفرد ورغبته في نقل المعرفة أو استقباليها، أي أن عملية نقل المعرفة عملية ثنائية تتضمن فعلين¹:

▪ نقل المعرفة وقدرة مستقبل المعرفة التي تعبر عن إمكانيات مستقبل المعرفة على استيعاب المعرفة المنقولة والاحتفاظ بها.

▪ امتصاص المعرفة من قبل المستقبل تؤدي إلى تغيرات في السلوك وفي خلق معرفة جديدة.

إن عملية نقل المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية المشاركة بالمعرفة داخل المنظمة، وقد يعيق هذه العملية الاختلاف بين مرسل المعرفة ومستقبلها من حيث المعرفة المسبقة وتطابقها، وما قد يكون لديهم من مدركات وتفسيرات مختلفة لهذه المعرفة، فالمعرفة المنقولة من المستقبل قد لا تتطابق وتتماثل مع تلك التي تم إرسالها من المرسل².

لذلك تعرف عملية نقل المعرفة بأنها "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة"³. كما تم تعريفها بأنها "العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد على اقتسام المعرفة ووضعها بطرق تزيد من تحسين الأداء"⁴. من ناحية أخرى تم تعريف نقل المعرفة التنظيمية بأنها "اكتساب المعرفة من حالة معينة وتطبيقها في حالة أخرى، حيث يعبر المكان الذي تكتسب منه المعرفة بالإطار التعليمي، والمكان الذي تطبق فيه المعرفة بنطاق النقل"⁵. وبالتالي فإن عملية نقل المعرفة تعبر عن تبادلات ثنائية للمعرفة بين المرسل والمستقبل، حيث تتماثل وتتطابق اهتمامات مستقبل المعرفة وبالتالي تسهم عملية نقل المعرفة بخلق وتطبيق المعرفة من خلال اتحاد المعرفة المنقولة مع المعرفة الموجودة لدى المستقبل، لهذا ركز البعض على التغيرات الناجمة عند المستقبل من خلال تأثير نقل المعرفة عليه وزيادة خبرته⁶.

من هذه التعاريف يمكن أن نستنتج بأن نقل المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه، وإن قدرة التعلم التنظيمية هي مفتاح نجاح نقل المعرفة التنظيمية، فأحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة، إذا لم يتم نقل ومشاركة هذه المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف

¹ S. Yamao, M. Fenwick, Knowledge Transfer Success In Mnes:The Role Of Training And Development And Knowledge Transfer Capacity, **Working Paper**, Business and Economics, Monash University, 2006, p3.

² J. Yang, The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness, **Journal of Knowledge Management**, Vol11, No2, 2007, P: 83-90.

³ R. Li-Hua, Knowledge Transfer in International Educational Collaboration Programmer The China Perspective, **journal of technology management in china**, Vol2, No1, 2007, P88

⁴ R. Berryman, Knowledge Management in Virtual Organization: A Study Of Best Practices Knowledge Transfer Model, **PH.D Thesis**, University of North Texas May 2005, p:13-18.

⁵ V. Wijk, Inter-and Intra Organizational Knowledge Transfer: A meta- Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences, **Journal of Management studies**, Vol45, No2, 2008, P:815-38.

⁶ I. Nonaka, R.Toyama, A Firm as A Dialectical Being: Towards A Dynamic Theory of A Firm, **Industrial and Corporate Change**, Vol11, No5, 2002, P:995-1009.

باهظة جراء النقل. ويمكن أن تنتقل المعرفة بين الأفراد وبين مستويات مختلفة من الهرم التنظيمي وبين مختلف الوحدات والأقسام، والأهم النقل بين الشركات، حيث يقوم ممثلين عن الشركات أو فرق عمل أو منظمات بعمليات التبادل وتلقي الخبرات والمعارف والتأثر بها¹. ويرى الباحث أن التعاريف المتنوعة لنقل المعرفة تعبر في مضمونها عن حركة المعرفة وتطبيقاتها من قبل المستقبل والتي تؤدي إلى خلق أو إيجاد معرفة جديدة أو إلى تغييرات في السلوك والتصرف.

بعد عرض تعاريف نقل المعرفة التنظيمية سوف نتعرف على أنواع نقل المعرفة التنظيمية وأهم نماذج النقل ثم أشكال نقل المعرفة التنظيمية.

2. أنواع نقل المعرفة التنظيمية:

هناك خمسة أنواع رئيسة لنقل المعرفة التنظيمية يختلف كلاً منها حسب الغرض والطريقة والمنهج الذي تنفذ بموجبه وهي²:

1/2- النقل المتسلسل Serial Transfer:

تشير هذه الطريقة إلى نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي ينتقل بخبراته وتجاريه من موقع إلى موقع، أي أنه يمارس نفس المهام ويستخدم نفس خبرات وتجارب المعرفة ولكنه ينتقل من مكان إلى آخر، فما أن ينتهي من مهامه في الموقع الأول إلا وينتقل بعدها إلى الموقع الثاني والثالث والرابع ويستمر بهذه الطريقة. وبالتالي يتم تولي المهام في ضوء نوعية المعرفة الذي يتميز ويتفرد بها نفس الفريق. ومن ميزات هذا النوع من نقل المعرفة السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام. كما أن هذا النوع من نقل المعرفة كفيل بعدم وقوع الأخطاء أو تكرارها والتي تكون في غالب الأحيان مكلفة لبعض إدارات المؤسسات، والمعرفة تنتقل من نفس بهذا الأسلوب يمكن أن تكون معرفة صريحة أو معرفة ضمنية.

2/2- النقل القريب Near Transfer:

يتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مرسل المعرفة إلى فريق آخر مستقبل للمعرفة يتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني. والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.

3/2- النقل البعيد Far Transfer:

يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر مرسل للمعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة المرسل من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

¹ J. Bou-Lluisar, S-cipre M, Strategic Knowledge Transfer and its implications for competitive advantage; an integrative conceptual framework, *Journal of Knowledge Management*, Vol10, No4, 2006, P:100-112.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 67-70.

4/2- النقل الاستراتيجي Strategic Transfer:

يعتمد هذا النوع من النقل على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظراً للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الأول أي مرسل المعرفة والفريق الثاني المستقبل لها.

5/2- نقل الخبير Expert Transfer:

يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل.

ويمكن القول بأن المنظمات لا تعتمد على نوع واحد من هذه الأنواع لتحقيق النجاح في نقل المعرفة، وإنما يمكن أن تلجأ إلى استخدام عدة أنواع أو حتى مزيج من نوعين للاستفادة من المعرفة، حيث يعتمد نجاح نقل المعرفة بشكل كبير على تراكم المهارات التي تسهل عملية النقل بين الأفراد أو المنظمات. من جهة أخرى قد تكون هناك فجوة كبيرة بين المرسل والمستقبل فيما يتعلق بالتطور الفكري والاقتصادي بينهما مما يعيق عملية النقل¹، وفي هذا المجال هناك ثلاث تقنيات لعملية نقل المعرفة هي²:

- **النسخ الانتقائي:** وبموجبها يختار مستقبل المعرفة بشكل انتقائي المعرفة التي تلائم مخزونه المعرفي الموجود لديه، ويتم النقل من قبل مجموعات وعلى المستقبل استخدام المعارف المكتسبة وذلك بهدف زيادة قاعدته المعرفية.

- **التكيف:** وهي تقنية تتطلب التزام أكثر من المستقبل وغالباً المعرفة المكتسبة غير موجودة في مصادر المعرفة المتوفرة لديه سابقاً، وعليه فإن على المستقبل أن يعدل ويغير في المعارف المخزنة لديه بما يتلائم مع المعارف المكتسبة الجديدة، وتستخدم هذه التقنية من قبل مجموعات ذات كفاءة عالية ومتمكنة من الخبرات المكتسبة والمخزنة.

- **الاندماج:** ويحدث عندما لا تكون المعرفة الجديدة المكتسبة موجودة في المصادر الموجودة سابقاً وغير مطبقة مباشرة في البيئة المحيطة، ويقوم بتطبيق هذه التقنية مجموعات خبيرة ذات معرفة وخبرة واسعتين في هذا المجال، وعلى المستقبل في هذه التقنية أن يمتلك معرفة ضمنية تساعده في إدراك وتحديث المعارف، وأن يكون قادراً على التواصل واكتساب وامتصاص المعارف الصريحة والضمنية.

¹ R. Li-Hua, Knowledge Transfer in International Educational Collaboration Programmer The China Perspective, Op.Cit P89.

² J. Chen, R Mcqueen, Knowledge Transfer Processes for Different Experience Levels of Knowledge Recipients at an Offshore Technical Support Center. *Information Technology & People*, 2010, Vol23, No1, P: 54-79.

3. نماذج نقل المعرفة التنظيمية Knowledge Transfer Models:

1/3- نموذج التواصل The Communication Model:

يتألف نموذج التواصل من مرسل، مستقبل، رسالة. حيث يعتبر المستقبل هو المستخدم لأنه الشخص الذي يتعلم ويكتسب المعرفة، بينما تعتبر الرسالة الموضوع لأنه يمكن طرحها على شكل معرفة أو معلومة، ثم لاحقاً تم إضافة عنصر الناقل الذي يعتبر الوسيلة المستخدمة في نقل المعرفة وتبسيطها وتسهيلها لزيادة فرص إتمام وظيفتها التواصلية، وبعد ذلك تم تطوير النموذج ليشمل العناصر التالية¹:

- مرسل المعرفة.
- الرسالة.
- مستقبل المعرفة.
- الوسيط (الناقل).
- التغذية العكسية.
- الإطار التنظيمي.

يساعد نموذج التواصل في تفسير وتحديد أسباب فشل خطط نقل المعرفة التي تعتمد على التواصل غير المباشر، وتتألف العملية من أربعة مراحل هي: المبادرة، التطبيق، التصعيد، الاندماج. وفيما يلي عرض لهذه المراحل²:

1/1/3- المبادرة Initiation:

تبدأ هذه المرحلة بتكوين فكرة النقل وتشمل جميع الأحداث التي تقود لاتخاذ قرار نقل المعرفة. في هذه المرحلة يحتاج المشاركون التنظيميون أن يكونوا على دراية بأن هذه المعرفة موجودة ضمن سياق المنظمة، كما أنهم بحاجة أيضاً أن يكونوا على دراية بأنه قد يكون من السهل استعمال هذه المعرفة لتوجيه حاجاتهم، بالإضافة لذلك هناك حاجة لمعرفة ماهي المعرفة التي يحتاجونها وماهي المعرفة التي يستغلونها وإلى أي تنتمي تلك المعرفة، كما يتوجب عليهم أيضاً معرفة أن يكونوا قادرين على معرفة كيفية جمع المعلومات، ومن أين تستعمل لإنجاز هدف تنفيذ عملية نقل المعرفة. ومن المهم تقرير أي المعلومات تكون مفيدة، وكيف يمكن أن تخزن في النظام، وذلك لأن جمع المعلومات غير المفيدة والتي ليست ذات معنى يعتبر إضاعة للوقت كما يجب تجنب المصادر الأخرى. في هذه المرحلة يحتاج المشاركون التنظيميون أن يكونوا قادرين على التعرف على المعرفة التي يراد نقلها. وتلخيصاً يمكن أن نقول إن مرحلة المبادرة لنقل المعرفة تتضمن جميع الحوادث التي تعود إلى قرار النقل وهذا يتضمن التسليم والإقرار بالحاجة إلى المعرفة والبحث لإشباع تلك الحاجة واكتشاف ملائمة المعرفة المنقولة ومطابقتها لتلبي الحاجة.

¹ N. Aziati, J. Salim, Intra Organizational Knowledge Transfer Through Malaysia E-government IT Outsourcing: A Theoretical Review, World Academy of Science, *Engineering and Technology*, Vol66, 2010, p190.

² G. Szulanski, The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol82, No1, 2000, P:9-27.

2/1/3- التنفيذ Implementation:

تبدأ هذه المرحلة بقرار المباشرة حيث يؤخذ هذا القرار رسمياً بطريقة رسمية مركزية، أو غير رسمية. حتى أنه في بعض الحالات غير جدير بالملاحظة، وبمجرد اتخاذ قرار نقل المعرفة فإنه يتم تحديد الوسائل من أدوات اتصال ووثائق وغيرها يتم تصديرها من قبل فريق وتستقبل من قبل آخر. وفي هذه المرحلة يحدث تعديل وتكييف المعرفة لدى كل من المرسلين والمستقبلين، وتتغير المعرفة في موقع المرسل وتتلاقى مع الحاجة المدركة والمفهومة للمستقبل. وتعتمد سهولة ويسر هذا النقل على الخبرات والتجارب التي اكتسبتها الأطراف في نقل سابق مماثل، وتشابه المرسل والمستقبل وعلى جودة ونوعية المعرفة ذاتها. ويمكننا تلخيص مرحلة التنفيذ بمباشرة تنفيذ قرار النقل، وتشمل تدفق موارد المعرفة من المرسل إلى المستقبل حيث تنشأ روابط اجتماعية بين المستقبل والمرسل وبما يتلائم مع رغبات وحاجات المستقبل، وتجنب المشاكل التي تم مواجهتها في نقل سابق.

3/1/3- التصعيد Ramp-up:

تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ المستقبل باستعمال المعرفة المنقولة بمعنى بعد اليوم الأول من الاستعمال، وفي هذه المرحلة تبرهن وتثبت فائدة المعرفة الجديدة في سياق مختلف، حيث يبدأ مستقبل المعرفة بتطبيق المعرفة لحل المشاكل في عمله اليومي. في هذه المرحلة يبدأ المستقبل أيضاً بتثمين وتقييم المعرفة طبقاً لسهولة تنفيذها وتطبيقها وللنجاح الذي ستؤمنه لحل مشكلته.

4/1/3- الاندماج Integration:

تبدأ مرحلة الاندماج بعد أن يحقق المستقبل النتائج المرضية بتطبيق المعرفة المنقولة، وفي هذه المرحلة يقوم المستقبل تدريجياً بتطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تبرز خلال عمله، وتصبح المعرفة المنقولة تدريجياً روتيناً ويمرور الزمن يتطور التاريخ المشترك وتزيد المعرفة المنقولة بين المرسلين والمستقبلين، حيث تتساب المعرفة بحرية أكبر وتضيف تطبيقات جديدة للمعرفة الموجودة.

2/3- النموذج الحلزوني The Spiral Model:

وهو نموذج إنشاء المعرفة الذي يسود في المنظمات الخلاقة للمعرفة ويسمى نموذج SECI اختصاراً للمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)¹، حيث تم تطوير وتوسيع هذا النموذج بواسطة الباحثين (Nonaka & Takeuchi) وهما يريان أن خلق المعرفة هي عملية مستمرة تتضمن تفاعل مستمر ومتواصل بين المعرفة الضمنية وأبعاد المعرفة الصريحة. ويقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة. ويرى الباحث بأن تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة والتي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد والمجموعات

¹A. Schulze, M. Hoeg, Organizational Knowledge Creation and Generation of New Product Ideas: A Behavioral Approach, *Research policy*, Vol37, 2008, P1743.

والمنظمة، وتحدث عملية نقل المعرفة بين الفرد (مبتكر المعرفة) والمنظمة (مطبق المعرفة). ويمكن القول بأن عملية نقل المعرفة هنا هي عملية إبداع للمعرفة من خلال تحولات المعرفة الضمنية والصريحة، وهناك أربعة أنماط لتحول المعرفة هي¹:

1-2/3- التنشئة (من ضمنية إلى ضمنية) Socialization:

هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وتعتبر التنشئة أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، وهي الهدف الأساسي للشركات الخلاقة للمعرفة. وتعني إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين، أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة، ويتم تبادل المعرفة من خلال أنشطة مشتركة، ومن خلال التواجد سوياً داخل المنظمة والعمل المشترك ضمن الفرق، لهذا فإن التقارب المادي والتعايش وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر داخل المنظمة من أساسيات هذه المرحلة، وتمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك.

2-2/3- التجسيد (من ضمنية إلى صريحة) Externalization:

إن عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية التي يتم إنشاؤها وهي الأصعب في التحديد والتفسير ولا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق التعلم في العمل، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، أي تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، ويعد العصف الذهني (Brainstorming) من أهم وأجدر الوسائل وهو يقوم على تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة. وبالتالي فإن التجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة الأمر الذي يؤدي إلى تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

3-2/3- الترابط (من صريحة إلى صريحة) Combination:

هي عملية إعادة تشكيل المعرفة الصريحة الموجودة من أجل خلق معرفة صريحة جديدة، وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيداً، ويتم ذلك بإدراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة من خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد ثم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة، ومن أدواتها قواعد البيانات، الشبكة العنكبوتية، الشبكة الداخلية والانترنت.

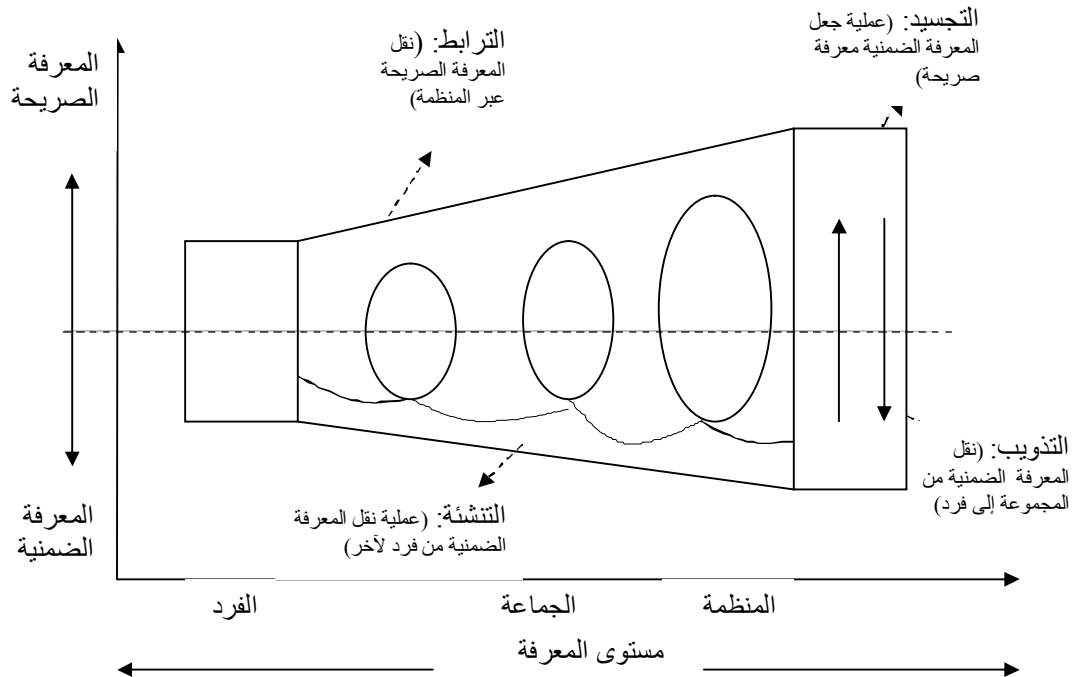
¹ J. Rhodes, R. Hung, Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication For Corporate Performance, *journal of knowledge management*, Vol12, No3, 2008, p85.

4/2/3- التذويب (من صريحة إلى ضمنية) Internalization:

يتم هذا التحول من خلال إدخال المعرفة الصريحة بالمعرفة التنظيمية للمنظمة ككل، وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق اكتساب المعرفة الصريحة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار حيث تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد وهذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته و قدرة استيعابه وفهمه للمعرفة.

ويمكن توضيح المراحل الأربعة من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم (4) نموذج نقل المعرفة الحلزوني



Source: (Nonaka, Takeuchi, p:90-120)

مما سبق يمكن أن نستنتج بأن نموذج نقل المعرفة الحلزوني ساعد في فهم كيفية وضوح وترابط عمليات نقل وخلق المعرفة، حيث أن الخلق المتتالي للمعرفة في المنظمات هي العملية التي تضم خلق المعرفة من قبل الأشخاص وإضافة نتائجها إلى شبكة معرفة المنظمة. وفي هذا النموذج تكون قاعدة خلق المعرفة هي تفاعل داخلي مستمر بين الأفراد وتحويل مستمر من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة (والعكس بالعكس)، وبالتالي يمكن القول أن (Nonaka & Takuchi) قاموا بنمذجة عملية خلق المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge Creation داخل المنظمة بالطريقة الحلزونية التي يتم فيها توسيع وتفصيل المعرفة باستخدام الطرق الأربعة أعلاه لنقل المعرفة، إذ تصبح المعرفة "متبلورة" وفقاً لهذه النمذجة

¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, **Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, 1995, p:90-120.

داخل المنظمة في المستويات الأعلى وتتحرك من الشخص عبر الجماعة إلى المستويات التنظيمية الأدنى بل وحتى داخل هذه المستويات بصورة متبادلة.

ويرى الباحث أن نموذجاً نقل المعرفة يكمل كلاً منها الآخر، فمن ناحية يظهر نموذج التواصل الخطوات التي لها علاقة في عملية نقل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية، ومن الناحية الأخرى يبين النموذج الحلزوني كيفية النقل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال التفاعل الداخلي بين الأفراد وكيفية تسهيل نقل المعرفة من الأفراد إلى المستويات التنظيمية.

4. أشكال نقل المعرفة التنظيمية:

تتم المشاركة بالمعرفة داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود¹:

1/4- الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية المشاركة بالمعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم المشاركة بالمعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

2/4- الشكل غير المقصود: ويعني المشاركة بالمعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.

وهناك وسائل أخرى لنقل المعرفة مثل²:

- نقل الخبرات من خلال التدريب والتعلم.
 - فرق الخبرة وحلقات المعرفة.
 - فرق المنظمة المتنوعة معرفياً التي تعمل على التوزيع الداخلي للمعرفة.
 - وكلاء المعرفة.
 - إقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة.
 - استخدام الانترنت ومجموعات المحادثة.
 - اجتماعات ولقاءات ما بعد العمل، والغرف الصفية الرسمية.
- ويمكن تصنيف طرق نقل المعرفة ضمن تقنيتين:
- **تقنية التنسيق الشخصي:** مثل حركة الموظفين، التدريب، التفاعل بين الموردين والمستهلكين.
 - **تقنية التنسيق التكنولوجي:** مثل برامج الكترونية مشتركة، نظم خبيرة،....

¹M. Marquardt, **Building the learning Organization: Mastering the5 Elements for corporate**, USA, Davis-Black publishing company, 2002, p5-8.

² أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص70.

يتضح مما سبق بأن وسائل نقل المعرفة متعددة وكل منها يناسب نقل نوع محدد من المعرفة، فقد يناسب التدريب والحوار نقل المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. والمهم في النقل هو ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب. حيث أن المنظمة التي لا تقوم بنقل فعال للمعرفة لا تستطيع أن تحقق عائد من عملية النقل مقابل التكاليف التي تحملتها وخاصة بأن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو نقل المعرفة الضمنية.

5. معوقات نقل المعرفة:

إن تسهيل عملية نقل المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم، إلا أن هناك معوقات تحد من عملية النقل، ويعدد Coakes أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة بما يلي¹:

1/5- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.

2/5- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة المشاركة بالمعرفة، وبالأدوات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.

3/5- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.

4/5- مشاركة المعرفة خطأً وتعريض المنظمة والآخرين للضرر.

5/5- الشعور بالغبين والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.

ويرى الباحث بأن القدرة على نقل المعرفة من منظمة إلى أخرى، أو من وحدة إلى أخرى ترتبط بالأداء التنظيمي للمنظمة، فالمعرفة التي تنتقل بين الأفراد لا تفيد المنظمة فحسب بل تتوجه إلى تحسين الكفاءة لكل الأفراد الذين يشتركون في العملية، وبالتالي ينعكس إيجاباً على الأداء بشكل عام.

كذلك يمكن القول إن التحدي الأول في عملية نقل المعرفة هو معرفة كيف يمكن أن ننقل المعرفة بسرعة، حيث أن لذلك محاسن من خلال توظيف أسرع للمعرفة في أقسام من المنظمة والتي يمكن الاستفادة منها بدرجة كبيرة، وتتوقف عملية السرعة في نقل المعرفة على البنية التحتية الصحيحة للمنظمة التي تتيح للأفراد الحصول على المعلومات بشكل أسرع الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات بشكل أسرع. على أية حال فالسرعة لوحدها سوف لن تحل المشكلة مالم تنتقل المعرفة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي فإن المعرفة الكامنة في عقول العاملين وقواعد البيانات تكون ذات قيمة قليلة مالم توفر للشخص المناسب في الوقت المناسب فلو أن هذه المعرفة نقلت بشكل أسرع ولكنها وصلت للشخص الخطأ فإنها ستتسبب بالكثير من المشاكل لأي منظمة².

¹ E. Coakes, Storing and Sharing Knowledge: Supporting the Management of Knowledge Made Explicit in Transnational Organizations, *The Learning Organization*, Vol13, No6, 2006, P: 579-593.

² S. Sharifuddin, O. Syed, Knowledge Management in A Public Organization A Study on The Relationship Between Organizational Elements and The Performance of Knowledge Transfer, Op.Cit, p99.

من ناحية أخرى هناك تحدي آخر يتعلق بالثقة بالمعرفة في المنظمة، فالثقة بالبيانات والمعلومات وأصول المعرفة في المنظمة في القطاع العام هي هامة جداً حيث يمكن للمعرفة غير الدقيقة أن تسبب مشاكل للحكومة ككل وذلك لأن مسؤولية الحكومة توفير الخدمات للمواطنين وبالتالي فإن حالات الضعف والخطأ مرفوضة، وبالتالي عندما يكون مرسل المعرفة غير موثوق من المحتمل أن لا يأخذ مستقبل المعرفة الأمر بصورة جدية.

6. شروط نقل المعرفة التنظيمية:

يعتبر كثير من الباحثين أن نقل المعرفة ينعكس سلباً على أداء خلق المعرفة في المنظمة، إلا أن ذلك يمكن أن يساهم في تطوير معرفة المنظمة وخلق معرفة جديدة، لكن ذلك يتطلب تطوير ثقافة نقل المعرفة وتعزيز العلاقة بين عملية نقل المعرفة وبين إستراتيجية العمل لدى المنظمة. ولنجاح عملية نقل المعرفة لابد من توفر الشروط التالية في أي عملية نقل¹:

- 1/6- يجب أن تتوفر وسيلة لنقل المعرفة قد يكون شخصاً وقد يكون شيئاً آخر.
- 2/6- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة تماماً لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضاً على نقلها.
- 3/6- يجب أن يتوفر الحافز لنقل المعرفة.
- 4/6- يجب أن لا تكون هناك عوائق تحول دون النقل المعرفي.

كما أشارت نتائج دراسة Gupta & Govindarajan إلى أن انتقال وتدفق المعرفة يتوقف على عدة عوامل هي²:

- قيمة المعرفة لدى المرسل.
 - الاستعداد والدافع لوحدة الهدف (المستقبل).
 - قدرة امتصاص المعرفة لدى المستقبل.
- حيث يرى الباحث أنه يجب أن يكون مستقبل المعرفة قادراً على استعمال المعرفة المتوفرة له أو التي يمكنه الوصول إليها ضمن المنظمة وذلك لتحقيق الغاية من عملية النقل.

7. فوائد نقل المعرفة التنظيمية:

ليس بالضرورة أن تؤدي المعرفة بذاتها أو الاحتفاظ بالمعرفة إلى ميزة تنافسية، وإنما الاستعمال الفعال للمعرفة يعطي هذه النتيجة. فعلى سبيل المثال الدمج الفعال للمعرفة الجديدة والمعرفة الموجودة يؤدي إلى نتائج أفضل. حيث يمكن لنقل المعرفة إلى المنظمات أن يزيد من رأسمالها الأمر الذي يؤدي إلى أفضل الممارسات³. وهذا بدوره يخلق ميزات مثل تقوية قاعدة المعرفة التنظيمية، وتحسين المرونة والاستجابة للتغيرات البيئية، أيضاً إن انسياب المعرفة يساعد في نقل الحلول الفريدة من منظمة إلى أخرى أو من قسم

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص197.

2A. Gupta, V. Govindarajan, Knowledge Flows within MNCs, *Strategic Management Journal*, Vol21, 2000, P: 473-496.

³ M Grant, Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol17, 1996, P: 109-122.

إلى آخر داخل المنظمة. كما يساعد في التنسيق بين مختلف الوحدات المرتبطة مع بعضها، ويساعد في زيادة التعاون فيما بينها. وكننتيجة إن تدفق المعرفة يساعد المدراء في الحصول على أكبر مجال من الحلول بسرعة وبفعالية أكبر. وكما تبين بأن نقل المعرفة في المنظمات هي العملية التي من خلالها تتأثر وحدة (مجموعة، قسم، دائرة) بخبرة الأخرى، وإن نقل المعرفة على مستوى الفرد يتمثل بكيف يتم وضع المعرفة المكتسبة في موضع تطبيق (أو فشل تطبيقها) على الآخر، حيث أن نقل المعرفة في المنظمات يرتبط بالنقل على مستوى الفرد، بالرغم من أن مشكلة نقل المعرفة في المنظمات تتجاوز المستوى الفردي لتشمل النقل على مستويات أعلى مثل المجموعات، خط الإنتاج، الدائرة، القسم. وتقاس عملية نقل المعرفة بمايلي¹:

- مستوى تغير المعرفة.
- مستويات الإبداع.
- أداء الشركات.

وذلك لأنه لايمكن امتلاك المعرفة الضمنية من خلال التقارير الشفهية التي تستعمل لقياس المعرفة. وقد بينت دراسات بأن الأفراد قادرون على نقل خبراتهم وتجاربهم من إدارة إلى أخرى تحاكيها. وهناك تحدي لقياس نقل المعرفة في المنظمات من خلال قياس التغيرات في المعرفة، ويمكن القول بأن المعرفة تخزن في مستودعات للمعرفة في المنظمات وهي "الأعضاء بذاتهم، البنية التنظيمية، الممارسات والإجراءات، ثقافة المنظمة، هيكل العمل"²، فعلى من يريد قياس نقل المعرفة من خلال التغيرات في المعرفة يتوجب عليه معرفة التغيرات في المعرفة في هذه المخازن المختلفة. من جهة أخرى قام باحثون بالتمييز بين عملية نقل المعرفة ضمن الشركة الواحدة وعملية نقل المعرفة بين الشركات، حيث تؤدي عملية نقل المعرفة ضمن الشركة الواحدة إلى زيادة عملية التعلم الاستغلالي التي بدورها تؤدي إلى زيادة الاعتماد على خبرات ومعارف الغير، أما عملية نقل المعرفة بين الشركات تؤدي إلى زيادة عملية التعلم الاستكشافي والذي بدوره يؤدي إلى التنوع في الخبرات والمعارف.

¹ M. Easterby-smith M. Lyles, Intra Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects, *Journal of Management studies*, Vol45, No4, 2008, P: 677-690.

² L. Argot, Knowledge Transfer: A basis for competitive Advantage in firm, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol82, No1, 2000, P:152.

المبحث الثاني

محددات نقل المعرفة التنظيمية:

يتناول هذا المبحث المحددات التنظيمية الأكثر تواجداً كعوامل مؤثرة في نقل المعرفة، وهي أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة. وسندرس فيما يلي تأثير هذه المحددات في نقل المعرفة التنظيمية:

1. أدوات تكنولوجيا المعلومات : Information Technology Tools

لا يمكن اليوم التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب:

1/1- تصنيف تكنولوجيا المعلومات:

تشكل التكنولوجيا جزءاً مكملاً لإدارة المعرفة، ويلعب توفر تقنيات معينة دوراً مهماً في نقل المعرفة. وصنفت تكنولوجيا المعلومات في الأدبيات السابقة بطرق مختلفة، إلا أن الباحثين أجمعوا على تصنيف تكنولوجيا المعلومات، إما بوظائفها التكنولوجية إلى التقنيات الجوهرية، أو بدعمها للأنشطة الحرجة لإدارة المعرفة ولاستراتيجياتها إلى التقنيات المساعدة. وتستعمل الأدوات للمساعدة في تخفيف القيود الجغرافية أو الزمنية وينجم عنها تنسيق لأنشطة العمل¹. وتشمل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة تقنيات الاتصالات الحاسوبية المساعدة وتكنولوجيا الاتصالات مثل (البريد الإلكتروني، لوحات النشرات الإلكترونية، مؤتمرات الفيديو)، أما التقنيات المساعدة في اتخاذ القرارات مثل (نظم دعم القرار، نظم خبيرة) وقد لقي هذا التصنيف قبولاً واسعاً لأنه يتعلق بصلب وظائف التقنيات المختلفة للمعرفة ويقدم نظرية جيدة لسلوك العمل، ويمكن توضيح مداخل تصنيف تكنولوجيا المعلومات كمايلي²:

1/1/1- مدخل التصنيف: تعتمد هذه الإستراتيجية بشدة على تكنولوجيا المعلومات وأحد منافع مدخل التصنيف هي إعادة استعمال المعرفة حيث تصنف المعرفة وتخزن في قواعد بيانات حيث يمكن الدخول إليها واستعمالها بسهولة من قبل أي أحد في المنظمة.

2/1/1- مدخل إضفاء الطابع الشخصي: يركز هذا المدخل على تطوير الشبكات لربط الأفراد بحيث يمكن مشاركة المعرفة الضمنية، ويركز هذا المدخل على الحوار بين الأفراد، وليس على المعرفة في قاعدة البيانات، حيث المعرفة غير المصنفة والتي ربما لايمكن تصنيفها تنقل في جلسات العصف الذهني والمحادثات شخصاً لشخص وبالتالي الاستثمار هنا يقوم على بناء شبكات من الأفراد حيث تتم المشاركة بالمعرفة ليس فقط وجهاً لوجه بل أيضاً عبر الهاتف والبريد الإلكتروني وعبر مؤتمرات الفيديو.

¹ M. Greiner, et. al, A Strategy for Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, Op. Cit, P: 3-15.

² أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص88-89.

2/1- دور تكنولوجيا المعلومات في دعم نقل المعرفة:

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة في نقل المعرفة والمشاركة فيها، ولكن هناك العديد من الاعتبارات التي ينبغي الانتباه إليها عند اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة وهي¹:

- **تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم:** بحيث تتجاوب مع شتى الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمستفيدين.
- **بنية المحتويات والمضامين وسهولة الوصول إليها:** تكون إجراءات الفهرسة والتصنيف ضرورية ومهمة بغرض تأمين الوصول السريع والسهل للمواد والمعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.
- **متطلبات ومعايير نوعية المضامين والمحتويات:** ينبغي أن يكون هناك معايير وموصفات في إضافة وإدخال مضامين جديدة إلى النظام مما يؤمن السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.
- **تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة:** ومع خيارات التكنولوجيا الموجودة أصلاً.
- **القدرة والقابلية على التوسع والتطور:** فالحلول التي يمكن أن تنجح مع مجاميع صغيرة مثل الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المترابط أو المتشعب قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمات الكبيرة التي تعمل بشكل واسع وعلى المستوى العالمي.
- **توافقية الأجهزة والبرمجيات:** أي التأكد من أن الخيارات المتاحة والمتوفرة متوافقة ومنسجمة مع سعة النطاق في الاتصالات من جهة وكذلك القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين من جهة أخرى.
- **ويمكن القول بأن المنظمات تحاول من خلق واستعمال المعرفة تطوير منتجاتها وخدماتها كي تنافس بفعالية في السوق حيث ظهر ميل كبير لتطبيق تكنولوجيا المعلومات المتقدمة مثل (الانترنت، الشبكة الداخلية، مستودعات المعلومات.....)**

ويمكن تلخيص تأثير تكنولوجيا المعلومات على عملية نقل المعرفة بطرق عديدة كما يلي²:

- 1/2/1- تساعد تقنيات الاتصالات المساعدة في تسريع عملية نقل المعرفة وتزيد من قدرة النقل والتي تمكن من تبادل كمية واسعة من المعلومات وتخفيض النفقات.
- 2/2/1- تساعد هذه التقنيات في التغلب على الحدود الزمنية والمكانية في الاتصالات وتزيد من مجال وعمق مرور المعلومات، وتمكن وإلى مدى غير محدود من أن يتم تقاسم المعرفة وبسرعة فائقة، وملائمة أكبر وبكلفة أقل وهذا يمكن من التواجد المشترك بدون الموقع المشترك.
- 3/2/1- تساعد تقنيات المعلومات تواصل الناس بصرف النظر عن البعد المكاني، ومن ناحية أخرى تساعد نظم دعم القرار المساعد الأشخاص والمنظمات على خلق نماذج وتطوير البدائل وخلق حلول لواجباتهم ومهامهم.

¹ D. Steve, Technology for Knowledge Management The Website For Business and Organizational Storytelling, 2004, Cited 13-4-2005.

² S. Kim, S. Trimmi, IT for KM in the Management Consulting Industry, Op. Cit , PP:145-155.

2. الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

1/2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يوجد طرق عديدة لتعريف الثقافة التنظيمية أوردتها مختلف المراجع والأدبيات وتبدأ هذه التعاريف من البسيط إلى المعقد، ورغم هذا التعدد يمكن جمع تعاريف الثقافة التنظيمية في تصنيفين¹:

1/1/2- تعاريف على أساس القيم المشتركة:

ركز عدد من الباحثين على القيم المشتركة كمكون وخاصة مميزة للثقافة، والتي تشير إلى العلاقات بين الفئات المحددة التي تتميز بمكونات فعالة وقوية ينتج عنها أفعال مميزة، حيث يتم تعلمها ودمجها في نظام ترتب فيه القيم حيث يكون لكل قيمة أولوية نسبية. وهذا النظام للقيمة هو نسبياً ثابت ومستقر في طبيعته إلا أنه يمكن أن يتغير مع الزمن عاكساً تغيرات الثقافة، من خلال هذه النظرة يمكن أن يكون التعريف الأكثر شيوعاً للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعايير "القواعد - المبادئ - النماذج" والمعاني والممارسات والمعتقدات التي يتقاسمها الفرد في المنظمة والتي تقود وتوجه فعل وتفكير الأشخاص في المنظمة². وبالتالي يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي التي تقدم وتصنع المشاعر التي ترشد وتقود وتشكل مواقف وسلوكيات وتصرفات العاملين، وإن التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية تركز على كونها تتألف من قوالب ونماذج مقبولة من التفكير ومبنية على القيمة والتي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة حيث تؤثر هذه القيم على إدراك ومعرفة العاملين وعلى مواقفهم وسلوكهم.

2/1/2- تعاريف على أساس الناتج:

ركز عدد من الباحثين على نتائج الثقافة التنظيمية، وكان تركيزهم على ناحية حل المشكلات، فنظروا إلى الثقافة التنظيمية بأنها المجموع الكلي لجميع المعتقدات المشتركة التي تعلمتها المجموعة عبر تاريخها، وهنا الثقافة التنظيمية ترتبط بالتعلم ضمن المجموعة حيث تحل مشاكلها في البقاء في بيئة خارجية ومشكلاتها في الاندماج الداخلي، حيث يعرف بعضهم الثقافة التنظيمية بأنها ناتج كيفية ترابط وتعلق الناس كلاً بالآخر، كما يعرف آخرون الثقافة التنظيمية بأنها القيم الأساسية التي تستخدم كأساس لممارسة الإدارة، أما التعريف الذي يصيب الهدف هو أن الثقافة التنظيمية مجموعة المبادرات لحل المشكلة التي تمكن الأفراد من البقاء في بيئة معينة.

من كل ذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير ومجموعة النتائج التي يتم تشاركها من قبل العاملين في المنظمة وهي التي ترشد وتؤثر في طريقة تفكير العاملين في المنظمة.

¹T. Bich Ngoc, Intra-Organizational Knowledge Transfer Process In Vietnam's Information Technology Companies, Op. Cit, p33-35.

²S. Chang, The Effect of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan, **The Business Review**, Cambridge, Summer 1-7-2007, p296..

2/2- عناصر الثقافة التنظيمية:

تعكس الثقافة التنظيمية النواحي المرئية وغير المرئية للمنظمة والتي يمكن ملاحظتها على مستويات متعددة في المنظمة، وهي تظهر من خلال تمازج القيم بمكوناتها من مبادئ ومعايير وقواعد مع ما يسمى الافتراضات الأساسية، وهي البعد الجوهري لثقافة المنظمة، حيث يعبر تزاوج القيم عن الافتراضات التي لا تقبل النقاش مدعومة بمجموعة مفصلية من المعتقدات والمعايير وقواعد السلوك العامة التي يشترك بها العاملون في المنظمة، لتصبح القيم والمعتقدات جزءاً من العملية الإدراكية والتي بموجبها يبرر أعضاء المنظمة أفعالهم وسلوكهم. أما الافتراضات الأساسية فأصبحت على مدى أعوام عفوية يتم تقاسمها وتشاركها من قبل كامل المجموعة، وهي لا تناقش ولا تجادل وربما من الصعب جداً تغييرها فهي اقتراحات ضمنية وهي فعلاً سلوك وتحدد كيف يدرك أعضاء المجموعة وكيف يفكرون وكيف يشعرون اتجاه الأشياء، حيث أن ثقافة المنظمة تنشأ أصلاً من رؤية وقيم المنظمة، فهي تشكل وتصاغ من أفعال وسلوك الإدارة العليا لتخدم أربع وظائف هي¹:

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة، وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنتمي الشعور بالهدف.
 - تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.
 - تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .
 - تشكل السلوك التنظيمي، وحدث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.
- من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز ترابط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد هذا على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخلياً وخارجياً، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتمتية علاقات الثقة مع شركائها، وتنقيف العاملين وإكسابهم ثقافة لتصبح المنظمة مؤسسة تربية. ويمكن تحديد العناصر المكونة للثقافة التنظيمية كمايلي²:

- ### 1/2/2- القيم التنظيمية:
- القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيمات الاجتماعية الواحدة حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- ### 2/2/2- المعتقدات التنظيمية:
- هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.
- ### 3/2/2- الأعراف التنظيمية:
- هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

¹ حسين حريم، رشاد المساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص231.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط5، 2010، ص312-313.

4/2/2- التوقعات التنظيمية: تتمثل بالتعاقد غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

3/2-أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار علماء الإدارة إلى أنواع عديدة من الثقافات التنظيمية تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ويمكن التعرف على بعض هذه الأنواع¹:

1/3/2- ثقافة بيروقراطية: في هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات من عمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات التنظيمية المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2/3/2- ثقافة إبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3/3/2- ثقافة القوة: ويركز هذا النوع على الحسم ويكون المدير له حضور ويهتم بنفسه وبالمخلصين له ولكنه واضح فيما يطلبه.

4/3/2- ثقافة التعاطي الإنساني: يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة وتتميز بأن العاملين يتعاطون مع بعضهم في العمل ويقدرون بعضهم بعضاً ويقدرُونَ الانجازات ويشعرون بالانتماء.

5/3/2- ثقافة الانجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النمو والنجاح والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.

ويؤكد الباحث على أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

4/2- دور الثقافة التنظيمية في نقل المعرفة:

إن أهمية الثقافة في مجال إدارة المعرفة هي أهمية معترف بها بشكل كبير، إذ ينظر إلى الثقافة بشكل خاص كمصدر للكثير من العمليات مثل مشاركة المعرفة والتطور، كذلك فإن العلاقة المؤثرة للثقافة في إدارة المعرفة حازت على اهتمام كبير في الأدبيات حيث تؤثر الثقافة على تقاسم المعرفة ومشاركتها، كذلك فإن ثقافة المنظمة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية عن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة، وتحدد العلاقة بين مستويات المعرفة، وتشكل أساساً لخلق وتبني معرفه جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات، وهناك بعض التصرفات التي على الإدارة القيام بها لكي يتم التعرف على كيفية تشكيل الافتراضات بشأن نقل ومشاركة المعرفة²:

¹ M. Allameh, The Relationship Organizational Culture and Knowledge Management: A Case Study; Isfahan University, *procedia computer science*, Vol3, 2011, p1226.

² علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 17-19.

1/4/2- أن تتعرف الإدارة على كيفية وضع ثقافة تدعم أو تتجاهل عمليات مشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية معينة.

2/4/2- تحديد السلوكيات التي تعبر عن مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة التي تعتبر حرجية للمنظمة.

3/4/2- توضيح الأعراف والممارسات السائدة التي يمكن أن تكون معوقاً للسلوكيات الجديدة المطلوبة، وتحديد إمكانية تغييرها لتدعيم السلوكيات المطلوبة.

4/4/2- إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: فالثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن تتوزع بها المعرفة بين المنظمة والأفراد، فالثقافة هي التي تحدد أي المعرفة تنتمي إلى المنظمة وأياً تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية، فعندما يطلب من العاملين أن يضعوا ما يعرفونه في نظام مؤسسي فإنهم يتجهون للشعور بأنهم يفقدون ملكيتهم لمعرفة كانوا يتحكمون فيها بمفردهم من قبل، وعادة ماتدعم الأعراف التنظيمية هذه الملكية الفردية وتشجع الأفراد على رفض مشاركة مألدهم من معرفة مع الآخرين ولذلك لابد من وجود ثقافة في المنظمة تشجع على مشاركة المعرفة واستخدامها على مستوى الفرد.

5/4/2- إن الثقافة التنظيمية تؤثر على أسلوب تدفق المعرفة ضمن المنظمة عن طريق الاتصالات الشاقولية، الأفقية، الجانبية للأفراد، بالإضافة لذلك تؤثر الثقافة وبشكل قوي على مواقف الموظفين وعلى سلوكهم ودوافعهم ورغبتهم للمشاركة في المعرفة وبعد نظرهم حيث يعتقد الشخص أن تقاسم المعلومات هو معيار اجتماعي وبالتالي يكون لديه رغبة أكثر في التشارك.

6/4/2- إن ثقافة المنظمة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة حيث تتحقق الفائدة النهائية من المعرفة عندما تؤثر في صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية، والمعرفة الجديدة إما أن يتم الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم تميمتها داخلياً لذلك يجب أن تكون هناك ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية.

مما سبق يرى الباحث بأن فعالية نقل المعرفة التنظيمية تتأثر بدرجة تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك ومواقف الأشخاص، حيث أن تطور الثقة مثلاً يحفز العاملين على التفاعل ضمن المنظمة، من ناحية أخرى تخلق الثقافة التنظيمية محيط للتفاعل الاجتماعي والاتصالات غير الرسمية بين الأفراد في المنظمة وهكذا فإنها تؤثر على عملية نقل المعرفة.

3. الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

1/3- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي الخطوط الرسمية لانساياب العلاقات والسلطات داخل المنظمة، حيث يعرف بأنه نظام يحدد في إطاره أوجه نشاط المنظمة والعلاقات الرسمية بين وحداتها التنظيمية وخطوط الاتصال والسلطة ونحوها، وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة¹. كذلك يعبر الهيكل التنظيمي عن الخطوط الأساسية التي تبين

¹ صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 631.

وتفسر وترسم الخريطة التنظيمية لأي منظمة وذلك لتنظيم الاتصالات والعلاقات الداخلية بالإضافة لتنسيق الأقسام المختلفة للأعمال في المنظمة¹. ويعرف أيضاً الهيكل التنظيمي بأنه طريق لتنظيم وتجميع وتناسق العمل ضمن المنظمة، وهو نموذج العلاقات بين المواقع المختلفة في المنظمة وبين أعضاء المنظمة². وبالتالي يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي يوفر القالب لضبط الاتصالات الرسمية بين الأفراد عبر مستويات الإدارة المختلفة، ويجعل تطبيق عملية الإدارة ممكناً، ويخلق إطاراً لصياغة القرار من خلال الأنشطة التي يمكن تخطيطها، وتنظيمها، وتوجيهها ومراقبتها وضبطها.

2/3- أبعاد الهيكل التنظيمي:

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لوصف الهيكل التنظيمي وهي³:

1/2/3- التعقيد Complexity: تقاس درجة تعقيد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر وهي:

- **التقسيم الأفقي:** يعبر عن جميع الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما ازدادت الوحدات الإدارية وتنوعت المهن والتخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً.
- **التقسيم الرأسي:** يعبر عن عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية ويزداد تعقيداً بازدياد عدد المستويات.
- **التقسيم الجغرافي:** يعبر عن مدى الانتشار الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، والهيكل التنظيمي يزداد تعقيداً كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة وزاد نسبة العاملين فيها والمسافات بينها.

2/2/3- المركزية Centralization: تشير إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المنظمة بجهة محددة، وتقاس المركزية بتطابق وتمائل المستوى الذي اتخذت القرارات عليه في المنظمة، فالمركزية العالية للمنظمة تعكس مستوى منخفض لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتعطي للمدراء مستوى عالٍ من السلطة في صنع القرار الاستراتيجي والقرارات التشغيلية.

ولابد من الإشارة إلى أنه لا يقصد بالمركزية بأنها المركزية المطلقة بمعنى أن تتجمع مختلف مراحل صنع القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو لدى فرد معين لأن هذا ليس موجود في الحياة العملية إذ يتم توزيع مراحل اتخاذ القرار بين عدة جهات.

3/2/3- الرسمية Formality: تشير إلى الدرجة التي تعتمد بها المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل، فكلما زاد الاعتماد على ذلك اتصف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية، حيث تتصف الهياكل التنظيمية التي اتخذت الشكل الرسمي بالتمحور الصريح، السياسات المكتوبة الثابتة، توصيف للعمل، مخططات منظمة، خطط تشغيلية

¹ L. Mullins, **Management and Organizational Behavior**, Op. Cit, P43.

² S, Robbin, **Organizational Behavior**. 9th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc, 2001, P30.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 175-178.

واستراتيجية وأنظمة وأهداف. وفي الأنظمة ذات الطابع الرسمي العالي توجد مرونة قليلة لتحديد من هو الذي يقرر أو يتصرف، أو حتى كيف يقرر وكيف يتصرف.

3/3- العلاقة بين التعقيد والرسمية والمركزية:

إن العلاقة بين المركزية والرسمية ليست على درجة كبيرة من الوضوح، إذ قد توجد درجة عالية من الرسمية في منظمات تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة وأخرى تتبع أسلوب اللامركزية. حيث يمنع المستوى العالي للمركزية الاتصالات المفتوحة والاستجابة التنافسية السريعة. ومع ذلك فإن عملية جعل الإجراءات الروتينية رسمية يمكن أن يقوي الذاكرة التنظيمية للشركة، والتي لها تأثير إيجابي على أداء الشركة. أما المنظمات التي يكون المستوى الرسمي فيها منخفض حيث يسمح للعاملين فيها بمزيد من الإدارة الذاتية لممارسة أعمالهم بعيداً عن العوائق البيروقراطية، ففي مثل هذه الأوضاع يكون عند العاملين مرونة في صنع القرارات والقدرة على الاستجابة السريعة للمشاكل والفرص بدون أن يكون عليهم إتباع القوانين والأنظمة التفصيلية وهذا نوع من اللامركزية. أما عن العلاقة بين المركزية والتعقيد فهناك علاقة عكسية إذ أنه كلما كان التنظيم بسيطاً وغير معقد كان اللجوء إلى الأسلوب المركزي أمراً ممكناً حيث ترتبط اللامركزية بدرجة عالية مع التعقيد¹.

4/3- أنواع الهياكل التنظيمية:

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي²:

1/4/3- الهياكل التنظيمية الرسمية: هي الهياكل التي تحدد فيها الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

2/4/3- الهيكل التنظيمي غير الرسمي: يعتبر أهم هذه الأشكال، فلقاء العاملين في موقع بشكل متكرر ولفترة طويلة نسبياً يؤدي إلى نشوء أنماط من العلاقات الاجتماعية بينها كالصداقة التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، كما يميل الأفراد الذين يعملون في جهة معينة إلى التجمع فيما بينهم لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل والعاملين والمنظمة، وتعد المصلحة عاملاً مهماً في تكوين هذا النوع من الهيكل التنظيمي، وهذا النوع يهيئ الظروف التي تمكن الهيكل الرسمي من ممارسة أعماله، ومن أهم أشكال التنظيم غير الرسمي مايلي³:

- **النموذج الشخصي:** ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بغض النظر عن وظائفهم أو مراكزهم الوظيفية وذلك بسبب السمات الشخصية للعاملين التي تؤدي إلى التجاذب فيما بينهم.
- **النموذج الاجتماعي:** يعبر عن العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في تنفيذ نشاط معين من أنشطة المنظمة.
- **النموذج الوظيفي:** ينشأ نتيجة العلاقات الوظيفية بين العاملين في المنظمة.

¹ H. Chang, Complex Organizational Knowledge Structures For New Product Development Teams, *Journal Homepage: WWW. Elsevier. Com/locate/knosys*, 2011, P1-3

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص209.

³ نادر أحمد أبو شيخ، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص248.

4. أنظمة الحوافز Incentive Systems :

تعتبر أنظمة الحوافز عن مجموع الأدوات التي تستخدم لتنظيم اهتمامات الأفراد تجاه الأهداف التنظيمية المشتركة، وهي تحدد الطريقة التي يكافئ بها الأفراد على أدائهم. أما الحوافز فهي أدوات تحفيزية تطبقها المنظمة. وتعتبر الحوافز بأبعادها وعناصرها المختلفة القوى المحركة والموجهة لسلوك الأفراد نحو الأهداف والنتائج المرغوبة، وهي تعبر عن القدرة على مكافأة المرؤوسين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات والأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات الأفراد أثناء أداء واجباتهم الوظيفية¹. ويرى الباحث بأن الحوافز عبارة عن وسائل متنوعة توجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد المشخصة علمياً، مع مراعاة الاختلافات الفردية. وينعكس عدم فاعلية الحوافز على سلوكيات وأخلاقيات الأفراد بإدراك أو بدون إدراك أثناء أداء الأعمال الوظيفية أو خارجها، ومن أهم أنواع الحوافز²:

1/4- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج وبالتالي فهي موجهة للفرد وليس للجماعة من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى نتائج وأداء أفضل إلا أنها قد تؤثر سلباً على روح الفريق.

2/4- الحوافز الجماعية: تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه لأن في ذلك إضرار للأهداف الرئيسية للعمل.

3/4- الحوافز المادية: يمثلها الراتب الشهري، العلاوات، الأجر المرتبط بالأداء وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات إتباعها ومنها:

1/3/4- الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة: تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجور تتناسب مع عدد الوحدات المنتجة سلعية أو خدمية.

2/3/4- خطط تقاسم الأرباح والمكاسب: يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المتحققة نتيجة عملهم.

3/3/4- التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: يقوم هذا الأسلوب على تشجيع العاملين لاكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية.

4/4- الحوافز المعنوية: تكون في شكل الاعتراف والإقرار، مثلاً بالتقدم والتطور في المهنة الذي يحققه العاملين من أجل بذل جهود إضافية ومنحهم بعض المنافع الخاصة، مثل المرونة في فترة العمل وإشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها.

¹ F. Bau, M. Dowling, An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms, *Working Paper*, 2007, P160-175

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2009، ط5، ص: 76-71

ويمكن القول أن الحوافز المادية والحوافز المعنوية تؤثر على سلوك الفرد بشكل مختلف، فالحوافز المادية تلبي الحاجات الأساسية للفرد ولا تتلائم تماماً مع إشباع رغبات الإقرار والاعتراف. من ناحية أخرى فإن الحوافز المعنوية تقوي وتدعم سلوكيات الأفراد وتشبع الحاجات ذات المستوى العالي¹. وحيث أن نقل ومشاركة المعرفة يمكن أن تقلل من القيمة وتضعف سلطة وقوة المالك الأصلي للمعرفة، فمن الممكن أن لا يتعاون الفرد أو أن لا تكون لديه رغبة في المشاركة بمعرفته، وهكذا فإن مشاركة المعرفة غالباً ما تكون غير ممكنة في هذه الحالة، حيث تكون هناك مقاومة فعلية لعملية تبادل المعرفة ونقلها من قبل الأفراد إذا لم يقر ويعترف بجهودهم ويلقون بالمقابل جزاءً كافياً بحيث يتلقون مكافأة كافية مقابل ذلك. وهكذا فإن وجود الحوافز وأنظمة الحوافز يمكن أن تؤثر على سلوك نقل ومشاركة معرفة الأفراد بطرق متعددة. وطبقاً لنظرية تبادل المنفعة فإن الأفراد سيتصرفون حسب مصالحهم الشخصية المنطقية، وهكذا ستحدث عملية نقل ومشاركة المعرفة عندما تزيد فوائدها عن تكلفتها. وبينما تهتم نظرية التبادل الاقتصادي بالفوائد والمخاوف من عملية تبادل المعرفة، فإن نظرية التبادل الاجتماعي تهتم بالمكافآت المعنوية، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد ربما يشاركون المعرفة إذا آمنوا بأن مستوى علاقتهم مع مستقبل المعرفة يتحسن لمجرد هذا العمل، أو لمجرد حصولهم على اعتراف من أعضاء المنظمة بجهودهم مقابل ذلك.

5. قدرة امتصاص المعرفة Absorptive Capacity :

تعتبر قدرة امتصاص المعرفة محدد هام لنقل المعرفة التنظيمية، وهي تمثل عامل إيجابي ومساعد يتطلب المزيد من الانتباه للمعرفة المنقولة واستيعابها، لذلك يجب على المنظمات أن تمتلك درجة من قدرة امتصاص المعرفة لكي تستوعب المعرفة الخارجية أولاً، ومن ثم تحقق قيمة من استخدامها. حيث تم دراسة مفهوم قدرة امتصاص المعرفة بشكل واسع وأستأثر هذا المفهوم على قدر كبير من اهتمام الباحثين منذ أن قام (Cohen, Levinthal, 1990) بطرح هذا المفهوم، حيث يعرفان قدرة امتصاص المعرفة بأنها "قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة، واستيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية"². وقد قام الكثير من الباحثين بتحليل هذا المصطلح، لكنهم في النهاية اتفقوا على المفهوم الذي طرحه (Cohen, Levinthal, 1990)، بحيث أن قدرة امتصاص المعرفة هي عامل حاسم لإجراء نقل فعال للمعرفة ضمن الإطار التنظيمي لأي منظمة، وإنها ترتبط بعلاقة إيجابية مع عملية نقل المعرفة، حيث كلما زادت قدرة امتصاص المعرفة، زادت احتمالات نجاح عملية نقل المعرفة التنظيمية³. من ناحية أخرى وعلى مستوى المنظمات المرتبطة مع بعضها ضمن شبكة معينة، فإن قدرة امتصاص المعرفة أمر ضروري وهام جداً لتبادل المعرفة بينها، حيث يؤكد Walker بأن الشركات التي ترتبط بعلاقات

¹ طارق عبد الحميد البكري، نظم الحوافز في علم النفس الإداري، دار الإيمان، دمشق، سورية، 2008، ص 160-170.

² W. Cohen, D. Levinthal, Absorptive Capacity: A new perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, No1, 1990, P: 128-153.

³ G. Colin, Absorptive Capacity Knowledge Management and Innovation in Entrepreneurial Small Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol12, No6, 2006, PP345.

واسعة مع شركات أخرى ضمن التحالفات الإستراتيجية ستكون أكثر نجاحاً في الحصول على المعرفة الجديدة، وتكون أكثر نجاحاً في استيعابها وتطبيقها¹.

إن انخفاض مستوى قدرة امتصاص المعرفة لدى أي منظمة يشير إلى عدم قدرة هذه المنظمة على تحديد وفهم حاجتها من المعرفة، وذلك بسبب عدم امتلاكها بالأصل المعرفة الكافية لكي تدرك قيمة المعرفة الجديدة المنقولة إليها وتحللها وتستوعبها، وهي بهذه الحالة لاتدرك تكلفة الجهل بالمعرفة الذي سوف ينعكس سلباً على الأداء الكلي للمنظمة. وتتصف قدرة امتصاص المعرفة بالخصائص التالية²:

• تعتمد قدرة امتصاص المعرفة على مخزون المنظمة من المعرفة الداخلية التي تشمل رأس المال البشري والتكنولوجيا.

• ترتبط قدرة امتصاص المعرفة بالبيئة الخارجية مثل السياسات الحكومية، الأنظمة، العلاقات الصناعية.... الخ

• تتأثر قدرة امتصاص المعرفة بالنفقات المخصصة للبحث العلمي وتكثيف عمليات التعلم.

• ترتبط قدرة امتصاص المعرفة بالاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة وتزيد من عمليات الابتكار والحفاظ على الميزة التنافسية.

وقد أجمع الكثير من الباحثين على أن قدرة امتصاص المعرفة للمنظمة هي عملية ضمنية ومعقدة ومن الصعب قياسها، لذلك تؤخذ الأبعاد التالية كمؤشر لها وهي³:

▪ مستوى المعرفة وخبرة المنظمة.

▪ الروابط بين الشركة والبيئة المحيطة.

▪ التنوع والتداخل في بنية المعرفة.

▪ الموقع الاستراتيجي للمنظمة.

من جهة أخرى ركز كثير من الباحثين ومنهم (Szulanski, 1996) على أهمية التكافؤ بالعلاقة بين مرسل المعرفة ومستقبلها أثناء عملية نقل المعرفة، واعتبرها من أهم العوائق التي يمكن أن تعيق عملية نقل المعرفة. حيث تتطلب ترسيخ عامل الثقة بين المرسل والمستقبل والذي بوجوده تنخفض حالة الحيرة والتردد وبالتالي هذا يساعد على تسهيل عملية تبادل الموارد المعرفية ضمن المنظمات وبينها⁴.

كذلك تحتاج المعرفة لكي تُنقل بنجاح لأن تكون معرفة مثبتة، لأن المعرفة غير المثبتة تزيد من صعوبة نقلها حتى في حال وجود عامل الثقة بين الطرفين. حيث أن روابط الثقة تجعل الطرفين لا يرغبان بتبادل المعرفة غير المثبتة. كذلك بالمقابل فإن المعرفة المتميزة المثبتة هي أساس الميزة التنافسية للشركة المرسل

¹W. Walker, **Technological Innovation, Corporate Rand Alliances and Organizational Learning**, Unpublished Doctoral Dissertation, RAND, Santa Monica, CA, 1995, p116.

²M. Lenox, A. King, Prospects for Developing Absorptive Capacity Through Internal Information Provision, *Strategic Management Journal*, Vol25, No4, 2004, PP345

³M. Nieto, Absorptive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers, and Innovative Effort, *technovation*, Vol25, No10, 2005, P1141.

⁴G. Szulanski, Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(Winter Special Issue), 27-43.

وبالتالي فهذه الشركة تميل إلى مقاومة عملية النقل، وهذا يشكل عائق حقيقي أمام نقل المعرفة وخاصة عندما تتعامل المنظمات المرسلّة مع منظمات من خارج التحالف.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في قدرة امتصاص المعرفة، وأهم هذه العوامل، اللغة، الهوية المشتركة، تشابه العمليات، طرق حل المشاكل¹.

حيث يمثل العامل الأول اللغة بشكلها المتحدّث وغير المتحدّث، عندما تكون مفهومة تماماً وموحدة بين الوحدات التنظيمية فإنها تجعل الاتصالات بين العاملين فعّالة، بمعنى آخر تصبح هذه الاتصالات ذات جدوى بسبب القدرة على الفهم والاستيعاب، وبالتالي تزيد من إمكانية نقل المعرفة وتقلل من التكاليف المتعلقة بذلك، لذلك من المجدي دعم الاستثمارات التي تهدف إلى توحيد اللغة بين أي منطمتين لديهما التوجه لتبادل المعرفة.

أما العامل الثاني لقدرة امتصاص المعرفة هو الهوية المشتركة، حيث تم التركيز عليها كعامل مهم يساعد في نجاح عملية نقل المعرفة، وهي تعني ارتباط الشركات مع بعضها ضمن اتفاقيات تنص على مجموعة من القواعد التي تحدد آلية العمل وتوجه سلوك الأعضاء وتساعد في اتخاذ القرارات. وهذه الاتفاقيات تزيد من التقارب في التوقعات بين الشركاء في التحالف الذي يسهل عملية النقل.

والعامل الثالث لقدرة امتصاص المعرفة هو تشابه العمليات بين المنظمات الذي يساعد في تحسين الاستيعاب وبالتالي تسهيل عملية نقل المعرفة وتخفيض النفقات المتعلقة بها. أما العامل الرابع لقدرة امتصاص المعرفة يتمثل بالطرق العامة لحل المشاكل، حيث كلما كانت الشركات لها خبرات أكثر في حل أنواع متشابهة من المشاكل، كلما كان أسهل على الشركة إيجاد الطرق اللازمة لتطبيق المعرفة الجديدة.

ويرى الباحث أن هذه القدرة على فهم واستيعاب المعرفة الجديدة وتهيئة الظروف المناسبة لتحسينها ضمن المنظمة يصبح ميزة تنافسية، عندما يتم ترجمتها إلى نتائج وعائدات تنعكس على أرباح المنظمة. وإن إدراك المنظمات لأهمية قدرة امتصاص المعرفة يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل بها، ويدفعها إلى تخصيص الموارد اللازمة لتنميتها بصورة فعّالة.

6. الغموض السببي Causal Ambiguity :

صُنفت المعرفة من الأصول غير الملموسة صعبة التقليد، حيث أن اكتسابها مكلف ومن الصعب نقلها حتى ضمن حدود الشركة الواحدة، وهذه الصعوبة سببها عدة عوامل منها ما يسمى الغموض السببي. وعلى خلاف قدرة امتصاص المعرفة التي تشكل خاصية إيجابية تساعد في نجاح عملية نقل المعرفة، فإن الغموض السببي يعرقل عملية نقل المعرفة ضمن المنظمات وبينها، وبالتالي فهو عامل معيق لعملية نقل المعرفة. وتتركز فكرة الغموض السببي حول فكرتين هما²:

- (Knowability): أي إلى أي مدى يمكن أن يكون فيه شيء ما معروفاً.

¹R, Grant, The knowledge-based view of the firm; Implications for management practice, *Long Range Planning*, Vol 30, No3, 1997,P: 450-454.

² G. Szulanski, Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp27-43.

● (knowness): أي المدى الذي يكون فيه شيء ما معروف. حيث في الحالة الأولى قد لا تدرك المنظمة الظاهرة التي أدت إلى النتيجة النهائية، في حين تكون المنظمة في الحالة الثانية على معرفة كاملة بالظاهرة التي أدت إلى النتيجة النهائية وإن المنظمة المرسله للمعرفة تحتفظ بها لنفسها وذلك كميزة تنافسية لها.

ويركز مفهوم الغموض السببي على مجموعتين من العناصر هي¹:

● مجموعة المدخلات التنظيمية والتي قد تكون مواد أولية تستعمل لصناعة منتج معين.

● عوامل مسببة تعبر عن العمليات أو الظاهرة التي استعملت لتصنيع المنتج.

وبالتالي فإن الغموض السببي يتعلق بطبيعة العلاقات السببية بين الأفعال والنتائج، حيث من الصعوبة بمكان، أو بالأحرى، من المستحيل ربط النتائج بالظاهرة التي أدت إليها. وعليه فإن عدم إدراك ومعرفة المنظمة المستقبلية لمجموعة العوامل المسببة التي أدت إلى النتائج النهائية يجعل المعرفة المنقولة غامضة غموض سببي، وهذا يعيق نجاح عملية نقل المعرفة حيث تصبح معرفة المنظمة في هذه الحالة عديمة الجدوى.

يعتبر الغموض السببي ميزة للشركة المرسله للمعرفة، وذلك لأنه يساعد في حماية ميزتها التنافسية. فالغموض السببي المرتفع هو هدف لأي شركة تسعى للتميز، لأنه هو الذي يعيق عملية التقليد ويزيد من قدرة الشركة وجراتها في توسيع استثماراتها في طرح منتجاتها لأنها تشعر بعامل الأمان في السوق نتيجة امتلاكها خاصية الغموض السببي التي تحول دون تقليد منتجاتها من قبل المنافسين. أما الغموض السببي المنخفض فهو يؤثر على الميزة التنافسية لمنتج الشركة في السوق حيث من السهل معرفة الظاهرة التي أدت للحصول على التميز في المنتج وبالتالي مجرد الحصول على المواد الأولية يمكن للمنافس تقليد المنتج وإنتاجه².

ويرى الباحث بأن الغموض السببي يمثل تضاداً ممتعاً وشيقاً للمنظمات، فمن ناحية يعزز الغموض السببي قدرة المنظمة على حماية مصادر المعرفة ضمن حدودها ومنعها من التقليد من قبل المنافسين، ومن ناحية أخرى يحد من مقدرة المنظمة على تقليد موارد المنظمات الأخرى لخلق ميزة تنافسية جديدة، حيث يمكن تقليد المدخلات من المواد الخام التي تستخدم لصنع منتج ما، إلا أن العوامل المسببة التي تستخدم كعمليات لا يمكن تقليدها، وهنا يكون من الصعب نقل هذه المعرفة إن لم يكن مستحيلاً.

ويعرف الغموض السببي أيضاً بأنه "حالة تتوسط بين الجهل التام بالعمل، والمخاطرة بتنفيذه، حيث يمكن أن يكون هناك احتمال بسيط بإمكانية نجاح تنفيذه، لكن تسيطر على المنظمة حالة من التردد بسبب الغموض الذي يكتنف آلية التنفيذ وهذا الغموض هو الغموض السببي³". ولكي تكون إستراتيجية نقل المعرفة قابلة للنجاح في أي منظمة في بيئتها التي تعمل فيها لابد لها أن تتغلب على الغموض السببي أثناء عملية النقل حيث يقول Szulanski "لا تعلم الشركات سبب نجاح ما تفعله، ولكنها تدرك ذلك عندما تحاول نقل

¹G. Szulanski, Ibid, pp27-43.

²L. lam, Causal Ambiguity And Knowledge Transfer Public and Private Sectors Organizations in Private Finance Initiatives Projects, Facing The Challenges-Building The Capacity, Sydney, Australia, 11-16 April 2010, p3.

³ L. lam, Ibid, p5.

ممارساتها، إذ أنها تبدأ عادة بنسخ تلك الأمور التي تعتقد بأهميتها، ثم تكتشف فيما بعد أنها سهت عن أمور مهمة أخرى، وأنها نسخت أموراً ليست فقط غير ضرورية، بل مضحكة أحياناً¹. حيث قد يكون النجاح مرتبط بأبسط الأمور لذلك لابد من مراعاة هذه النقطة. وهو يقول أيضاً إن سبب ذلك قد يعود إلى وجود شيء من الغموض بشأن العوامل المسببة لنجاح ممارسة معينة "من الطرق التي تمكننا حقاً من إدراج الأداء ضمن نسختنا، هي استنساخ الأصل بالضبط ثم العودة إلى الأصل ومقارنته مع ما أنجز"².

مما سبق نرى بأن الغموض السببي يمثل خاصية إيجابية للمنظمة المرسل للمعرفة لأنه يساعد المنظمة في حماية ميزتها التنافسية من خلال زيادة المصاعب المرتبطة بمحاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، لكن من ناحية أخرى الغموض السببي المتزايد له أثر في عرقلة عملية نقل المعرفة من المنظمة وإليها.

7. غموض النتيجة Outcome Ambiguity :

لدى مناقشة موضوع الغموض السببي تم التركيز على غموض العوامل المسببة التي تساهم في تحقيق نتائج معروفة وليست غامضة، لكن غموض النتيجة موجود عندما تكون النتائج غير معروفة للمرسل المعرفة. ويعرف غموض النتيجة بأنه عدم قدرة مرسل المعرفة على تحديد النتائج المحتملة لنقل المعرفة³. حيث أنه مع زيادة عدد النتائج المحتملة تزداد درجة غموض النتيجة. ويسبب العلاقة الوثيقة مابين غموض النتيجة وصعوبة نقل المعرفة، فإنه عندما يزداد غموض النتيجة فإنه من المتوقع أن تزداد صعوبة نقل المعرفة. وفي هذا المجال هناك مصدرين لغموض النتيجة هما⁴:

1/7- إثبات المعرفة بالسؤال أو ما يسمى المعرفة المثبتة:

هذه الحالة تظهر عندما تكون المعرفة قيد الدراسة وليس لها سجل رسمي بفوائدها وتحتاج إلى إثبات، فعندما تكون المعرفة غير مثبتة فإنه لا المرسل ولا المستقبل يعلم النتائج المتعلقة بتطبيقها، أي النتائج تكون مجهولة وعندما تكون المعرفة غير مثبتة فإنه من المتوقع أن يزيد غموض النتيجة.

2/7- العلاقة بين مرسل المعرفة ومستقبلها:

إن العلاقة بين مرسل المعرفة ومستقبلها قائمة على الشك عند المستقبل، ودرجة اليقين عند مرسل المعرفة. حيث يحاول مرسل المعرفة أن يتنبأ ويتوقع أفعال مستقبل المعرفة، ويعبر الإطار العام لعدم التأكد عن العجز في التنبؤ بشيء ما بدقة وإدراك ذلك، الأمر الذي يولد الشك لدى الفرد نتيجة نقص المعلومات المناسبة للتنبؤ بدقة، أو القدرة على التمييز بين البيانات الملائمة وغير الملائمة. ومن المفاهيم التي تساهم في حماية العلاقة بين مرسل المعرفة ومستقبلها هي⁵:

¹ G. Szulanski, et. al. When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity, *Organizational Science*, Vol15 , No5, 2004, P: 600-613.

² Ibid, PP600-613.

³ J. Priestley, Inter-Organizational Knowledge Transfer Difficulty: The Influence of Organizational Network Type, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity and Outcome Ambiguity, *PH.D Thesis*, Georgia State University, 2003, p129

⁴ B. Simonin, Ambiguity And The Process Of Knowledge Transfer In Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Vol20, No7,1999, P: 595-624.

⁵ E. Mosakowski, Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science*, Vol 8, No4, 1997, P: 414-442.

1/2/7- البعد الثقافي: ويعني درجة التشابه الثقافي بين المنظمات، وتتمثل التأثيرات السلبية للبعد الثقافي بالصعوبات والتحديات التي تواجه الإداريين الذين عليهم تخصيص الكثير من الوقت للتواصل وتصميم العمل المناسب وتطوير المقاربات المألوفة بينهم.

2/2/7- الحماية التشاركية للمعرفة: وتعتبر عن درجة حماية قاعدة المعرفة وفق رؤية مرسل المعرفة، حيث أن بعض الشركاء في التحالفات والشبكات يخفضون من قابلية نقل معرفتهم حماية لها من الآخرين في التجمع مكونين حالات من السيطرة يشاركون بها الشريك، وهذا العمل قد يكون طوعياً أو غير طوعي.

3/2/7- عمر العلاقة التنظيمية بين مرسل المعرفة ومستقبلها: تؤثر الفترة الزمنية الطويلة في الغموض المرتبط بالعلاقات التنظيمية من حيث مساهمتها في تطوير الصلة بين الشركاء بحيث يصبح الشركاء أكثر ألفة مع بعضهم البعض.

4/2/7- الثقة: هي شرط فعال ومطلب أساسي وعملي لتبادل المعرفة، وهي الآلية الأكثر فاعلية لتسهيل نقل المعرفة داخل أو بين المنظمات، رغم أن البعض يشير إلى أن التعاون قد يحدث بدون توفر الثقة لكن بشرط أن تكون المخاطرة بالنتائج السلبية غير محتملة، وهذا نادر حيث أثبتت التجارب في مجال الاتصالات أن المرسل الجدير بالثقة يمكن أن يؤثر بصورة جوهرية على سلوك مستقبل المعرفة، فالثقة تزيد من كمية المعلومات التي يمكن تبادلها، ويمكن أن تخفض تكاليف التبادل وتزيد التعاون مع مرسل المعرفة¹. ويمكن توضيح تأثير غموض النتيجة بالشكل التالي²:

الشكل رقم (5) إطار غموض النتيجة
تأكيد منخفض لأفعال مستقبل المعرفة تأكيد عال لأفعال مستقبل المعرفة

معرفة مثبتة	نموذج 1 غموض النتيجة منخفض	نموذج 3 غموض النتيجة متوسط
	نموذج 2 غموض النتيجة متوسط	نموذج 4 غموض النتيجة مرتفع
معرفة غير مثبتة		

Source: (Priestley, p129)

مما تقدم يمكن أن نستنتج أنه عندما تنخفض قدرة مرسل المعرفة على توضيح وتعريف مجموعة النتائج المرتبطة بنقل المعرفة فإن غموض النتيجة سوف يزداد، وبالتالي كلما كان غموض النتيجة مرتفع فإنه من المتوقع أن تكون صعوبات نقل المعرفة عالية، ويرى الباحث بأن العمل على تطوير فهم أنواع غموض النتيجة ومكوناتها يساهم بشكل أفضل على تطوير حلول للتقليل من غموض النتيجة.

¹ L. Hosmer, Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, Vol20, No2, 1995, P: 379-404.

² J. Priestley, Inter-Organizational Knowledge Transfer Difficulty: The Influence of Organizational Network Type, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity and Outcome Ambiguity, Op. Cit, p129.

المبحث الثالث:

الأداء التنظيمي

1. مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته Organizational Performance:

يعد الأداء التنظيمي من أهم وأبرز أهداف المنظمات في أدوار حياتها، فهو الذي يكفل لها البقاء والنمو، ويحقق لها الميزة التنافسية، ويمكّنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية سواء كانت منظمة خاصة أو عامة (خدمية أو إنتاجية). لذا تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي حيوي يكون هو الوسيلة والهدف في الوقت ذاته، ذلك هو الأداء الوجه الآخر للإنتاجية الفردية التنظيمية، فبالأداء تحيي المنظمة ومن خلاله تحدد طريقها للتوسع والتميز والاستمرار وبسببه قد تخفق وتفشل. لذلك تسعى المنظمة إلى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة أو المنافسة بوضع الأداء نُصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية من أجل البقاء والارتقاء المتواصل.

وقد اختلف الباحثون في تعريف الأداء التنظيمي، تبعاً للمداخل التي ينظرون من خلالها، فمنهم من يرى بأنه مجموعة من الأهداف. ومنهم من نظر إليه وفق مدخل مالي، ومنهم من عمل على ربط الأداء التنظيمي بالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد. وأولى باحثون آخرون النتائج المرغوبة اهتماماً بوصفها محصلة للأداء التنظيمي. إلا أنه يمكن القول أن تلك المداخل لا يمكن بأي شكل من الأشكال اعتبارها متعارضة بقدر ما تعد مكملة لبعضها، وهكذا فإن المنظمة قد تكون بحاجة إلى معايير هجينة تنتظر للأداء بمعايير كمية أو مالية، وأخرى وصفية تغطي أنشطة المنظمة التي من خلالها يقيم أداء المنظمة. بعض الباحثين يرون أن الأداء التنظيمي المتميز هو نتاج لعملية صياغة الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى، وذلك بجعل الأداء متميزاً عن منافسيها¹. كما عرفه بعضهم بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة². وعرفه آخرون بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها³. ويعرفه آخرون بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية⁴. تعريف آخر للأداء التنظيمي يعبر عن

¹ ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص 143.

² T. Wheelen, J. Hunger, **Strategic Management and Business Policy: Concepts**, 9thed, Pearson, prentice Hall, New jersey, 2004, p243.

³ W. Peterson, et. al, **An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations**, ISNAR, 2003, P1.

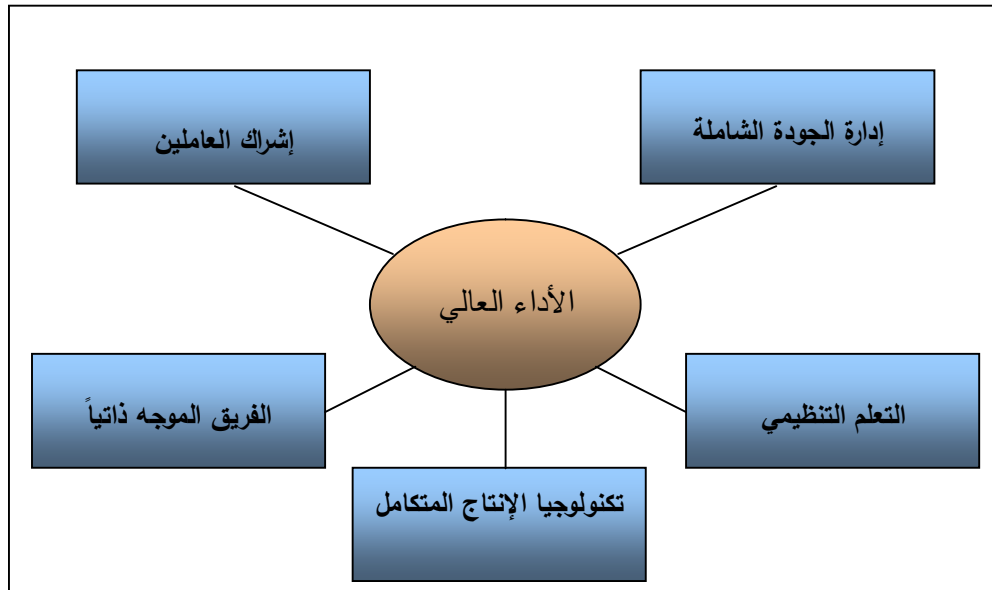
⁴ عبد العزيز مخيمر، ناجي محمد، قياس الأداء المؤسسي للحكومة، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 29.

مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل الجميع¹.

ويعرف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية حيث تعبر الفعالية عن مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة².

من جهة أخرى يتحقق الأداء العالي للمنظمة من تفاعل خمسة مكونات رئيسية هي إشراك العاملين، الفريق الموجه ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي³:

الشكل رقم (6) مكونات الأداء التنظيمي العالي



Source: (Schermerhorn, 2000, p27)

¹ أحمد عبد إسماعيل الصغار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص 76.

² إلهام يحيى، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التونة، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 46.

³ J. Schermerhorn, **Organizational Behavior**. 7th ed John Wiley & sons, Inc. New York, 2000, P27.

كما يؤكد بعضهم على أربعة عوامل تؤدي إلى أداء تنظيمي متميز¹:

- الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (زبائن، عاملين، مجهزين، موزعين)، إذ أن المنظمات تدرك أن عليها تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح.
- إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل بتطوير منتج جديد، جذب زبائن، اختزال النفقات وتلبية الاحتياجات، لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.
- تخصيص مناسب للموارد البشرية المادية والمالية والمعلوماتية فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص موارد مناسبة لأعمالها.
- إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وماتريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه. ومهما اختلف الكتاب والباحثون ومديرو المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية فإنهم يتفقون على أن الأداء التنظيمي يعد مفهوماً جوهرياً سواء في المجال البحثي والتجريبي والنظري أم في المجال الإداري. فالأداء هو دالة لكافة الأنشطة في المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيزه. وبالرغم من التقارب في وجهات نظر الكتاب والباحثين عن الأداء بوصفه مفهوماً عاماً يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياس أدائها فيها، واختلاف هذه المجالات من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها ولاسيما وإن كل من هذه المجالات يعكس هدفاً تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

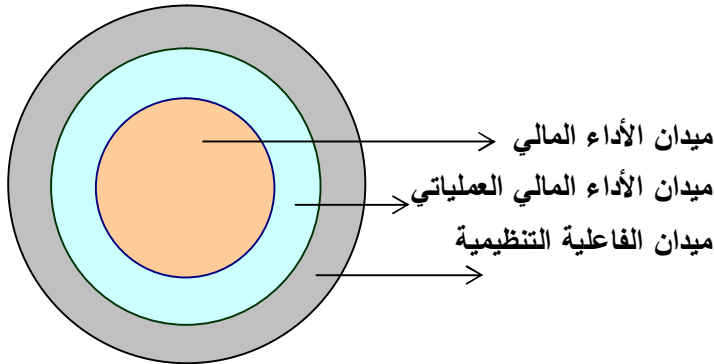
2. مجالات الأداء التنظيمي:

إن مفهوم الأداء التنظيمي ذو أبعاد متعددة في ميادين محددة تتمثل في ميدان الأداء المالي، وميدان الأداء المالي العملي، وميدان الفاعلية التنظيمية. والشكل رقم (7) يمثل حدود وميادين أداء الأعمال²:

¹ ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي لدراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مرجع سبق ذكره، ص143.

²N. katraman, J. Raman, Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, p805.

الشكل رقم (7) ميادين الأداء



Source: (katraman, Raman, 1986, p803)

وفيما يلي توضيح لكل من هذه الميادين:

1/2- ميدان الأداء المالي: Financial Performance:

هو الميدان المتعلق بالجانب المالي، وهو وصف لوضع المنظمة الآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات. وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كالسيولة والربحية وغيرها من النسب التي تتيح للمنظمة معرفة نقاط قوتها وضعفها، فضلاً عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالمنظمات المنافسة. وتلك المؤشرات يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية.

وفيما يتعلق بأهمية الميدان المالي بخصوص العوامل الخارجية إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي. ويلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء¹:

- إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمنظمة والتي تكون أهداف مالية.
- إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة.

¹ عبدالله أحمد عبدالله الدغاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص 97-98.

2/2-ميدان الأداء المالي العملياتي: Financial Operational Performance:

هو المفهوم الذي يجمع بين الأداء المالي والتشغيلي، اللذان يمثلان جانب الكفاءة التي تقوم أساساً على التوجه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات. إن هذا الميدان يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات ومقاييس عملياتية كالحصة السوقية، وتقديم المنتجات الجديدة، ونوعية المنتج، وفعالية عمليات التسويق وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة كافة. وهذا ما يُظهر للإدارة الصورة الحقيقية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنها.

3/2- ميدان الفاعلية التنظيمية: Organizational Effectiveness:

يشير مفهوم الفاعلية إلى قدرة وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل والتكيف معها ووضع الحلول المناسبة لها. وتعتبر الفاعلية التنظيمية المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية. إن الفاعلية التنظيمية تشير إلى الحكم الإنساني عما إذا كانت المنظمة تمارس عملها بشكل مرض، وإن هذا الحكم يصبح قاعدة للتغيير التنظيمي الجوهرية فعندما تكون الفاعلية غير مرضية يصبح التغيير أمراً ضرورياً.

يتفق المختصون على أن الفاعلية التنظيمية وسيلة تقييمية لقياس أداء المنظمات في جوانب مهمة لتحديد نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة. إلا أن معظم هؤلاء المختصين يختلفون في وجهات نظرهم حول الجوانب التنظيمية أو البيئية التي يجب أن تخضع للتقويم وهو الأمر الذي انبثق عنه عدد من المداخل. وضمن هذا السياق يوضحون بأن الأداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة، حيث تعني الفاعلية إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد المتاحة (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف. ومصطلح الفاعلية يتعلق بتحقيق الأهداف كما ويعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة. والشكل رقم (8) يوضح مصفوفة الفاعلية والكفاءة¹:

¹ A. Thompson, et. al, **Strategic Management, Concepts & Cases**, 9th-Ed, Mc Craw, Hill, Irwin, 1999, p160.

الشكل رقم (8) مصفوفة الفاعلية والكفاءة

إنجاز الأعمال الصحيحة	كفاءة	الانحدار التدريجي إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة	النمو والازدهار إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة
	غير كفاءة	الانهيار إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة	البقاء إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة صحيحة
		غير فاعلة	فاعلة
		إنجاز الأعمال بصورة صحيحة	

Source: (Thompson, et. al, 1999, p160)

يتضح من الشكل السابق بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة. بينما المنظمات غير الكفوءة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها وأنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة. أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة، وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد. إلا أن المنظمات الكفوءة التي لا تتمتع بالفاعلية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة يكون بصورة خاطئة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.

3. مداخل الأداء التنظيمي:

يختلف تعريف الأداء التنظيمي حسب مداخل الفاعلية التنظيمية كمايلي¹:

1/3- مدخل الهدف Goal Approach:

تحدد فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. ومن مؤشرات العائد على الاستثمار، حصة السوق. والمأخذ على هذا المدخل هو صعوبة قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح، إضافة إلى

¹ فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سورية، 25-27 تموز، 2004، ص 141-143.

صعوبة حصر أهداف المنظمة وأولوياتها حيث قد ترتبط الفاعلية في تحقيق هدف معين بصورة عكسية مع تحقيق أهداف أخرى.

2/3- مدخل موارد المنظمة System Resources Approach:

حيث تتحدد فاعلية المنظمة في مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، وتستخدم مؤشرات لقياسه مثل: مدى قدرة المنظمة في الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرار في المنظمة في تحديد الأولويات في البيئة بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد. ويمكن لبعض المنظمات التي يصعب قياس أدائها استعماله وبخاصة تلك التي تنافس على أساس امتلاكها لموارد أفضل من موارد المنافسين مثل توظيف الخبراء المتخصصين وغيره، وهو يركز على الحصول على المدخلات وهي الموارد الأفضل من البيئة، أكثر من الاستخدام الأفضل لها وأكثر من التأكيد أو الارتباط بالمرجات لتحديد الحاجات التي ترغب المنظمة في إشباعها في مجال عملها.

3/3- مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach:

حيث تتحدد الفاعلية وفق هذا المدخل بالكفاءة، ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، رضا العاملين عن العمل، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة بالبيئة الخارجية.

ويرى الباحث بأنه على الرغم من التعدد في تلك المفاهيم والمداخل إلا أنها جاءت مكملية لبعضها البعض، إذ أن الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، وأن الأداء المتميز للمنظمة يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق أكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين منها. ونتيجة النظرة الجزئية للأداء التنظيمي وفق المداخل الثلاث فإن مداخل أخرى للفاعلية تسعى إلى أن تكون نظرتها أوسع لمفهوم الأداء ويصنفها الباحث على أنها مكملية للمداخل السابقة وفق التالي¹:

4/3- مدخل أصحاب المصالح Stakeholders Approach:

حيث يمثل أصحاب المصالح المجموعات من داخل أو خارج المنظمة، وتعتمد المنظمة عليها في بقائها أو تطورها وتسعى لتلبية مطالبها، لذلك يعرف الأداء التنظيمي بأنه نجاح المنظمة في إرضاء أصحاب المصالح وتعد المنظمة فاعلة عند إرضائها لكل أصحاب المصالح وتزيد فاعليتها بزيادة إرضائهم (المساهمون، العملاء، الدائنون، الموردون،.....) ومن مؤشرات قياس الأداء هنا رضا العملاء، رضا المنظمة عن قدرتها في الوفاء بالتزاماتها... ويمتاز هذا المدخل باهتمامه الواسع في مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها، ومن محددات هذا المدخل تعدد أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم من المنظمة وتغيرها باستمرار، مما

¹ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 100-105.

يستدعي موازنة المنظمة في سعيها لإرضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف بمستوى الإرضاء الأكبر لمصالح المجموعات الأقوى، أو الأكثر تأثيراً في المنظمة وبما يلبي أهدافها في البقاء أو التطور.

5/3- مدخل قيم التنافس Competing Values Approach:

الأداء التنظيمي هو الثقافة التنظيمية التي يؤمن بها أفراد التنظيم، وتتعلق هذه الثقافة بطريقة الحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية والموازنة بين أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل. وبالتالي فهذا النموذج يتعامل مع مشاكل ومحددات الفاعلية بشكل مختلف عن النماذج الأخرى. ومن مؤشرات قياس الأداء التنظيمي حسب هذا المدخل، الموازنة بين التركيز الداخلي (الاهتمام بمصلحة وكفاءة الموظفين) والتركيز الخارجي (التأكد من مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة). أما المؤشر الثاني يتعلق بهيكل المنظمة، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات أو المرونة تجاه خصائص هيكل المنظمة، فالثبات يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى إلى أسفل في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغيير.

من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء التنظيمي يرى الباحث أن الأداء يعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقاً لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مامدى تحقيق الأهداف وما هو مستوى تنفيذ الخطط.

4. العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

يتحدد أنموذج الأداء التنظيمي بالعوامل التنظيمية والاقتصادية إذ تستخدم هذه العوامل لفحص تباين الأداء والمساهمة الاقتصادية لها في ربحية المنظمة، حيث تؤثر العوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي أكثر من العوامل الاقتصادية. وأهم العوامل المؤثرة في الأداء هي¹:

1/4- القدرات التنظيمية والتعلم:

المنظمة التي ترغب بالحصول على أفضل أداء لابد لها من ربط مقدراتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، حيث تستطيع المنظمة تبسيط البيئة وتحديد السوق الأكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتمييز الإستراتيجية وتعزيز الأداء. وتستجيب المنظمة بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه إمكانيات الأفراد، وتحفيز المنظمة لتقديم أفضل ما تعمله من خلال توفير أفضل العاملين وأفضل نظم معلومات وتقنيات توزيع.

2/4- الموارد التنظيمية:

تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار ومن الممكن تصنيفها إلى موارد مادية وبشرية ورأسمالية وكذلك موارد تكنولوجية، وعلى الرغم من هذه التصنيفات إلا أن علاقتها ضئيلة بمعايير متعلقة بالاستخدام والمنفعة والشهرة والقيمة وصعوبة التقليد مما يقلل من قدرتها

¹H. Megivern, S. Tvorik, Determinants of Organizational Performance, *Management Decision*, Vol.35, 1997, P.417.

على التنبؤ بالأداء، حيث تكون المنظمة قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون المنظمات الأخرى عاجزة عن تقليد مواردها.

3/4- القيادة والرؤية:

تعدّ الرؤية التنظيمية مورداً نادراً، لأن الرؤية طويلة الأمد تعدّ عامل نجاح لخلق الحماس والإبداع والتغيير، وعندما تتفد القيادة رؤية واضحة وتنافسية فإنها تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول إليه. تؤثر هذه المحددات في تباين الأداء في إطار أنموذج الإدارة الإستراتيجية حيث أن هدف الإدارة الإستراتيجية هو توحيد قدرات المنظمة مع بيئتها المتغيرة بصورة مستمرة وتوحيد محددات أداء المنظمة ببناء مقدرات متميزة.

5. أهداف الأداء التنظيمي:

- أشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها منها¹:
- 1/5- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- 2/5- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل التكاليف وبنوعية جيدة.
- 3/5- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع.
- 4/5- ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
- 5/5- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

6. أبعاد قياس الأداء التنظيمي:

يشتمل نموذج القياس المتوازن للأداء على مقاييس مالية تغطي نتائج الأداء التي سبق القيام بها، وتتكامل تلك المقاييس بمقاييس الأداء غير المالية، المتمثلة برضا العملاء والعمليات الداخلية والابتكار والتعلم². وتشكل مقاييس الأداء التنظيمي نتائج الأداء المميزة والتي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، إذ تختلف هذه المقاييس باختلاف الأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة. وتتمثل مقاييس الأداء التنظيمي من خلال عدة منظورات تمثل ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن تعريفها، بأنها "فلسفة إدارية متقدمة تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه مجهودات الأفراد نحو إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي، كما أنها الأداة المثلى لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد"³. ويتفق الباحث مع (Blackmon) الذي يرى أن القياس المتوازن للأداء يمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة، ويترجم الأهداف إلى

¹ مجيد عبد جعفر الكرخي، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، الطبعة الأولى، إدارة الشؤون الثقافية، بغداد، 2001، ص41.

²R. Kaplan, D. Norton, The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol70, No1, 1992, P:71-79. Retrieved Saturday, October 28, 2006 from the Business Source Premier Database, p: 77.

³R. Kaplan, D. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol74, No1, 1996, pp: 75-85.

مقاييس متوازنة، أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية. ويتم توزيعها إلى أربعة جوانب: مالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو¹. ويمكن توضيح الجوانب الرئيسية للأداء التنظيمي كمايلي:

1/6- منظور الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال، حيث أنه يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف. ويتفق الباحثون على أن الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، وأنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمات. ويسهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية، كما يزود المنظمة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مختلفة وكذلك هيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والحجم، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين. ويعود سبب الاهتمام بالأداء المالي إلى²:

- إنه يمكن من متابعة نشاط المنظمة وطبيعته.
- يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة.
- يساعد في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمنظمة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، ومن أهم مقاييس الأداء المالي³:

1/1/6- العائد على الاستثمار Return on Investment: يقيس قدرة المنظمة على استثمار الأصول التي تمتلكها من معدات ومبان وأراض ومخزون، ويعبر عن حاصل قسمة صافي الدخل بعد الضريبة على مجموع الموجودات. ويؤخذ على هذا المقياس اختلاف طرق حساب الاندثار للموجودات الثابتة التي تخصم من الإيرادات. وأهم ما يتميز به هو إعطاؤه صورة شاملة عن قدرة موجودات المنظمة على تحقيق الأرباح واتخاذ القرارات بشأن هذه الموجودات للاستغلال الأفضل لها أو الحصول على مزيد منها إذا ماسيؤدي ذلك إلى زيادة العائد منه.

2/1/6- العائد على الملكية Return on Equity: يحسب بقسمة الدخل الصافي بعد الضريبة على حقوق المساهمين (حقوق الملكية وهي رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة). وتقاس هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق بحقوق الملكية أي العائد الذي يحققه المساهمين على أموالهم المستثمرة فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بمعدل الصناعة فإنها تدل على أداء أعلى لها.

¹ V. Blackmon, Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard In nonprofit Organizations, PHD Thesis, Capella University, 2008, p8.

² طاهر منصور، حسين شحدة حسين، إستراتيجية التنويع والأداء المالي دراسة ميدانية في المنشأة العامة للصناعات الجلدية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد3، العدد2، 2003، ص296.

³ فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، مرجع سبق ذكره، ص48-149.

3/1/6- العائد على القيمة المضافة: وهو يقيس صافي الأرباح للمنظمة قبل خصم الضرائب.

القيمة المضافة = قيمة المبيعات - تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة
العائد على القيمة المضافة = صافي الأرباح قبل خصم الضرائب ÷ القيمة المضافة
4/1/6- قيمة ملكية حملة الأسهم:

قيمة حملة الأسهم = مجموع مقسوم الأرباح للأسهم + الزيادة في قيمة الأسهم
إذ يعد مقياساً لأداء المنظمة وفاعلية الإدارة فهو يعكس تأثير أداء الشركة على أسعار الأسهم في السوق ومدى قدرتها على تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم القيمة السوقية للأسهم¹.

2/6- منظور العمليات الداخلية:

حيث يتم التركيز هنا على أنشطة المنظمة الداخلية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة التي تمارس النشاط نفسه، وتمتلك موارد تنظيمية مناسبة. كذلك يركز على امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفوءة ومرنة مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عالٍ من الإنتاجية. وهو يركز على العمليات الفنية، وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين، وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها. إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

3/6- منظور رضا العملاء:

إن منظمات الأعمال اليوم تحاول أن تكون قريبة من العملاء وتطور أساليبها وآليات عملها إدراكاً منها بأن هذا الرضا إذا ماتعزز بصورة ذكية وإيجابية من خلال منهجية معينة قد ينتقل إلى ولاء دائم وتفضيل مستمر. حيث يركز هذا الجانب على أن العملاء مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة. وهذا المنظور يتطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس تعكس العوامل التي تهم العملاء وتتضمن مؤشرات عن منتجات وخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وإعادة الأعمال. وبالتالي فهي تركز على رضا الزبائن وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات المنظمة. كما أن دراسة منظور العملاء تتطلب تحليل مقياس ربحية الزبون الذي يمثل محدداً لمدى تحقق النجاح في استراتيجيات المنظمة المختلفة وذلك لأن هدف إدارة المنظمة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم بحيث تقدم المنظمة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات².

¹ ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² وحيد السعيدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، ص 7.

4/6- منظور التعلم والنمو:

إن منظمات الأعمال تتعلم وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع التنفيذ، حيث يرتبط التعلم بالتغيير في السلوك التنظيمي، فالمنظمات المحافظة تجد في ثقافتها التي لا تقبل التغيير أنها قد تأخرت في المنافسة قياساً بالمنظمات الرائدة والمفتحة على عمليات التغيير. أي أن جوهر عملية التعلم والنمو يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وأن قضية التعلم والنمو مرتبطة بشكل عضوي بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف والقدرات التقنية ومبادرات التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي¹، حيث يمكن منظور التعلم والنمو المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، وفي هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل. ويؤكد الباحث أن فكرة قياس الأداء المتوازن يجب أن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الأبعاد التالية²:

- **البُعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً، فما تفعله منظمات اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر بعد غد وبذلك يصبح ضرورياً مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة.
 - **البُعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.
 - **البُعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
7. نقل المعرفة والأداء التنظيمي:

إن المنظمات عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تسعى لتحقيق هدف محدد. وعلى المنظمة أن تقوم بأفعال للوصول إلى هذا الهدف، وكل منظمة تكون قلقة بشأن العوامل المؤثرة في أدائها لأن أداء المنظمة يعبر عن مدى ثقلها وقدرتها على إثبات وجودها، حيث أن الانحدار التدريجي غير المتوقع للأداء يؤدي إلى زوال المنظمة نتيجة تعرضها للخسائر المتتالية الأمر الذي يؤدي إلى تفكيكها. وقد تم تطوير الكثير من النظريات من أجل التقليل من آثار المنافسة على الأداء التنظيمي للمنظمة، حيث بينت كتب الإدارة الإستراتيجية كيف تقوم المنظمات بتحليل بيئتها التنافسية لبناء ميزة تنافسية لمنتجاتها. واستندت

¹ A. Raed, A Comprehensive Performance Evaluation of The Jordanian Customs Department Using The Balanced Scorecard, *Jordan journal of business administration*, Vol4, No4, 2008, p:463.

² عبد الحميد المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص:193.

هذه المزايا على مصادر المنظمات التي تقوم على المعرفة حيث تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء التنظيمي العام للمنظمة. وتظهر هذه الآثار في اتجاهين¹:

1/7- الآثار المباشرة على الأداء التنظيمي:

تظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري، وإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

2/7- الآثار غير المباشرة على الأداء التنظيمي:

تنتج عادة من الفعاليات التي تكون مرتبطة بشكل غير مباشر لرؤية المنظمة واستراتيجياتها أو العوائد والتكاليف، ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعية التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة، ويمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء المنظمة من خلال المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى المنافسين وشركاء العمل، وعلى العكس التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقاً بالمعاملات التجارية لذا فلا يمكن قياسه بسهولة.

وقد بينت دراسة قام بها Dongshin Kim على القطاع العام في فرجينيا أن المعرفة موجودة وبعده أشكال وأن الإنتاج المشترك من خلال المساهمة التعاونية ينتج طرق جديدة ومفيدة لفهم المشاكل التي يمكن أن تساعد بدورها في تحسين الأداء، حيث وجد الباحث أن العلاقة بين المشاركة بالمعرفة وأداء العمل على المستوى الفردي في القطاع العام هي علاقة ايجابية وأن المشاركة بالمعرفة تؤثر في تحسين أداء العمل وتلعب الثقة المتبادلة دوراً وسيطاً في العلاقة بين المشاركة بالمعرفة وأداء العمل².

وحول دور عملية نقل المعرفة في الأداء التنظيمي فقد تبين لبعض الباحثين أن نقل المعرفة لا يفيد فقط الأفراد الذين يتشاركون بالمعرفة ويحسن من قدراتهم، بل أثبتت الدراسات أن نتائج نقل المعرفة الفعالة تحسن الأداء الإبداعي للمنظمة، وإن نقل المعرفة يضيف قيم ومناخ جديدة على أداء المنظمة عن طريق الوصول إلى المعرفة المجدية من منظمات أعمال أخرى، كذلك تؤدي زيادة المشاركة بالمعرفة من تحسين حركة الموارد، والكفاءة في صنع القرار، والكفاءة الإستراتيجية والمقدرة على الربط بين العناصر المنفذة للأعمال وتبادل الخبرات بينهم³.

¹ برونو هدي، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بو علي الشلف، ص: 10.

² D. Kim, The Effects of Knowledge Sharing on Program Performance Influences on CPS Program Performance, **PH.D Thesis**, Blacksburg, Virginia, 2011.

³ C. Chen, K. Tseng, Knowledge Transfer And Innovation Performance of Competitive Knowledge Communities: Case of A High-Tech Firm In Taiwan, Op.Cit, P: 9672.

أما leenders فقد شرح كيف يمكن أن يؤثر تكرار التواصل بين أعضاء المنظمة والتعاون بينهم بأداء المنظمة حيث أكد الباحث أن المعرفة الناتجة والمنقولة أثناء عملية التواصل لها تأثير إيجابي على المردود والأداء ككل.¹

وبينت دراسة أخرى أن التعامل مع شريك مميز له تأثير كبير على الأداء التنظيمي للمنظمة، وتحقيق الإبداع في المنظمة يعتمد على نقل المعرفة التنظيمية، وإن المعارف الضمنية تمارس تأثيراً كبيراً على إبداع المنظمة من أي معطيات معرفية أخرى.² وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة قام بها Levine&Prietula حيث بالإضافة إلى ماسبق ذكره فإن الباحثان يؤكدان أن التعلم ونقل المعرفة مفيدان للمنظمة وكلاهما ينعكس تأثيره إيجاباً على أداء المنظمة، لكن عندما يكون مستوى التعلم عالٍ فإنه على المنظمة عدم الاستثمار في مجال نقل المعرفة لأن الاستثمار في التعلم أو النقل يساعد في تحسين الأداء، أما في كلاهما يعتبر تبذير.³

ويرى الباحث أن كل منظمة سواء كانت في مجال القطاع العام أو الخاص تمتلك من المعرفة مايمكنها من تحسين مستوى أدائها، لكن أغلب هذه المعارف المفيدة ضمنية كامنة في عقول أصحابها تحتاج من المنظمة تحفيزهم لتبادلها والاستفادة منها. كذلك لابد من التفاعل مع البيئة الخارجية للحصول على معرفة جديدة ترفد وتقوي القاعدة المعرفية للمنظمة وهذا لا يتم إلا من خلال نقل المعرفة إلى المنظمة بحيث يكون الأداء الناجم عن تقاسم المعارف المنقولة إلى العاملين مثل العلاقة التكاملية بين أي فريق عمل يسعى إلى الوصول إلى هدف محدد، ولذا تصبح عملية وأسلوب وإجراءات نقل المعرفة على درجة عالية من الأهمية لتطوير أداء المنظمات وامتلاكها لناحية السبق في ميدان المنافسة الذي أصبح المعيار والعامل الرئيسي في نجاح وبقاء واستمرارية المنظمات.

¹R. Leenders, Communication, And New Product team Creativity: A Social Network Perspective. *Engtechnol, manage*, Vol20. N1, 2003, P69-92.

²D. Dias, Technological Knowledge Assets and Innovation, Int. J. *Techno Manage*, Vol35, No4, P29-51.

³S. Levine, J.Prietula, How Knowledge Transfer Impacts Performance: A Multilevel Model Of Benefits and Liabilities, *Organization Science, Articles in Advance*, 2011, p1-19

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الاستبيان ومراحل إعداد الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول

الاستبيان ومراحل إعداد الدراسة الميدانية.

1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة Community and the Sample of Study:

لجأ الباحث في إجراء الجانب العملي إلى أسلوب الاستبيان (Questionnaire)، وذلك من أجل دراسة آراء واتجاهات أطراف الدراسة في الشركات محل الدراسة:

1/1- مجتمع الدراسة:

تم إحداث وزارة الصناعة في سوريا في عام 1969، وتتولى مهمة التخطيط والتطوير والإشراف على إدارة الصناعة في القطر بغية تحقيق زيادة عالية في الدخل القومي وتوطيد الاقتصاد الوطني، وتتألف الوزارة من عدد من المديريات التي تصب في تحقيق أهداف الوزارة حيث توجد مديريته تابعه للوزارة في كل محافظة، وتعمل الوزارة مع مديرياتها على اقتراح مشاريع خطط التنمية الصناعية، ورسم سياسات تطوير قطاعات الصناعة المختلفة في ضوء متطلبات الاستهلاك المحلي وإمكانيات التصدير، والعمل على تسويق وتصدير منتجات المؤسسات والشركات التابعة بما يخدم تطوير الصناعة والاقتصاد الوطني، وتمثيل القطر في جميع المباحثات الدولية الخاصة بذلك وغيرها من المهام الواردة في مرسوم إحداثها¹.

يتألف مجتمع البحث من الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام الصناعي في سوريا، وهي عبارة عن مجموعة من المؤسسات العامة عددها حوالي ثماني مؤسسات وشركتين مستقلتين تتبع جميعها لوزارة الصناعة، وتضم المؤسسة مجموعة من الشركات ذات الاختصاص الواحد أو المتكامل والتي تنتشر في أغلب المحافظات السورية حيث ترفد الاقتصاد الوطني بجميع أنواع المنتجات وتشكل العمود الفقري الذي يقوم عليه الاقتصاد السوري، حيث أن من أهم السمات المميزة للسنوات الأخيرة من التطور الاقتصادي في سوريا كان الاهتمام بقطاع الصناعات التحويلية، وتعتبر المؤسسات العامة في وزارة الصناعة عبارة عن جهات ذات طبيعة إشرافية تنسق العمل بين مجموعة الشركات التي تتبع لها وبين وزارة الصناعة حيث تشكل المؤسسة الحلقة الوسط بينهم، عدا المؤسسة العامة لحلج وتسويق الأقطان حيث تقتصر مهمة المحالج على حلج القطن المحبوب وتغليفه، والجدول التالي يبين عدد هذه المؤسسات والشركات التابعة لها:

¹ www.syriafoodss.com

الجدول رقم (8) مؤسسات وزارة الصناعة وشركاتها

اسم المؤسسة العامة	عدد مدراء الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة	عدد الشركات التابعة	عدد مدراء الإدارة العليا والوسطى للشركات التابعة
المؤسسة العامة للصناعات النسيجية	7	26	156
المؤسسة العامة للصناعات الهندسية	7	14	84
المؤسسة العامة لصناعة السكر	7	9	54
المؤسسة العامة لحلج وتسويق الأقطان	8	19 محلج	19
المؤسسة العامة للصناعات الغذائية	7	22	132
المؤسسة العامة للصناعات الكيماوية	8	13	78
المؤسسة العامة للأسمنت ومواد البناء	8	11	66
المؤسسة العامة للتبغ	8	3 فروع	13
شركة توزيع الآليات الزراعية بحلب	7	-	-
شركة الفرات لصناعة الجرارات والآليات الزراعية بحلب	7	-	-
المجموع	74	117	602
مجموع مجتمع البحث	676		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من الشركات التي تم زيارتها وموقع وزارة الصناعة على الانترنت وعند استطلاع رأي إدارة بعض الشركات والمؤسسات خلال نهاية عام 2010 حول مشكلة البحث تبين أن غالبية هذه الشركات والمؤسسات لها نفس شكل الهيكل التنظيمي المؤلف من إدارة عليا ممثلة بالمدير العام ومعاونيه، والإدارة الوسطى (مالية، تجارية، إدارية، فنية، تخطيط،....)، والمستوى المباشر الذي يضم العاملين والمشرفين، وهذه الحالة ساعدت في تحديد عينة الدراسة. كما قام الباحث بزيارة عدد من الشركات لتوزيع عدد من الاستبانات على العينة مثل (الشركة السورية لصناعة البطاريات والغازات السائلة، وشركة الكابلات بحلب على طريق السفيرة، شركة الفرات لصناعة الجرارات على طريق السفيرة بحلب، الشركة السورية لصناعة الألبسة الجاهزة (زنوبيا وشمرا) بحلب عين التل، شركة الألبسة الداخلية (الهلال) حلب، شركة الشهباء للغزل حلب عين التل، الشركة العربية لصناعة الاسمنت بحلب، شركة سكر الرقة، شركة سكر الثورة بمسكنة، شركة السكر بدير الزور، المؤسسة العامة للتبغ فرع المنطقة الشمالية بحلب، شركة النسيج باللاذقية، شركة الغزل بجبلية، معمل تعبئة المياه بطرطوس، المؤسسة العامة للسكر بحمص، شركة سكر حمص، المؤسسة العامة لحلج وتسويق القطن بحلب، محلج الرقة، الشركة السورية للألبسة الجاهزة (وسيم) بريف

دمشق)، ويمكن توضيح توزيع نشاط القطاع الصناعي في فروع الصناعة في سوريا من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم(9) توزيع نشاطات القطاع العام بين فروع الصناعة الرئيسية

نوع الصناعة	عدد المنشآت	حجم العمالة
النسيجية	26	44%
الكيميائية	13	18%
الهندسية	14	11%
الاسمنت	11	15%
الغذائية	22	7%
السكر	9	5%

المصدر(أبو دان، 2004، ص3)

يلاحظ من الجدول السابق أن الصناعات النسيجية تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد المنشآت وعدد العمالة علماً أن مؤسستي التبغ والأقطان قد تم إنباعهم لوزارة الصناعة في نهاية عام 2003 وتشير كتب صادرة عن الوزارة بأن عدد موظفي قطاع الصناعة تجاوز 78000 عامل نسبة مؤسسة الأقطان منهم حوالي 10% تقريباً في حين بلغت حصة مؤسسة التبغ 13%.

2/1- عينة الدراسة:

بناءً على المعطيات السابقة حرص الباحث على أن تكون عينة البحث موزعة على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات والشركات المذكورة للأسباب التالية:

- إن معظم العاملين في هذه المواقع هم من أصحاب الشهادات العلمية وممن يمتلكون الخبرة الكافية التي تساعد في الحصول على إجابات مقنعة.
- قدرة العينة المستهدفة على فهم تأثير نقل المعرفة في أداء شركاتهم لكون أفراد العينة هم من يتخذ القرار أو يشارك في اتخاذه.

ونظراً للعدد الكبير لشركات وفروع ومؤسسات القطاع العام في سوريا وبالتالي كبر مجتمع الدراسة ونظراً لصعوبة مسحها جميعها نتيجة البعد الجغرافي وظروف البلد فقد اتبع الباحث أسلوب العينة الإحصائية لمجتمع الدراسة²:

$$N = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{(N1)} + \frac{(D)^2}{(D.M)^2}}$$

¹ محمد صافي أبو دان، واقع الصناعة في سورية، محاضرات في جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 29 \ 6 \ 2004، دمشق، سورية، ص: 2-3

² محمد علي وآخرون، الإحصاء وبحوث العمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1994، ص139.

حيث أن (N) حجم العينة، (P) نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحث 50%، (D) نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبره الباحث 5%، (D.M) الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي 1.96، (N1) حجم مجتمع البحث ويساوي (676) مفردة. بالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة (245) مفردة. وقد تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة بعدة طرق:

- بالنسبة للشركات التي تم ذكرها في فقرة مجتمع الدراسة تم التوزيع يدوياً من قبل الباحث.
- بعض الشركات الواقعة في محافظة السويداء مثل معمل السجاد ومعمل البيرة وشركات في محافظة الحسكة مثل مشروع غزل الحسكة تم التوزيع لها بمساعدة بعض الأشخاص العاملين فيها.
- شركات ومؤسسات محافظة دمشق تم التوزيع لمدراء المؤسسات العامة أثناء اجتماعاتهم في الوزارة وسهل عملية التوزيع مدير عام المؤسسة العامة للسكر. وكانت نتائج عملية التوزيع في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) نتائج عملية توزيع الاستبيانات

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	نسبة الاستبيانات الموزعة إلى عينة الدراسة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات المسترجعة من عينة الدراسة
676	245	210	85.7%	180	175	73%

أما عن الصعوبات التي اعترضت عملية التوزيع فهي كثيرة منها:

- الانتشار العشوائي لمواقع الشركات في المحافظات السورية وعدم تركزها في منطقة واحدة مثل المدن الصناعية وانقطاع الاتصالات في معظم الأحيان.
- عدم استجابة قسم من المدراء العاملين لملى الاستمارات الموزعة لهم بذريعة ضغط العمل مثل شركة الكابلات بحلب، المؤسسة العامة للأقطان وغيرها، ووجود خوف لدى بعض مدراء الإدارة الوسطى.
- صعوبة التنقل بين المحافظات بسبب الظروف التي يمر بها البلد مما اضطرنا للاعتماد على التواصل عبر الهاتف مع بعض الأشخاص لتوزيع بعض الاستمارات رغم حرصنا على أن تكون هذه الحالة في أضيق حدودها.
- عدم تحمّس بعض المبحوثين وعدم إدراكهم للقيمة العلمية للبحث مما اضطرنا إلى استبعاد بعض الاستبيانات من التحليل وعددها (5) لم تكتمل إجابات المبحوثين فيها.

والجدول التالي يوضح المؤسسات والشركات عينة الدراسة التي أمكننا التوزيع عليها:

الجدول رقم(11) الاستبيانات الموزعة

اسم المؤسسة أو الشركة	المحافظة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المرتجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
المؤسسة العامة للصناعات النسيجية	دمشق	7	7	6
المؤسسة العامة للصناعات الهندسية	دمشق	6	4	4
المؤسسة العامة لصناعة السكر	حمص	7	7	6
المؤسسة العامة لحلج وتسويق الأقطان	حلب	8	8	8
المؤسسة العامة للصناعات الغذائية	دمشق	5	4	4
المؤسسة العامة للصناعات الكيماوية	دمشق	4	4	4
المؤسسة العامة للأسمنت ومواد البناء	دمشق	2	2	2
المؤسسة العامة للتبغ	اللاذقية	-	-	-
شركة توزيع الآليات الزراعية	حلب	5	4	3
شركة الفرات لصناعة الجرارات والآليات الزراعية	حلب	7	5	5
الشركة السورية للغزل والنسيج	حلب	5	4	3
شركة الشهباء للمغازل	حلب	5	3	3
شركة حلب للأتسجة الحريرية	حلب	5	4	3
الشركة الصناعية للملبوسات زنوبيا وشمرا	حلب	7	7	7
الشركة الصناعية للملبوسات وسيم	دمشق	5	2	2
الشركة العربية للألبسة الداخلية	حلب	6	6	6
مشروع غزل الحسكة	الحسكة	3	2	2
شركة الشرق للمنتجات الغذائية	حلب	5	1	1
الشركة الصناعية السورية للزيوت النباتية	حلب	7	7	7
الشركة العامة للزجاج	حلب	7	7	7
الشركة السورية للبطاريات والغازات السائلة	حلب	10	10	10
الشركة العامة للكابلات	حلب	10	7	7
الشركة العربية للأسمنت ومواد البناء	حلب	8	7	7
شركة سكر دير الزور	دير الزور	6	5	5
شركة سكر الرقة	الرقة	7	7	7
شركة سكر الثورة	مسكنة	7	6	6

4	4	4	حلب	معمل الخميرة بحلب
2	2	2	الرقعة	محلج الرقعة
3	3	3	السويداء	الشركة العربية السورية لتصنيع العنب
3	3	3	السويداء	معمل السجاد
3	3	3	حلب	محلج تشرين
7	7	7	حلب	شركة المنتجات البلاستيكية
7	7	7	حلب	شركة الشهباء لصناعة الاسمنت
4	4	4	جبله	شركة الغزل
4	4	5	اللاذقية	شركة النسيج
5	5	6	اللاذقية	الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية
3	3	6	طرطوس	شركة طرطوس لصناعة الاسمنت ومواد البناء
5	5	7	طرطوس	الشركة العامة لتعبئة المياه
175	180	210		المجموع

2. تصميم الاستبيان Questionnaire Designing:

تم تصميم استمارة استبيان بغرض جمع البيانات من المدراء في الإدارة الوسطى والعليا في الشركات والمؤسسات المبحوثة، وكذلك تم إجراء مقابلات ولقنات متفاوتة الطول وذلك كأداة لجمع المعلومات الميدانية، على اعتبار أنهما من أفضل أدوات البحث العلمي لاستقصاء آراء المبحوثين حول تأثير المتغيرات المختلفة التي قامت عليها دراسة الباحث، كذلك تمثلت هذه المرحلة في وضع استمارة استبيان موحدة تم تصميمها بالاعتماد على العناصر والمحاور الرئيسية التي تم ذكرها في الجانب النظري بحيث تغطي الاستمارة الموزعة جميع جوانب موضوع الأطروحة، وتسعى إلى حد كبير للمساهمة في الإجابة عن مشكلة وفرضيات البحث حيث تم تقسيم الاستمارة إلى:

- 1/2- المحور الأول: يتناول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتم التركيز على خاصية المؤهل العلمي وخاصية المستوى الوظيفي والتي يعتقد بأن لها تأثير في عملية نقل المعرفة التنظيمية.
- 2/2- المحور الثاني: يركز على متغيرات الدراسة وهي عبارة عن تسعة متغيرات وتم تخصيص كل متغير بمجموعة من الأسئلة التي تم صياغتها لخدمة أهداف الدراسة واختبار الفرضيات وفق التسلسل التالي:

* تم الاعتماد على المصادر في الحصول على فقرات الاستبيان ثم تم تعديلها من قبل الباحث والمحكمين للتلائم مع موضوع الأطروحة، للمزيد من التفصيل:

T. Bich Ngoc Pham, Intra-Organizational Knowledge Transfer Process in Vietnam's Information Technology Companies, Op. Cit.

1/2/2- المتغيرات المستقلة: وتشمل سبعة متغيرات هي: أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة:

1/1/2/2- أدوات تكنولوجيا المعلومات: هذا المتغير تم قياسه من خلال متغيرين فرعيين هما تكرار الاستخدام وذلك لقياس مدى استخدام العينة المبحوثة لأدوات تكنولوجيا المعلومات، ثم الانتقال إلى مدى إدراك عينة البحث لأهمية أدوات تكنولوجيا المعلومات في عملية نقل المعرفة¹:

الجدول رقم(12) مقاييس أدوات تكنولوجيا المعلومات

المفردات	الأسئلة المستخدمة للقياس	المصادر
تكرار الاستخدام	• مامدى استخدامك لأدوات تكنولوجيا المعلومات التالية في شركتك؟ - شبكة داخلية، بريد الكتروني، موقع الشركة على الشبكة، انترنت، لوحة الكترونية، نظم دعم القرار، نظم خبيرة.	Money and Turner (2005)
إدراك الفائدة	• ازدادت قدرة شركتك على تخزين المعرفة بشكل ملحوظ • ازدادت قدرة شركتك على نقل المعرفة بشكل ملحوظ • ازدادت سرعة تبادل المعلومات مع المؤسسة والشركات التابعة لها بشكل ملحوظ • تم تسهيل عملية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب • أصبحت عملية تبادل المعرفة سهلة مع المؤسسة وشركاتها رغم البعد الجغرافي بينها	Money and Turner (2005)

2/1/2/2- الثقافة التنظيمية: تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث متغيرات فرعية هي فرق العمل التي تشير إلى الدرجة التي يرغب العاملين فيها بالعمل كفريق بالإضافة إلى مستوى التكيف الذي يظهره أفراد العينة ومستوى التضامن والتعاون بينهم²:

¹W. Money, A. Turner, Assessing Knowledge Management System User Acceptance with the Technology Acceptance Model, *International Journal of Knowledge management*, edited by Murray Jennex, Idea Group Publishing, 2005.

²F. Fey, R. Denison, Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia, SSE/EFI *Working Paper* Series in Business Administration, No4. 2000.

الجدول رقم (13) مقاييس الثقافة التنظيمية

المفردات	الأسئلة المستخدمة للقياس	المصادر
فرق العمل	• يتم تحديد الأهداف وتنفيذها من جميع العاملين كما لو كانوا فريق واحد • يتم منح العمل الجماعي صلاحيات واسعة لانجاز المهام المطلوبة • تمنح فرق العمل استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها • يتم تقسيم العمل وعلى كل عامل المشاركة	Fey and Denison (2000)
مستوى التكيف	• التجديد والابتكار يتم تشجيعه ومكافأته • التعلم هو هدف هام في العمل اليومي • تتسم طرق وأساليب العمل في شركتكم بالمرونة وسهولة التغيير • لدى شركتكم استعداد دائم لتبني الطرق الجديدة لانجاز العمل	Fey and Denison (2000)
مستوى التعاون	• ينسق عناصر شركتكم مع بقية عناصر المؤسسة والشركات الأخرى في القيام بالواجبات • يتم تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف الشركات التابعة للمؤسسة • من السهولة التنسيق بين الشركات من خلال المؤسسة	Fey and Denison (2000)

3-1/2/2- الهيكل التنظيمي: هو نظام يحدد في إطاره أوجه نشاط المنظمة، وهو طريق لتنظيم وتجميع وتناسق العمل ضمن المنظمة حيث يوضح العلاقات بين المواقع المختلفة في المنظمة وبين أعضاء المنظمة. وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية (المركزية التي تشير إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المنظمة بجهة محددة، وتقاس المركزية بتطابق وتمائل المستوى الذي اتخذت القرارات عليه في المنظمة. الرسمية تشير إلى الدرجة التي تعتمد بها المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل)¹:

¹R. Baum, S. Wally, Strategic Decision Speed and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, NO24, 2003, PP1107-1129.

الجدول رقم (14) مقاييس الهيكل التنظيمي

المصادر	الأسئلة المستخدمة للقياس	المفردات
Baum and Wally (2003)	• تنفرد الإدارة العليا في شركتكم في تحديد إستراتيجية العمل • يتم تشجيع العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمشاركة في صنع القرارات • تحاول الإدارة العليا مشاركة الجميع لتحسين العمليات • للعامل الحرية في اتخاذ القرارات التشغيلية المتعلقة بالإنتاج والخدمات ومشاكل الزبائن • تقوم الإدارة العليا والعاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي • للعامل الحرية في تغيير الأشياء للحصول على أداء جيد	المركزية
Baum and Wally (2003)	• لدى شركتكم قواعد وإجراءات يجب إتباعها خلال القيام بالأعمال • إن التعليمات والإجراءات التشغيلية لشركتكم تساهم في حل المشاكل الروتينية • يتوجب على العاملين إتباع الإجراءات الرسمية لتنفيذ العمليات • بإمكان العاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لحل المشاكل دون الحاجة إلى القنوات الرسمية • لا توجد تعليمات مكتوبة للقيام بالمهام غير الروتينية • مسموح للعاملين أن يقرروا أفضل طريقة لانجاز الأعمال غير الروتينية	الرسمية

4/1/2/2- أنظمة الحوافز: تعبر عن مجموع الأدوات التي تستخدم لتنظيم اهتمامات العاملين، وتتباين مكونات وعناصر الحوافز من منظمة لأخرى، إلا أن أغلب الباحثين وممارسي الإدارة يجمعون على أن الحوافز تتكون من بعدين مادي ويشمل: الأجر، والمكافآت الدورية، والعلاوات السنوية، والمكافآت على أساس المجموعة، والمكافآت في المدى البعيد، والمشاركة في الأرباح، والاعتراف بالتميز والجدارة ومكافأة ذلك، ومعنوي ويتضمن: قيم ومعتقدات، وفرص الترقية، وبيئة العمل بمكوناتها المادية والاجتماعية، وطبيعة العمل. ولا بد أن تتصف الحوافز الفعالة بملائمتها لحاجات و رغبات الأفراد، ومراعاتها لمبدأ الجدارة و تكافؤ الفرص، والتلازم بين الحوافز والنتائج والمرونة، ومراعاة الأنظمة المماثلة في المنظمات المنافسة، والتأكد من

إدراك أعضاء المنظمة لنظام الحوافز. وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث معايير تصف أنظمة الحوافز هي (العدالة والشفافية والمرونة)¹:

الجدول رقم (15) مقاييس أنظمة الحوافز

المصادر	الأسئلة المستخدمة للقياس	المفردات
Sahraoui (2002)	- تقدم الحوافز المادية للشخص الذي لديه تقدم بخبراته كنتيجة لتبادل المعرفة مع الآخرين - تقدم الحوافز المادية للعاملين الذين يساهمون بمعرفة جديدة لقاعدة بيانات شركتكم - يتم تحفيز الإجراءات المتخذة للوقاية من المشاكل والتميز بينها	توفر نظام حوافز لتشجيع نقل المعرفة
Sahraoui (2002)	- يكافئ أداء العاملين في العمل بطريقة عادلة - يكافئ العاملون بشكل مناسب عند مشاركتهم لبعضهم في تأدية واجباتهم - إن معيار منح المكافآت لدى شركتكم واضح لدى العاملين - هناك وضوح كامل للإجراءات المطلوبة للحصول على المكافآت المرغوبة - يكافئ العاملين أكثر لمهاراتهم في أدائهم - تعطى الحوافز للأنشطة الرسمية فقط	عدالة، شفافية، مرونة

5/1/2/2- قدرة امتصاص المعرفة: هي القدرة على معرفة قيمة المعلومات الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها في المنظمة، وتم قياس هذا المتغير من خلال عناصر قدرة امتصاص المعرفة وهي (اللغة بشكليها المُتحدّث وغير المُتحدّث والتي عندما تكون مفهومة تماماً وموحدة بين الوحدات التنظيمية فإنها تجعل الاتصالات بين العاملين فعّالة. الهوية المشتركة وهي تعني ارتباط الشركات مع بعضها ضمن اتفاقيات. تشابه العمليات بين المنظمات. المعرفة العامة وخاصة بالطرق المتشابهة لحل المشاكل)²:

¹ S. Sahraoui, How to Pay for Knowledge: Illustration within an IT Planning Context, *Human Systems Management*, NO21, 2002, PP159-168.

² G. Szulanski, ... Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Op. Cit, PP 27-43.

الجدول رقم (16) مقاييس قدرة امتصاص المعرفة

المصادر	الأسئلة المستخدمة للقياس	المفردات
Szulanski (1996)	• تستعمل شركتكم مصطلحات مماثلة لتلك التي تستعملها الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة مثل وصف العمليات المفاهيم، القضايا... • تستعمل الشركات التابعة للمؤسسة تعابير غير مفهومة من قبل شركتكم • عندما تستلم شركتكم وثائق أو اتصالات من المؤسسة فإنكم تفهمون جميع المصطلحات فيها • نادراً ما تطلبون توضيحات لأي مصطلحات تصادفكم في الوثائق الواردة من المؤسسة • إجراءاتكم تماثل تلك الموجودة لدى الشركات التابعة للمؤسسة • تستطيع شركتكم فهم جميع العمليات الأساسية لمعظم الشركات التابعة للمؤسسة	اللغة، العمليات المشتركة
Szulanski (1996)	• جميع الشركات التابعة للمؤسسة لديها حرية الوصول إلى نفس المعرفة الأساسية للشركة • قامت المؤسسة بجعل نفس المعرفة الأساسية متوفرة لجميع الشركات التابعة • جميع المدراء في الشركات التابعة للمؤسسة لديهم نفس المعلومات عن الصناعة	المعرفة العامة

6/1/2/2- الغموض السببي: يتعلق بطبيعة العلاقات السببية بين الأفعال والنتائج، حيث من المستحيل ربط النتائج بالظاهرة التي أدت إليها. وعليه فإن عدم إدراك ومعرفة المنظمة المستقبلية لمجموعة العوامل المسببة التي أدت إلى النتائج النهائية يجعل المعرفة المنقولة غامضة غموض سببي، وهذا يعيق نجاح عملية نقل المعرفة حيث تصبح معرفة المنظمة في هذه الحالة عديمة الجدوى. وتم قياس هذا المتغير من خلال (العوامل المسببة وهي العوامل الدافعة إلى نجاح ممارسة معينة، الميزة التنافسية)¹:

¹G. Szulanski, Ibid.

الجدول رقم (17) مقاييس الغموض السببي

المصادر	الأسئلة المستخدمة للقياس	المفردات
Szulanski (1996)	• تفهم شركتكم كيف تقوم الشركات بتحسين مكانتها لدى المؤسسة • تدرك شركتكم لماذا تقوم الشركات الأخرى للمؤسسة بالاحتفاظ بالموظفين الجيدين • تدرك شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى بتحقيق معدلات نمو عالية	العوامل المسببة
Szulanski (1996)	• تفهم شركتكم ما يجعلها أفضل بالنسبة لباقي الشركات الأخرى • يدرك عناصر شركتكم ما يميز شركتكم عن باقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة • تتفق جميع الإدارات العليا في الشركات التابعة للمؤسسة حول العوامل التي تخلق نجاحاً مالياً فيها	الميزة التنافسية

7/1/2/2- غموض النتيجة: وهو عدم قدرة مُرسل المعرفة على تحديد النتائج المحتملة المتعلقة بنقل المعرفة، وتم قياس هذا المتغير من خلال مصادر الغموض وهي (المعرفة المثبتة ففي حالة المعرفة غير المثبتة فإن المرسل والمستقبل لا يعلمان النتائج المتعلقة بتطبيقها، العلاقة بين مُرسل المعرفة ومستقبلها)¹.

الجدول رقم (18) مقاييس غموض النتيجة

المصادر	الأسئلة المستخدمة في القياس	المفردات
Szulanski (1996)	• عندما تتشارك المؤسسة أو الشركات التابعة لها لتنفيذ العمليات مع شركتكم فإنه لديهم فكرة جيدة عن آلية استعمالها • عندما تتشارك شركتكم في معرفة العملية أو ممارستها مع المؤسسة فإن شركتكم تدرك كيفية استخدامها • عندما تشارككم المؤسسة بمعرفة العمليات فإن لديهم تجربة سابقة عن الكيفية التي بها تساهم تلك المعرفة في الأداء	معرفة مثبتة
Szulanski (1996)	• نتق شركتكم بأن الشركات التابعة للمؤسسة ستتعاقل معها بوضوح • قامت المؤسسة بتطوير سمعة بترسيخ العدالة والثقة بين شركاتها • الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة تقوم بحماية معرفتها • شركتكم في حالة تنافس مع الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة • يشعر العاملون في شركتكم بالارتياح باستعمال الحاسوب للتواصل مع المؤسسة والشركات التابعة لها • من السهل على العاملين في شركتكم الدخول إلى موقع المؤسسة	العلاقة بين مرسل المعرفة ومستقبلها

¹ G. Szulanski, Ibid.

2/2- المتغير الوسيط: نقل المعرفة التنظيمية: تم قياس هذا المتغير من خلال مراحل عملية نقل المعرفة التنظيمية وهي: المبادرة وتتضمن جميع الحوادث التي تعود إلى قرار النقل، تطبيق المتلقي للمعرفة المنقولة، الاندماج تدريجياً مع المعرفة المنقولة وإضافة تطبيقات جديدة¹.

الجدول رقم (19) مقاييس نقل المعرفة التنظيمية

المصادر	المفردات	الأسئلة المستخدمة في القياس
Argote (2000)	المبادرة، التطبيق، الاندماج	• تصنف المعرفة لدى شركتكم في قاعدة بيانات المؤسسة لإتاحة استخدامها من قبل جميع الشركات الأخرى • هناك رغبة لدى شركتكم بتقاسم المعارف والتجارب الناجحة مع الشركات الأخرى في الصناعة • تنتقل المؤسسة تجارب الشركات التابعة لها إلى شركتكم • تقدم المؤسسة أو الشركات التابعة لها المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية (إنتاج، تسويق،...) لشركتكم لتحسين أدائكم • تقدم شركتكم المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية للمؤسسة والشركات التابعة لها لتحسين أدائهم • أصبحت معرفتكم المهنية ثرية جداً • ازدادت معرفتكم الإدارية بشكل ملحوظ • ازدادت معرفتكم عن البيئة الخارجية بشكل ملحوظ • ازدادت بشكل ملحوظ معرفتكم عن السوق • تقوم العناصر لديكم بإجراء تجريب لاختبار المعرفة الجديدة • للمعرفة المنقولة أثر في تحسين أداء شركتكم • ينجم عن المعرفة المنقولة إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء • ينجم عن المعرفة المنقولة زيادة في القدرة على حل المشاكل

3/2/2- المتغير التابع: الأداء التنظيمي: هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة والقياس المتوازن للأداء يشمل أربعة جوانب: مالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبسبب عدم قدرتنا الحصول على بيانات عن النتائج المالية للشركات المبحوثة بشكل دقيق بسبب تردد أصحاب العلاقة في اطلاعنا على نتائجهم بشكل دقيق وموثق، ولأن هذه البيانات عرضة للتلاعب من مقدميها تم اللجوء إلى الاستبيان لقياس المتغير من خلال (العائد وهو قدرة المنظمة على استثمار أصولها، رضا الزبائن وتقييم اتجاهاتهم، التعلم والنمو وضمن قدرة المنظمة على التجديد)²:

¹ L. Argote, Knowledge Transfer: A Basic for Competitive Advantage in Firms, Op. Cit, PP150-169.

² S, Kaplan, P. Norton, **The Balance Scorecard**, Harvard Business School Press, 1996.

الجدول رقم (20) مقاييس الأداء التنظيمي

المصادر	الأسئلة المستخدمة في القياس	المفردات
Kaplan and Norton (1996)	• ارتفع وسطي العائد على المبيعات بشكل ملحوظ • تزايد بشكل ملحوظ نمو البيع السنوي • تزايد بشكل ملحوظ نمو الدخل السنوي • تزايد بشكل ملحوظ نسبة الربح الناتجة عن المنتجات الجديدة • تزايدت حصة السهم في السوق • تناقصت شكاوى الزبائن • تحسنت خدمات الزبائن • انخفضت التكلفة التشغيلية • تزايد رضا الموظفين • انخفض معدل حجم عمل الموظف • تزايد عدد المنتجات الجديدة • تزايد الاستثمار في الأبحاث والتنمية • ارتفعت منزلة الشركة بالمقارنة مع وسطي الصناعة فيما يرتبط بتقديم منتج جديد	عائد، زبائن، استثمارات

3. التحليل الإحصائي:

تم استخدام التحليل الإحصائي للتأكد من صدق وثبات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي استند إليها البحث، بالاعتماد على البرامج الإحصائية المتخصصة (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية * SPSS الإصدار الثامن عشر)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتألف مما يلي:

1/3- الوسط الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، وذلك للحصول على متوسط إجابات المجيبين على الأسئلة وبالتالي معرفة الدرجة التي يميل إليها أغلبية أفراد العينة المدروسة.

2/3- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة التشتت المطلق للقيم عن الوسط الحسابي للمتغيرات.

3/3- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Anova لقياس الفروق بين المجموعات.

4/3- اختبار توكي Tukey أحد أساليب المقارنات البعدية Post Hoc Comparison.

5/3- اختبار كروسكال ويلز Kruskal-Wallis Test كأحد الاختبارات اللامعلمية للتعرف إلى مدى تواجد

اختلافات جوهرية بين فئات المتغيرات الديموغرافية بتأثيرها على متغيرات البحث.

6/3- اختبار ليفين Levene: للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة.

* SPSS :statistical package for social sciences.

7/3- التحليل العاملي: وذلك لتحديد أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

8/3- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، أسلوب تحليل الانحدار الهرمي.

4. اختبارات الصدق والثبات لأدوات الدراسة المستخدمة:

عند تصميم أداة الدراسة لابد من أن تؤخذ اختبارات الصدق والثبات بعين الاعتبار وهي الدرجة التي تستطيع أداة القياس أن تقيس ما تهدف إلى قياسه، فمحتوى الصدق والثبات وسيلة بحثية لمصادقية الاستبانة من خلال إجراء تحليل عناصرها المختلفة، وهنا تم إخضاع الاستبانة للأسس العلمية وفق الإجراءات التالية:

1/4- صدق أداة الدراسة:

يُقصد بصدق Validity المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، ومن أنواعه الصدق المفاهيمي Conceptual Validity أو صدق المحتوى Content Validity، وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ماعلى جميع عناصر التعريف المفاهيمي Conceptual definition لذلك المتغير، ويمكن تحقيق هذا النوع من الصدق بصياغة مقياس المتغير استناداً لتعريفه المفاهيمي أولاً، وبتحكيم الخبراء ثانياً، ويتم معرفة التعريف المفاهيمي للمتغير من النظريات والأبحاث السابقة المتعلقة بنفس الموضوع (ولاسيما مقاييس المتغير المستخدمة من باحثين سابقين)، والنوع الآخر للصدق هو الصدق التجميعي Convergent Validity ويعبر عن مدى ترابط العبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس¹.

وتجدر الإشارة إلى أن المقاييس التي استخدمها الباحث قد تم الحصول عليها من دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها، أو من صياغة مقياس بناء على وجهات نظر أكثر من باحث سابق، أو من صياغة مقياس بناء على المراجع النظرية في ذلك المجال، ثم تم مناقشتها مع المشرفين وبعض أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الاختصاص، وهنا تم اختياره بأسلوبين:

1/1/4- الصدق الظاهري لأداة الدراسة "صدق المحكمين":

في هذا الصدد عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أصحاب التخصص في إدارة الأعمال والإحصاء والبرمجة والأساليب الكمية المستخدمة في الإدارة حيث تم أخذ آرائهم وملاحظاتهم فيما يتعلق بعبارات الاستبانة ومدى ملاءمتها للمحاور والمتغيرات، وعدلت الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين بما يحقق أهداف البحث ويجب على تساؤلاته، واستبعدت العبارات التي لم تحظ بالموافقة اللازمة كما تم أيضاً الاستفادة من المقاييس المستخدمة في العديد من الدراسات الأجنبية.

2/1/4- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يعبر عنه بمعامل الارتباط المصحح، وهو يهدف إلى قياس أهمية كل عبارة من عبارات المحور، وبيان هل هي مفيدة أم عبء على المحور، وهنا تم حساب صدق عبارات الاستبانة عن طريق معامل الارتباط بين

¹ F. Hair, et. al, **Multivariate Data Analysis**, 5th Ed, UK, London, Prentice-Hall International, Inc, 1998, P: 117.

العبرة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من خلال معامل ارتباط بيرسون، بمعنى لو تم حذف درجة العبرة هل تتغير الدرجة الكلية للمحور المدروس أم تستقر.

2/4- ثبات أداة الدراسة:

للتثبت من ثبات أداة الدراسة تم إتباع عدد من الخطوات وهي:

1/2/4- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

يقصد بثبات المقياس Reliability الاتساق الداخلي بين عباراته، وثبات المقياس جانبان، الأول هو استقرار المقياس Stability كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الآخر لثبات المقياس فهو الموضوعية Objectivity أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصمّمه.

اعتمد الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, v, 18) وفي هذا المجال يشير Hair إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0، 1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.70) حيث أن انخفاض قيمتها يدل على انخفاض الثبات الداخلي وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على ثبات عال للمقياس، وأشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة والتابعة هي:

الجدول رقم (21) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
1 أدوات تكنولوجيا المعلومات	.804	12
2 الثقافة التنظيمية	.843	11
3 الهيكل التنظيمي	.728	12
4 أنظمة الحوافز	.858	9
5 قدرة امتصاص المعرفة	.742	9
6 الغموض السببي	.855	6
7 غموض النتيجة	.758	9
8 نقل المعرفة التنظيمية	.905	13
9 الأداء التنظيمي	.909	13

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

تعطي نتيجة التحليل السابق قيمة ألفا لمتغيرات الدراسة وتعتبر هذه القيم مقبولة لأنها أعلى من الحد الأدنى للقبول، وبناءً على ذلك يمكن للباحث القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في الاستقصاء تتمتع بالصلاحية، وعليه يمكن اعتماد جميع تلك العبارات كونها كلها تتصف بالثبات الداخلي لعباراتها.

2/2/4- اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

ولاختبار الصدق إحصائياً استخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis، وأسلوب المكونات الأساسية Principal Component، وطريقة التباين الأقصى Varimax (إحدى طرق تدوير محاور مصفوفة المكونات الأساسية عمودياً)، وتعد طريقة التباين الأقصى لتدوير المحاور عمودياً من أهم الطرق المستخدمة في هذا المجال وتم ذلك بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS. V.18)، ويعمل التحليل العاملي للمكونات الأساسية على تحويل عدد كبير من المتغيرات إلى عدد قليل من العوامل المستقلة المتعامدة، حيث يعرف على أنه "طريقة إحصائية تستخدم لتقليل عدد العوامل التي تعتمد عليها ظاهرة من مجموعة كبيرة من المتغيرات، ثم يستطيع الباحث عن طريق التحليل العاملي أن يحدد الأبعاد المختلفة للبناء، وأن يحدد مدى قدرة العامل على شرح المتغير"¹. ويمكن الحكم على الصدق إذا توافرت في نتائج التحليل العاملي المكونات الآتية:

- ❖ **معيار النسبة المئوية للتباين:** وهو التباين الإجمالي المفسر لكل العوامل، ولا يوجد حد أدنى يطبق دائماً لهذه النسبة، ومع ذلك يتفق الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية أن نسبة 60% أو أقل تكون مقبولة.
- ❖ **الجزء الكامن:** Eigenvalues يجب أن لا يقل الجذر الكامن للعامل قبل التدوير عن (1) حتى يمكن القول بأنه معنوي إحصائياً. ويمكن تعريفه بأنه: مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل².
- تشبع العوامل:** ويبين الجدول رقم (22) متى يكون تشبع العوامل معنوياً بالاستناد إلى حجم العينة، ومن خلال الجدول وبما أن حجم العينة يساوي (175) مفردة، يمكن عدّ التشبع معنوياً ودالاً إحصائياً إذا كانت القيمة المطلقة أكبر أو تساوي (45)، ويمكن توضيح القواعد الرشيدة لتحديد معنوية الأوزان كمايلي³:

جدول رقم (22) القواعد الرشيدة لتحديد معنوية الأوزان

وزن العامل بالقيمة المطلقة	حجم العينة المناسب / أكبر أو يساوي
.30	350
.35	250
.40	200
.45	150
.50	120
.55	100
.60	85
.65	70
.75	50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

¹ عابدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي "الاختيار والتفسير"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 309.

² F. Hair, et. al., *Multivariate Data Analysis*, Op. Cit, P: 117.

³ عمر محمد دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، جامعة عين شمس، 2007، ص: 92.

1/2/2/4 - اختبار صدق مقياس أدوات تكنولوجيا المعلومات:

الجدول رقم (23) نتائج التحليل العاملي لمقياس أدوات تكنولوجيا المعلومات

تشبعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
.843				شبكة داخلية
		.839		بريد الكتروني
		.803		موقع الشركة على الشبكة
		.846		انترنت
	.626			لوحة الكترونية
	.878			نظم دعم القرار
	.883			ازدادت قدرة شركتك على تخزين المعرفة بشكل ملحوظ
			.819	ازدادت قدرة شركتك على نقل المعرفة بشكل ملحوظ
			.792	ازدادت سرعة تبادل المعلومات مع المؤسسة والشركات التابعة لها بشكل ملحوظ
			.763	تم تسهيل عملية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب
			.584	أصبحت عملية تبادل المعرفة سهلة مع المؤسسة وشركاتها رغم البعد الجغرافي بينها
			.626	ازدادت قدرة شركتك على تخزين المعرفة بشكل ملحوظ
1.050	1.477	2.175	3.971	الجذر الكامن قبل التدوير
1.160	2.364	2.452	2.698	الجذر الكامن بعد التدوير
9.663	19.696	20.432	22.486	النسبة المئوية للتباين المفسر
72.278	62.614	42.918	22.486	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

تم تمثيل أدوات تكنولوجيا المعلومات (12) سؤال ويتضح من خلال تفسير مخرجات برنامج (SPSS, v, 18) أن حجم العينة كان مناسباً، حيث أن قيمة اختبار كايسر وماير وأولكين للعينة المناسبة -Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy قد بلغت 0.723. فيما كانت قيمة اختبار بارنليت للكرويه Bartlett's Test of Sphericity ذات دلالة إحصائية (0.00) ومن المعروف أن قيمة اختبار كايسر وماير وأولكين محصورة بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد كانت العينة المحللة بواسطة التحليل العاملي ملائمة، فيما تعتبر القيمة المناسبة في اختبار Bartlett's Test of

Sphericity هي القيمة التي تبلغ أقل من (0.05)، وتستبعد الأسئلة التي لا تحصل على مستوى تشبع مقبول عند تحميله على العامل.

من الجدول رقم (23) يمكن للباحث استخلاص أربعة عوامل من جميع عبارات أدوات تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي:

- العامل الأول: تم تحميله بخمس عبارات ويفسر هذا العامل نسبة (22.486)% من التباين الكلي للعبارات.
 - العامل الثاني: تم تحميله بثلاث عبارات ويفسر هذا العامل نسبة (20.432)% من التباين الكلي للعبارات.
 - العامل الثالث: تم تحميله بثلاث عبارات ويفسر هذا العامل نسبة (19.696)% من التباين الكلي للعبارات.
 - العامل الرابع: تم تحميله بعبارة واحدة ويفسر هذا العامل نسبة (9.663)% من التباين الكلي للعبارات.
- وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث أسبابه في الآتي:

1- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.723) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (24) اختبار KMO and Bartlett's لأدوات تكنولوجيا المعلومات

اختبار KMO		0.723
اختبار Bartlett's	كاي مربع	928.703
	درجات الحرية	66
	المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

2- إن تشبعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل الأربعة أكبر من حد القبول المناسب (0.45) لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (72.278)% وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل الأربعة تفوق (0.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات مقياس أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي.

2/2/4- اختبار صدق مقياس الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (25) نتائج التحليل العاملي لمقياس الثقافة التنظيمية

عبارات المقياس		تشبعات العوامل
العامل الأول	العامل الثاني	
يتم تحديد الأهداف وتنفيذها من جميع العاملين كما لو كانوا فريق واحد	.724	
يتم منح العمل الجماعي صلاحيات واسعة لانجاز المهام المطلوبة	.612	
تمنح فرق العمل استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها	.799	
يتم تقسيم العمل وعلى كل عامل المشاركة	.800	
التجديد والابتكار يتم تشجيعه ومكافأته	.732	
التعلم هو هدف هام في العمل اليومي	.506	.491
تتسم طرق وأساليب العمل في شركتكم بالمرونة وسهولة التغيير		.743
لدى شركتكم استعداد دائم لتبني الطرق الجديدة لانجاز العمل		.613
ينسق عناصر شركتكم مع بقية عناصر المؤسسة في القيام بالواجبات		.822
يتم تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف الشركات التابعة للمؤسسة		.766
من السهولة التنسيق بين الشركات من خلال المؤسسة		.673
الجذر الكامن قبل التدوير	4.321	1.916
الجذر الكامن بعد التدوير	3.159	3.078
النسبة المئوية للتباين المفسر	28.717	31.978
النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر	28.717	60.695

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من الجدول السابق يمكن استخلاص عاملين لجميع عبارات الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- العامل الأول: تم تحميله بست عبارات ويفسر نسبة (28.717)% من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثاني: تم تحميله بست عبارات ويفسر نسبة (31.978)% من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزى الباحث أسبابه في الآتي:

1- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.767) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (26) اختبار KMO and Bartlett's للثقافة التنظيمية

اختبار KMO		اختبار Bartlett's
.767	كاي مربع	822.736
	درجات الحرية	55
	المعنوية	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

2- إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل أكبر من حد القبول المناسب (.45). لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (60.695%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق (.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية تتمتع بالصدق التجميعي.

3/2/2/4- اختبار صدق مقياس الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (27) نتائج التحليل العاملي لمقياس الهيكل التنظيمي

تشبّعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
-0.714				تتفرد الإدارة العليا في شركتكم في تحديد إستراتيجية العمل
0.669	0.465			يتم تشجيع العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمشاركة في صنع القرارات
0.662				تحاول الإدارة العليا مشاركة الجميع لتحسين العمليات
0.609				للعامل الحرية في اتخاذ القرارات التشغيلية المتعلقة بالإنتاج والخدمات ومشاكل الزبائن
			0.480	تقوم الإدارة العليا والعاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي
0.666				للعامل الحرية في تغيير الأشياء للحصول على أداء جيد
	0.695			لدى شركتكم قواعد وإجراءات يجب إتباعها خلال القيام بالأعمال
		0.816		إن التعليمات والإجراءات التشغيلية لشركتكم تساهم في حل المشاكل الروتينية
		0.861		يتوجب على العاملين إتباع الإجراءات الرسمية لتنفيذ العمليات
			0.710	بإمكان العاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لحل المشاكل دون الحاجة إلى القنوات الرسمية

754.				لا توجد تعليمات مكتوبة للقيام بالمهام غير الروتينية
			686.	مسموح للعناصر أن يقرروا أفضل طريقة لانجاز العمل غير الروتينية
1.055	1.289	1.642	4.017	الجذر الكامن قبل التدوير
1.560	1.684	1.784	2.974	الجذر الكامن بعد التدوير
12.996	14.031	14.867	24.787	النسبة المئوية للتباين المفسر
66.681	53.685	39.655	24.787	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من الجدول السابق يمكن للباحث استخلاص أربعة عوامل من جميع عبارات الهيكل التنظيمي وذلك على النحو التالي:

- العامل الأول: يفسر هذا العامل نسبة (24.787)% من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثاني: يفسر هذا العامل نسبة (14.867)% من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثالث: يفسر هذا العامل نسبة (14.031)% من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الرابع: يفسر هذا العامل نسبة (1.560)% من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأنّ المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث أسبابه في الآتي:

1- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.753) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (28) اختبار KMO and Bartlett's للهيكل التنظيمي

753.	اختبار KMO
669.330	كاي مربع
66	درجات الحرية
.000	المعنوية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

2- إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل الأربعة أكبر من حد القبول المناسب (0.45) لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (66.681%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل الأربعة تفوق (0.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية. مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات مقياس الهيكل التنظيمي المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي عدا العبارة الأولى.

4/2/2- اختبار صدق مقياس أنظمة الحوافز:

الجدول رقم (29) نتائج التحليل العاملي لمقياس أنظمة الحوافز

عبارات المقياس			تشبعات العوامل		
			العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
تقدم الحوافز المادية لمن لديه تقدم بخبراته كنتيجة لتبادل المعرفة مع الآخرين			.891		
تقدم الحوافز المادية لمن يساهم بمعرفة جديدة لقاعدة بيانات شركتكم			.785		
يتم تحفيز الحلول المسبقة للوقاية من المشاكل والتميز بينها			.865		
يكافأ أداء العاملين في العمل بطريقة عادلة			.644		
يكافئ العاملون بشكل مناسب عند مشاركتهم لبعضهم في تأدية المهام			.556		
إن معيار منح المكافآت في شركتكم واضح لدى العاملين			.800		
هناك وضوح كامل للإجراءات المطلوبة للحصول على المكافآت المرغوبة			.825		
تكافأ العناصر أكثر لمهاراتهم في أدائهم			.717		
تعطى الحوافز للأنشطة الرسمية فقط			.957		
الجذر الكامن قبل التدوير			4.495	1.157	1.063
الجذر الكامن بعد التدوير			3.077	2.512	1.127
النسبة المئوية للتباين المفسر			34.184	27.906	12.520
النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر			34.184	62.090	74.610

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من الجدول السابق يمكن للباحث استخلاص ثلاثة عوامل وذلك على النحو التالي:

- العامل الأول: يفسر هذا العامل نسبة (34.184%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثاني: يفسر هذا العامل نسبة (27.906%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثالث: يفسر هذا العامل نسبة (12.520%) من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزى الباحث أسبابه في الأتي:

- 1- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

- ❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (.845) وهو أكبر من الحد المقبول (.50)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد.
- ❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (.000)، وهي أقل من (.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (30) اختبار KMO and Bartlett's لأنظمة الحوافز

اختبار KMO		.845
اختبار Bartlett's	كاي مربع	758.751
	درجات الحرية	36
	المعنوية	.000

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)
- 2- إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل الثلاثة أكبر من حد القبول المناسب (.45) لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.
- 3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (74.610%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل الثلاثة تفوق (.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.
- مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات مقياس أنظمة الحوافز المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي.

5/2/2/4- اختبار صدق مقياس قدرة امتصاص المعرفة:

- من الجدول رقم (31) الذي يبين نتائج التحليل العاملي لمقياس قدرة امتصاص المعرفة يمكن للباحث استخلاص ثلاثة عوامل من جميع عبارات قدرة امتصاص المعرفة وذلك على النحو التالي:
- العامل الأول: يفسر هذا العامل نسبة (28.234%) من التباين الكلي للعبارات.
 - العامل الثاني: يفسر هذا العامل نسبة (21.202%) من التباين الكلي للعبارات.
 - العامل الثالث: يفسر هذا العامل نسبة (15.468%) من التباين الكلي للعبارات.

الجدول رقم (31) نتائج التحليل العاملي لمقياس قدرة امتصاص المعرفة

عبارات المقياس			تشبعات العوامل
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	
			تستعمل شركتكم مصطلحات مماثلة لتلك التي تستعملها الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة مثل وصف العمليات المفاهيم، القضايا...
			تستعمل الشركات التابعة للمؤسسة تعابير غير مفهومة من قبل شركتكم
614.			عندما تستلم شركتكم وثائق أو اتصالات من المؤسسة فإنكم تفهمون جميع المصطلحات
655.			نادراً ماتطلبون توضيحات لأي مصطلحات تصادفكم في الوثائق الواردة من المؤسسة
850.			إجراءاتكم تماثل تلك الموجودة لدى الشركات التابعة للمؤسسة
817.			تستطيع شركتكم فهم جميع العمليات الأساسية لمعظم الشركات التابعة للمؤسسة
564.			جميع الشركات التابعة للمؤسسة لديها حرية الوصول إلى نفس المعرفة الأساسية للشركة
841.			قامت المؤسسة بجعل نفس المعرفة الأساسية متوفرة لجميع الشركات التابعة
748.			جميع المدراء في الشركات التابعة للمؤسسة لديهم نفس المعلومات عن الصناعة
3.522	1.215	1.104	الجزر الكامن قبل التدوير
2.541	1.908	1.392	الجزر الكامن بعد التدوير
28.234	21.202	15.468	النسبة المئوية للتباين المفسر
28.234	49.436	64.904	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

وبناء على ما سبق فإنّ المقاييس المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث أسبابه في الآتي:

1- تحقّق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.748) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (32) اختبار KMO and Bartlett's قدرة امتصاص المعرفة

.748		KMO اختبار
486.861	كاي مربع	Bartlett's اختبار
36	درجات الحرية	
.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

2- إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل الثلاثة أكبر من حد القبول المناسب (45). لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (64.904%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل الثلاثة تفوق (05). المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

وبالتالي فإن جميع عبارات المقياس المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي عدا العبارة الثانية.

4/2/6- اختبار صدق مقياس الغموض السببي:

من الجدول رقم (33) الذي يبين نتائج التحليل العاملي لمقياس الغموض السببي يمكن للباحث استخلاص عامل واحد من جميع عبارات الغموض السببي ويفسر هذا العامل نسبة (58.506%) من التباين الكلي للعبارات:

الجدول رقم (33) نتائج التحليل العاملي لمقياس الغموض السببي

عبارات المقياس	تشبّعات العامل
تفهم شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى بتحسين مكانتها لدى المؤسسة	.784
تدرك شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى للمؤسسة بالاحتفاظ بالموظفين الجيدين	.846
تدرك شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة بتحقيق معدلات نمو عالية	.830
تفهم شركتكم مايجعلها أفضل بالنسبة لباقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة	.789
يدرك عناصر شركتكم مايميز شركتكم عن باقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة	.640
تتفق جميع الإدارات العليا في الشركات التابعة للمؤسسة حول العوامل التي تخلق نجاحاً مالياً فيها	.678
الجذر الكامن قبل التدوير	3.510
الجذر الكامن بعد التدوير	3.510
النسبة المئوية للتباين المفسر	58.506
النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر	58.506

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

بناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأنّ المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث أسبابه في الأتي:

- 1- تحقّق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:
- ❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.748) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد.
 - ❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (34) اختبار KMO and Bartlett's لمقياس الغموض السببي

اختبار KMO		0.748
اختبار Bartlett's	كاي مربع	526.579
	درجات الحرية	15
	المعنوية	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

- 2- إن تشبّعات عبارات المقياس للعامل أكبر من حد القبول المناسب (0.45) لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.
- 3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (58.506)% وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، ونسبة التباين التي يفسرها تفوق (0.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.
- مما سبق يمكن القول أن جميع عبارات مقياس الغموض السببي تتمتع بالصدق التجميعي.

7/2/2/4 - اختبار صدق مقياس غموض النتيجة:

- من الجدول رقم (35) الذي يبين نتائج التحليل العاملي لمقياس غموض النتيجة يمكن للباحث استخلاص ثلاثة عوامل من جميع عبارات غموض النتيجة وذلك على النحو التالي:
- العامل الأول: يفسر هذا العامل نسبة (24.977)% من التباين الكلي للعبارات.
 - العامل الثاني: يفسر هذا العامل نسبة (21.584)% من التباين الكلي للعبارات.
 - العامل الثالث: يفسر هذا العامل نسبة (17.612)% من التباين الكلي للعبارات.

الجدول رقم (35) نتائج التحليل العاملي لمقياس غموض النتيجة

تشبعات العوامل			عبارات المقياس
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
	.833		عندما تتشارك المؤسسة أو الشركات التابعة لها لتنفيذ العمليات مع شركتكم فإنه لديهم فكرة جيدة عن آلية استعمالها
	.566		عندما تتشارك شركتكم في معرفة العملية أو ممارستها مع المؤسسة فإن شركتكم تدرك كيفية استخدامها
	.853		عندما تتشارككم المؤسسة بمعرفة العمليات فإن لديهم تجربة سابقة عن الكيفية التي بها تساهم تلك المعرفة في الأداء
		.767	نتق شركتكم بأن الشركات التابعة للمؤسسة ستتعامل معها بوضوح
		.574	قامت المؤسسة بتطوير سمعة بترسيخ العدالة والنقطة بين شركاتها
.752			الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة تقوم بحماية معرفتها
		.646	شركتكم في حالة تنافس مع الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة
		.669	يشعر العاملون في شركتكم بالارتياح باستعمال الحاسوب للتواصل مع المؤسسة والشركات التابعة لها
.748			من السهل على العاملين في شركتكم الدخول إلى موقع المؤسسة الإلكتروني
1.206	1.384	3.186	الجذر الكامن قبل التدوير
1.585	1.943	2.248	الجذر الكامن بعد التدوير
17.612	21.584	24.977	النسبة المئوية للتباين المفسر
64.173	46.562	24.977	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأنّ المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث أسبابه في الآتي:

1- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (.657) وهو أكبر من الحد المقبول (.50)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (.000)، وهي أقل من (.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (36) اختبار KMO and Bartlett's غموض النتيجة

اختبار KMO		اختبار Bartlett's
0.748	كاي مربع	439.645
	درجات الحرية	36
	المعنوية	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

2- إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل الثلاثة أكبر من حد القبول المناسب (0.45). لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (64.173%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل الثلاثة تفوق (0.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

مما سبق يمكن القول أن جميع عبارات مقياس غموض النتيجة المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي.

8/2/2/4- اختبار صدق مقياس نقل المعرفة التنظيمية:

الجدول رقم (37) نتائج التحليل العاملي لمقياس نقل المعرفة التنظيمية

تشبّعات العوامل			عبارات المقياس
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
	0.814		تصنف المعرفة لدى شركتكم في قاعدة بيانات المؤسسة لإتاحة استخدامها من قبل جميع الشركات الأخرى
	0.688		هناك رغبة لدى شركتكم بتقاسم المعارف والتجارب الناجحة مع الشركات الأخرى في الصناعة
	0.800		تتقل المؤسسة تجارب الشركات التابعة لها إلى شركتكم
	0.743		تقدم المؤسسة أو الشركات التابعة لها المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية (إنتاج، تسويق،...) لشركتكم لتحسين أدائكم
		0.673	تقدم شركتكم المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية للمؤسسة والشركات التابعة لها لتحسين أدائهم
		0.705	أصبحت معرفتكم المهنية ثرية جداً
		0.861	ازدادت معرفتكم الإدارية بشكل ملحوظ
		0.859	ازدادت معرفتكم عن البيئة الخارجية بشكل ملحوظ
		0.679	ازدادت بشكل ملحوظ معرفتكم عن السوق
	0.491		تقوم العناصر لديكم بإجراء تجريب لاختبار المعرفة الجديدة

662.			للمعرفة المنقولة أثر في تحسين أداء شركتكم
909.			بنجم عن المعرفة المنقولة إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء
810.			بنجم عن المعرفة المنقولة زيادة في القدرة على حل مشاكل العمل
1.321	1.452	6.183	الجذر الكامن قبل التدوير
2.401	2.963	3.592	الجذر الكامن بعد التدوير
18.467	22.790	27.634	النسبة المئوية للتباين المفسر
68.892	50.424	27.634	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من الجدول السابق يمكن للباحث استخلاص ثلاثة عوامل من جميع عبارات نقل المعرفة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- العامل الأول: يفسر هذا العامل نسبة (27.634)% من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثاني: يفسر هذا العامل نسبة (22.790)% من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثالث: يفسر هذا العامل نسبة (18.467)% من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأنّ المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزى الباحث أسبابه في الآتي:

1- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:

❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.836) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (38) اختبار KMO and Bartlett's لنقل المعرفة التنظيمية

.836		KMO اختبار
1317.575	كاي مربع	Bartlett's اختبار
78	درجات الحرية	
.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

2- إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل الثلاثة أكبر من حد القبول المناسب (0.45) لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (68.892%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل الثلاثة تفوق (05). المطلوبة في العلوم الاجتماعية. مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات مقياس نقل المعرفة التنظيمية المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي.

9/2/2/4- اختبار صدق مقياس الأداء التنظيمي:

الجدول رقم(39) نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء التنظيمي

عبارات المقياس		تشبعات العوامل	
		العامل الأول	العامل الثاني
ارتفاع وسطي العائد على المبيعات بشكل ملحوظ		.777	
تزايد بشكل ملحوظ نمو البيع السنوي		.897	
تزايد بشكل ملحوظ نمو الدخل السنوي		.867	
تزايد بشكل ملحوظ نسبة الربح الناتجة عن المنتجات الجديدة		.790	
تزايدت حصة السهم في السوق		.736	
تناقصت شكاوى الزبائن		.777	
تحسنت خدمات الزبائن		.773	
انخفضت التكلفة التشغيلية		.653	
تزايد رضا الموظفين		.600	
انخفض معدل حجم عمل الموظف		.701	
تزايد عدد المنتجات الجديدة		.571	
تزايد الاستثمار في الأبحاث والتنمية		.459	
ارتفعت منزلة الشركة بالمقارنة مع وسطي الصناعة فيما يرتبط بتقديم منتج جديد		.643	
الجنر الكامن قبل التنوير		6.319	1.638
الجنر الكامن بعد التنوير		4.305	3.653
النسبة المئوية للتباين المفسر		33.113	28.101
النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر		33.113	61.214

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من الجدول السابق يمكن للباحث استخلاص عاملين من جميع عبارات الأداء التنظيمي وذلك على النحو التالي:

- العامل الأول: يفسر هذا العامل نسبة (33.113%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثاني: يفسر هذا العامل نسبة (28.101%) من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع جميعها بالصدق التجميعي ويمكن أن يعزي الباحث أسبابه في الآتي:

- 1- تحقق شرطي استخدام التحليل العاملي الأساسيين وهما:
 - ❖ مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.836) وهو أكبر من الحد المقبول (0.50)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد.
 - ❖ درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

الجدول رقم (40) اختبار KMO and Bartlett's الأداء التنظيمي

اختبار KMO		0.836
اختبار Bartlett's	كاي مربع	1376.119
	درجات الحرية	78
	المعنوية	0.000

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)
- 2- إن تشبّعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل أكبر من حد القبول المناسب (0.45) لحجم عينة (175) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل التدوير كافة ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

- 3- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (61.214%) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق (0.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

مما سبق يمكن للباحث القول أن جميع عبارات مقياس أداء المنظمة المستخدمة تتمتع بالصدق التجميعي.

5. توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (العامة) الموجود في استمارة الاستقصاء (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وذلك لمعرفة توزيع بيانات البحث حسب هذه المتغيرات:

1/5. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

من خلال الجدول رقم (41) بلغ عدد المبحوثين ممن يحملون مؤهل معهد فما دون في العينة (20) مبحوثاً بنسبة (11.4%)، بينما بلغ الذين يحملون مؤهل جامعي في العينة (152) مبحوثاً بنسبة (86.9%)، بينما بلغ الذين يحملون مؤهل ماجستير في العينة (3) مبحوثاً بنسبة (1.7%)، يتضح أن نسبة الجامعيين تحتل المرتبة الأولى في العينة المبحوثة والسبب هو أن أفراد العينة يمثلون الإدارة العليا والإدارة الوسطى وفي أغلب الأحيان يتم التركيز في التعيينات على تكليف أصحاب الشهادات في حال توفرهم في الشركات موضوع الدراسة فضلاً على أن معظم خريجي كليات الهندسة بأنواعها يتم فرزهم على الشركات الصناعية، ويأتي

خريجي المعاهد ومادون في المرتبة الثانية حيث يشكلون القسم الفني في هذه الشركات إلا أنه في بعض الشركات يتم تكليف بعضهم بعمل في الإدارة الوسطى تحديداً:

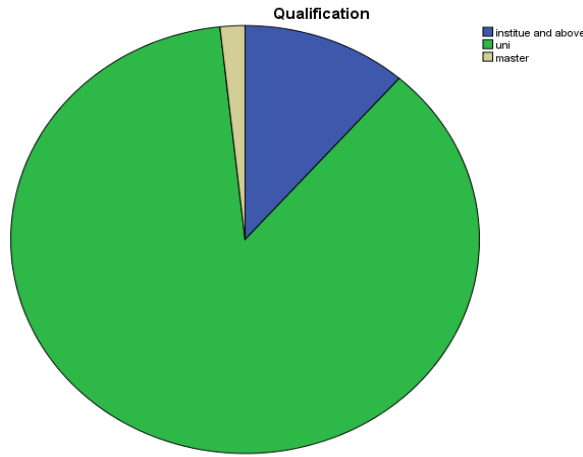
الجدول رقم (41) توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	معهد فما دون	20	11.4
	جامعي	152	86.9
	ماجستير	3	1.7
	دكتوراه	***	***
	الإجمالي	175	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

ويوضح الشكل التالي توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي:

الشكل رقم (9) توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

2/5. توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

من خلال الجدول رقم (42) بلغ عدد المبحوثين في الإدارة الوسطى في العينة (158) مبحوثاً بنسبة (90.3%)، بينما بلغ عدد المبحوثين من معاوني المديرين في العينة (9) مبحوثاً بنسبة (5.1%)، وبلغ المدراء المبحوثين في العينة (8) مبحوثاً بنسبة (4.6%)، وهذه نتيجة منطقية بالتناسب مع حجم العينة المبحوثة، وقلة استجابة المدراء العامين بحجة ضغط العمل، حيث أن النسبة العالية للإدارة الوسطى تعطي نتائج أفضل للبحث كون هذه الإدارة ضمن شركات القطاع العام يقع على كاهلها إنجاز معظم الأعمال

ولديها خبرات كافية للاستفادة منها حيث غالباً ما يتم تكليف المدراء العامين من خارج ملاك الشركة أو المؤسسة:

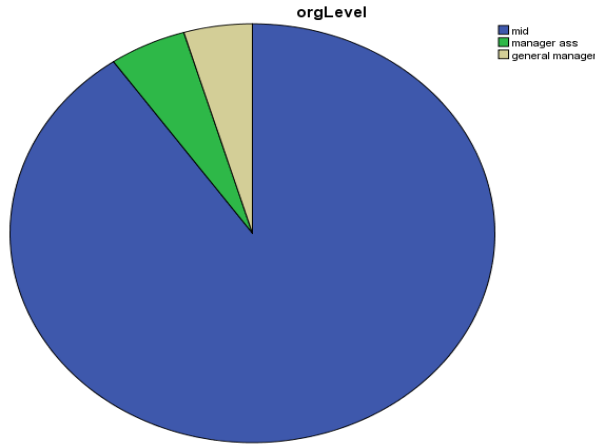
الجدول رقم (42) توزيع العينة من حيث المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	مدير إدارة وسطى	158	90.3
	معاون مدير عام	9	5.1
	مدير عام	8	4.6
	الإجمالي	175	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

ويوضح الشكل التالي توزيع العينة من حيث المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (10) توزيع العينة من حيث المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

المبحث الثاني

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم تحليل بيانات الدراسة التي جمعت عن طريق استمارة الاستقصاء المصممة وفق مقياس **Likert scale** الخماسي، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أسئلة المتغيرات الكامنة جميعها وتم تقييمها (المتغير الكامن Latent Variable هو المتغير الذي يصعب قياسه بأرقام حقيقية تعبر عنه ويستعاض عنه بوضع أسئلة حوله وفق مقياس **Likert scale** الخماسي أو السباعي ليتم قياسه من خلال هذه الأسئلة)، الجدير ذكره أن القيمة المتوسطة في مقياس ليكرت الخماسي تبدأ من 2.6 وتنتهي بأقل من 3.4 باعتبار أن غير موافق بشدة تأخذ القيمة واحد وليس صفراً، وبالتالي تقسم قيم المقياس إلى أربع فئات (1-2)؛ (2-3)؛ (3-4)؛ (4-5)، ويتضح أن قيمة كل فئة 0.8 وليس واحد صحيح أي، غير موافق بشدة تبدأ بالواحد وتنتهي بأقل من 1.8، غير موافق تبدأ من 1.8 وتنتهي بأقل من 2.6، محايد تبدأ من 2.6 وتنتهي بأقل من 3.4، موافق تبدأ من 3.4 وتنتهي بأقل من 4.2، موافق بشدة تبدأ من 4.2 وتنتهي بالقيمة 5.

1. المتغير الأول: أدوات تكنولوجيا المعلومات (تكرار الاستخدام، إدراك الفائدة):

1/1- الإحصاءات الوصفية لمدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات:

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات وذلك لمعرفة تكرار استخدام تلك الأدوات والوقوف على نسب الاستعمال لكل وسيلة وأسباب قلة الاستخدام من واقع الشركات عينة الدراسة:

جدول رقم (43) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات

م	الأداة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	شبكة داخلية	2.6171	1.46873
2	بريد إلكتروني	2.2743	1.33226
3	موقع الشركة على الشبكة	2.0857	1.26335
4	انترنت	2.2857	1.28590
5	لوحة الكترونية	1.7657	1.27170
6	نظم دعم القرار	1.5829	.96653
7	نظم خبيرة	1.6800	1.05067
	المقياس الكلي لمدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات	2.0416	.84419

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح من الجدول رقم (43) أن الوسط لحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات (من رقم 1 حتى 7) والتي تقيس مدركات أفراد عينة البحث لمدى استخدام

أدوات تكنولوجيا المعلومات منخفض في معظم العبارات عن الدرجة (3.4). حيث يتضح أن استخدام الشبكة الداخلية ضمن الدرجة المتوسطة ولكن قريب من الحد الأدنى (2.6) لدى العينة المبحوثة، أما الأدوات الأخرى (البريد الإلكتروني، وموقع الشركة على الشبكة، والانترنت) يلاحظ أن المتوسطات أقل من (2.6) وهي تدرج تحت فئة غير موافق وهذا يدل على انخفاض في استخدام تلك الأدوات، أما استخدام (اللوحة الإلكترونية، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة) فالنتائج تشير إلى شبه انعدام لاستخدامها حيث لم تتجاوز متوسطاتها (1.8)، كما بلغ المقياس الكلي لأدوات تكنولوجيا المعلومات كما يلي:

جدول رقم (44) المقياس الكلي لمدى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات

المقياس الكلي لمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	2.0416	.84419

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ مما سبق أن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات المختلفة بين أفراد عينة الدراسة منخفض نسبياً عموماً وهي نتيجة واقعية في شركات القطاع العام حيث يعزى السبب إلى كثرة الاعتماد على الأعمال الكتابية ضمن السجلات الرسمية وليس من خلال الشبكات، بالإضافة إلى عدم الاعتماد على نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة.

2/1- الإحصاءات الوصفية لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة:

جدول رقم (45) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ازدادت قدرة شركتك على تخزين المعرفة بشكل ملحوظ	3.6971	.88716
2	ازدادت قدرة شركتك على نقل المعرفة بشكل ملحوظ	3.7943	.88602
3	ازدادت سرعة تبادل المعلومات مع المؤسسة والشركات التابعة لها بشكل ملحوظ	3.6286	.96745
4	تم تسهيل عملية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب	3.5600	1.05895
5	أصبحت عملية تبادل المعرفة سهلة مع المؤسسة وشركاتها رغم البعد الجغرافي بينها	3.5143	1.03311
	المقياس الكلي لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة	3.6389	.70750

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح للباحث من الجدول رقم (45) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات كيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة أن جميع العبارات أعلى بقليل من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني بأن المستجيبين يدركون أهمية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات لعملية نقل المعرفة حيث يدرك الجميع تقريباً بأن استخدام الأدوات يؤدي إلى ازدياد قدرة شركتهم على تخزين المعرفة

بشكل ملحوظ، وكذلك يزيد من سرعة تبادل المعلومات بين المؤسسة والشركات التابعة لها، ويساهم في تسهيل عملية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، مما يسهل عملية تبادل المعرفة مع المؤسسة وشركاتها رغم البعد الجغرافي، كما بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الكلي لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة كما يلي:

جدول رقم (46) المقياس الكلي لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة

المقياس الكلي لكيفية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.6389	.70750

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18) نلاحظ مما سبق أن المستجيبين من أفراد العينة المبحوثة يدركون بأن أدوات تكنولوجيا المعلومات تدعم عملية نقل المعرفة بشكل أعلى من المتوسط مما يتطلب من المعنيين تشجيع وتكثيف استخدام تلك الأدوات في التواصل من أجل العمل وتبادل المعلومات والخبرات بين الشركات والمؤسسات المبحوثة.

2. المتغير الثاني: الثقافة التنظيمية (فرق العمل، التكيف، التعاون):

1/2- الإحصاءات الوصفية لمدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد:

جدول رقم (47) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تحديد الأهداف وتنفيذها من جميع العاملين كما لو كانوا فريق واحد	3.1943	1.15319
2	يتم منح العمل الجماعي صلاحيات واسعة لإنجاز المهام المطلوبة	3.3143	1.01062
3	تمنح فرق العمل استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها	3.1600	1.21182
4	يتم تقسيم العمل وعلى كل عامل المشاركة	3.4743	1.08181
	المقياس الكلي لمدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد	3.2857	.87826

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18) يتضح للباحث من الجدول رقم (47) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد أن جميع عبارات المقياس قريبة من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة (3.4) أو أعلى بقليل كما في العبارة الرابعة، وهذا يعني أن المستجيبين يتفقون بأنه يتم تحديد الأهداف وتنفيذها من جميع العاملين كما لو كانوا فريق واحد والعمل الجماعي يمنح صلاحيات واسعة لإنجاز المهام المطلوبة، وتمنح فرق العمل استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها، ويتم تقسيم العمل وعلى كل عامل المشاركة. كما بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الكلي للعناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد كما يلي:

جدول رقم (48) المقياس الكلي لمدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لمدى توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد
.87826	3.2857	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)
نلاحظ مما سبق أن معظم أفراد عينة الدراسة يتفقون على توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد وهذا جزء من ثقافة المنظمات المبحوثة.

2/2- الإحصاءات الوصفية لمستوى التكيف (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير):

جدول رقم (49) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التكيف (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التجديد والابتكار يتم تشجيعه ومكافأته	3.4457	1.21114
2	التعلم هو هدف هام في العمل اليومي	3.3886	1.18801
3	تتسم طرق وأساليب العمل في شركتكم بالمرونة وسهولة التغيير	2.9886	1.15464
4	لدى شركتكم استعداد دائم لتبني الطرق الجديدة لإنجاز العمل	3.0514	1.17575
	المقياس الكلي لمستوى التكيف: (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير)	3.2186	.87207

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)
يتضح للباحث ومن الجدول رقم (49) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مستوى التكيف (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير) أن جميع عبارات المقياس قريبة من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أن المستجيبين من أفراد العينة يتفقون بأن شركاتهم تشجع عمليات التجديد والابتكار، وأن طرق وأساليب العمل في الشركات المدروسة تتسم بالمرونة وسهولة التغيير وهناك استعداد دائم لتبني الطرق الجديدة لإنجاز العمل، ومعظمهم أيضاً يدرك بأن التعلم هو هدف هام في العمل اليومي.

كما بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الكلي لمستوى التكيف (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير) كما يلي:

جدول رقم (50) المقياس الكلي لمستوى التكيف (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى التكيف : الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير
.87207	3.2186	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)
نلاحظ مما سبق أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على توفر عناصر التكيف (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير) لدى شركاتهم ومؤسساتهم مما يعني أن ذلك جزء من ثقافة هذه المنظمات.

3/2- الإحصاءات الوصفية مستوى التعاون بين العاملين:

جدول رقم (51) الوسط الحسابي والانحراف المعياري مستوى التعاون بين العاملين

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ينسق عناصر شركتكم مع بقية عناصر المؤسسة والشركات الأخرى في القيام بالواجبات	3.2457	1.11529
2	يتم تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف الشركات التابعة للمؤسسة	3.3943	.97614
3	من السهولة التنسيق بين الشركات من خلال المؤسسة	3.1714	1.10604
	المقياس الكلي لمستوى التعاون بين العاملين	3.2705	.86907

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح للباحث من الجدول رقم (51) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مستوى التعاون بين العاملين أن جميع عبارات المقياس قريبة من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة (3.4) حيث يتفق معظم المستجيبين أنه يتم التنسيق مع بقية عناصر المؤسسة والشركات الأخرى في القيام بالواجبات ويتم تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف الشركات التابعة للمؤسسة حيث من السهولة التنسيق بين الشركات من خلال المؤسسة. كما بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الكلي لمستوى التعاون بين العاملين:

جدول رقم (52) المقياس الكلي لمستوى التعاون بين العاملين

مستوى التعاون بين العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.2705	.86907

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ مما سبق أن مؤشرات التعاون بين العاملين تتوافر على نحو متوسط بين أفراد عينة الدراسة وهذا مؤشر يساعد على تبني المنظمات المبحوثة سياسات تساعد على نشر ثقافة التعاون بين أفرادها وفروعها وذلك لإنجاز الكثير من الأعمال وهذا متاحول ترسيخه إدارات هذه المنظمات بين العاملين من خلال المؤتمرات والندوات.

3. المتغير الثالث: الهيكل التنظيمي (المركزية واللامركزية، الرسمية):

1/3- الإحصاءات الوصفية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية:

جدول رقم (53) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تفرد الإدارة العليا في شركتكم في تحديد إستراتيجية العمل	3.2400	1.21277
2	يتم تشجيع العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمشاركة في صنع القرارات	3.1029	1.17480
3	تحاول الإدارة العليا مشاركة الجميع لتحسين العمليات	3.2514	1.17184
4	للعامل الحرية في اتخاذ القرارات التشغيلية المتعلقة بالإنتاج والخدمات ومشاكل الزبائن	2.5086	1.10312
5	تقوم الإدارة العليا والعاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي	3.1086	1.11143
6	للعامل الحرية في تغيير الأشياء للحصول على أداء جيد	2.9314	1.22046
	المقياس الكلي للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية	3.0238	.67941

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح للباحث من الجدول رقم (53) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية أن معظم عبارات المقياس بحدود الدرجة المتوسطة (3.4) ماعدا العبارة رقم (4). حيث أجمع أفراد العينة المستجيبين بأن الإدارة العليا تفرد في تحديد إستراتيجية العمل وأنها لا تتيح للعامل الحرية في اتخاذ القرارات التشغيلية المتعلقة بالإنتاج والخدمات ومشاكل الزبائن وتشتأثر بذلك لنفسها وهذا نوع من المركزية في اتخاذ القرارات، إلا أنها تحاول مشاركة الجميع لتحسين العمليات. ويتضح من الجدول رقم (54) المقياس الكلي للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية:

جدول رقم (54) المقياس الكلي للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية

المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.0238	.67941

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ مما سبق أن مؤشرات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية تشير إلى تضارب في النتائج حيث تشير بعضها إلى تشجيع المشاركة في صنع بعض القرارات وتشير بعض النتائج إلى قلة المشاركة وهذا سببه عدم وجود مركزية مطلقة وإنما وجود نوع من المركزية في اتخاذ بعض القرارات في الشركات والمؤسسات المدروسة.

2/3- الإحصاءات الوصفية لدرجة وضوح ووثوقية أساليب العمل:

جدول رقم (55) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة وضوح ووثوقية أساليب العمل

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى شركتكم قواعد وإجراءات يجب إتباعها خلال القيام بالأعمال	3.7029	.88587
2	إن التعليمات والإجراءات التشغيلية لشركتكم تساهم في حل المشاكل الروتينية	3.3257	1.03511
3	يتوجب على العاملين إتباع الإجراءات الرسمية لتنفيذ العمليات	3.5257	1.04945
4	بإمكان العاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لحل المشاكل دون الحاجة إلى القنوات الرسمية	3.0800	1.17170
5	لا توجد تعليمات مكتوبة للقيام بالمهام غير الروتينية	3.2514	1.11659
6	مسموح للعناصر أن يقرروا أفضل طريقة لإنجاز العمل غير الروتينية	3.0000	1.24568
	المقياس الكلي لدرجة وضوح ووثوقية أساليب العمل	3.3143	.58117

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح للباحث من الجدول رقم (55) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات درجة وضوح ووثوقية أساليب العمل أن جميع عبارات المقياس بحدود الدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أنه لدى الشركات قواعد وإجراءات يجب إتباعها خلال القيام بالأعمال، وأن التعليمات والإجراءات التشغيلية تساهم في حل مشاكل العمل الروتينية، وأنه يتوجب على العاملين إتباع إجراءات رسمية لتنفيذ العمليات المطلوبة، لكن بإمكان العاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لحل مشاكل العمل الروتينية دون الحاجة إلى القنوات الرسمية، إلا أنه لا توجد تعليمات مكتوبة للقيام بالمهام غير الروتينية ويسمح للعناصر أن يقرروا أفضل طريقة لإنجازها. ويبين الجدول (56) المقياس الكلي لدرجة وضوح ووثوقية أساليب العمل كما يلي:

جدول رقم (56) المقياس الكلي لدرجة وضوح ووثوقية أساليب العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة وضوح ووثوقية أساليب العمل
.58117	3.3143	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ مما سبق أن عناصر درجة وضوح أساليب العمل تتوافر على نحو قريب من المتوسط وهذا يدل على وجود شكل من أشكال الرسمية في التعامل ضمن الشركات والمؤسسات المبحوثة، حيث تتم جميع التعاملات من خلال إتباع الإجراءات والتعليمات اللازمة ويتم التدقيق على أدق التفاصيل، يستثنى من ذلك بعض الأمور قد يتعلق بعضها بحل مشاكل الإنتاج.

4. الإحصاءات الوصفية للمتغير الرابع: أنظمة الحوافز (العدالة والشفافية، المرونة):

جدول رقم (57) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنظمة الحوافز (العدالة والشفافية، المرونة)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقدم الحوافز المادية للشخص الذي لديه تقدم بخبراته كنتيجة لتبادل المعرفة مع الآخرين	2.9886	1.22234
2	تقدم الحوافز المادية للعاملين الذين يساهمون بمعرفة جديدة لقاعدة بيانات شركتكم	2.9143	1.25422
3	يتم تحفيز الحلول المسبقة للوقاية من المشاكل والتميز بينها	3.0057	1.10639
	المقياس الكلي لمدى توافر نظام حوافز لدعم نقل المعرفة	2.9695	1.06030
1	يكافأ أداء العاملين في العمل بطريقة عادلة	2.9771	1.19844
2	يكافئ العاملون بشكل مناسب عند مشاركتهم لبعضهم في تأدية المهام	3.0743	1.11426
3	إن معيار منح المكافآت لدى شركتكم واضح لدى العاملين	3.0000	1.12954
4	هناك وضوح كامل للإجراءات المطلوبة للحصول على المكافآت المرغوبة	2.7143	1.10306
5	تكافأ العناصر أكثر لمهاراتهم في أدائهم	3.0857	1.24502
6	تعطى الحوافز للأنشطة الرسمية فقط	2.6686	1.04160
	المقياس الكلي لعدالة نظام الحوافز وشفافيته ومرونته	2.9200	.78720

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح للباحث من الجدول رقم (57) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس أنظمة الحوافز (توافر النظام، العدالة والشفافية، المرونة) أن معظم عبارات المقياس التي توضح توفر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة في الشركات المبحوثة ضمن الدرجة المتوسطة ولكن قريبة من حدها الأدنى (2.6)، مما يعني أن الحوافز المادية تعطى في بعض الأحيان للشخص الذي لديه تقدم بخبراته كنتيجة لتبادل المعرفة مع الآخرين، كما تقدم الحوافز المادية للعاملين الذين يساهمون بمعرفة جديدة لقاعدة بيانات شركتكم، كما يلاحظ أن معظم عبارات مقياس مرونة نظام الحوافز وعدالته ضمن الدرجة المتوسطة (2.6 و 3.4)، مما يعني أن أداء العاملين في العمل يكافأ إلى حد ما بطريقة عادلة، ويوجد وضوح في الإجراءات المطلوبة للحصول على المكافآت المرغوبة.

كما بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الكلي لأنظمة الحوافز (العدالة والشفافية، المرونة) كما يلي:

جدول رقم (58) المقياس الكلي لأنظمة الحوافز (العدالة والشفافية، المرونة)

أنظمة الحوافز: العدالة والشفافية، المرونة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظام حوافز لتشجيع نقل المعرفة	2.9695	1.06030
عدالة وشفافية ومرونة نظام الحوافز لدعم نقل المعرفة	2.9200	.78720

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ مما سبق أن مؤشرات مقياس أنظمة الحوافز (العدالة والشفافية، المرونة) بين أفراد عينة البحث متوفرة مع وجود تفاوت بين المتوسطات إلا أنها ضمن الدرجة المتوسطة وهذا يدل على إدراك عينة البحث لدور أنظمة الحوافز الموجودة بشكل فعلي والتي تحتاج إلى مزيد من العدالة والمرونة في التطبيق.

5. الإحصاءات الوصفية للمتغير الخامس: قدرة امتصاص المعرفة (لغة مشتركة، عمليات مشتركة، تعميم المعلومات) :

يوضح الجدول رقم (59) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توافر المؤشرات التي تبين قدرة المبحوثين على امتصاص المعرفة من واقع الشركات عينة الدراسة حيث تم قياس هذا المتغير من خلال وجود مؤشرات أهمها لغة مشتركة وعمليات مشتركة ومدى تعميم المعلومات بين الشركات المبحوثة ويتضح للباحث من الجدول أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس قدرة امتصاص المعرفة (لغة مشتركة، عمليات مشتركة، تعميم المعلومات) بحدود الحد الأعلى من الدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أن الشركات المبحوثة تستعمل مصطلحات مماثلة ومفهومة فيما بينها مثل وصف العمليات المفاهيم، القضايا...، ونادراً ما يتم طلب توضيحات لأي مصطلحات في الوثائق الواردة من المؤسسة إلى الشركات التابعة لها. كما يلاحظ أن معظم عبارات مقياس أهمية تعميم المعلومات في استيعاب المعرفة المنقولة بحدود الدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أنه تتاح الحرية لجميع الشركات التابعة للمؤسسة للوصول إلى نفس المعرفة الأساسية للشركة، حيث قامت المؤسسة بجعل نفس المعرفة الأساسية متوفرة لجميع الشركات التابعة، فجميع المدراء في الشركات التابعة للمؤسسة لديهم نفس المعلومات عن الصناعة، وهذا يتطابق إلى حد ما مع واقع المؤسسة الواحدة وشركاتها حيث يستطيع العاملون فيها فعلاً فهم جميع المراسلات مجرد الاطلاع عليها لكثرة تداول المصطلحات بينها فمثلاً مصطلحات نسب الحلاوة ونسب التعفن للشوندر يفهمها العاملون في شركات السكر لكنهم يجهلون معنى مصطلحات شركات النسيج أو الحلج، إلا أن المصطلحات الفنية لا يمكن توحيدها ولكن المطلوب تبادله بين الشركات المختلفة هو ما تتوصل إليه من خلاصة معارفها وخبراتها الإدارية.

جدول رقم (59) الوسط الحسابي والانحراف لقدرة امتصاص المعرفة (لغة مشتركة، عمليات مشتركة، تعميم المعلومات)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستعمل شركتكم مصطلحات مماثلة لتلك التي تستعملها الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة مثل وصف العمليات المفاهيم، القضايا...	3.2457	1.06791
2	تستعمل الشركات التابعة للمؤسسة تعابير غير مفهومة من قبل شركتكم	2.8171	1.08317
3	عندما تستلم شركتكم وثائق أو اتصالات من المؤسسة فإنكم تفهمون جميع المصطلحات	3.4800	.98167
4	نادراً ماتطلبون توضيحات لأي مصطلحات تصادفكم في الوثائق الواردة من المؤسسة	3.5143	.98177
5	إجراءاتكم تماثل تلك الموجودة لدى الشركات التابعة للمؤسسة	3.4229	.96701
6	تستطيع شركتكم فهم جميع العمليات الأساسية لمعظم الشركات التابعة للمؤسسة	3.4971	.94610
	المقياس الكلي للغة والعمليات المشتركة في استيعاب المعرفة المنقولة	3.3295	.59504
1	جميع الشركات التابعة للمؤسسة لديها حرية الوصول إلى نفس المعرفة الأساسية للشركة	3.2000	1.05591
2	قامت المؤسسة بجعل نفس المعرفة الأساسية متوفرة لجميع الشركات التابعة	3.1143	1.11343
3	جميع المدراء في الشركات التابعة للمؤسسة لديهم نفس المعلومات عن الصناعة	2.6571	1.04339
	المقياس الكلي لأهمية تعميم المعلومات في استيعاب المعرفة المنقولة	2.9905	.84375

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

كما بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الكلي لقدرة امتصاص المعرفة (لغة مشتركة، عمليات مشتركة، تعميم المعلومات) كما يلي:

جدول رقم (60) المقياس الكلي لقدرة امتصاص المعرفة (لغة مشتركة، عمليات مشتركة، تعميم المعلومات)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قدرة امتصاص المعرفة: (لغة مشتركة، عمليات مشتركة، تعميم المعلومات)
.59504	3.3295	اللغة والعمليات المشتركة في استيعاب المعرفة المنقولة
.84375	2.9905	أهمية تعميم المعلومات في استيعاب المعرفة المنقولة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

مما سبق يمكن القول أن تعقيد اللغة والعمليات لايسهم في استيعاب المعرفة المنقولة حيث أظهر المقياس بأن وضوح المعرفة يساهم في القدرة على استيعابها من قبل أفراد العينة المبحوثة، أما إدراك المبحوثين لأهمية تعميم المعلومات وجعلها متاحة للجميع في الشركات المبحوثة فقد كان أيضاً ضمن الدرجة المتوسطة، وبالتالي تدرك عينة البحث أهمية وضوح المعلومات ووحدة لغة التعامل في استيعاب المعرفة المنقولة.

6. الإحصاءات الوصفية للغموض السببي(العوامل المسببة، الميزة التنافسية):

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توافر المؤشرات التي تبين مصطلح الغموض السببي من واقع الشركات عينة الدراسة حيث تم قياس هذا المتغير من خلال وجود مؤشرات أهمها العوامل المسببة والميزة التنافسية:

جدول رقم (61) الوسط الحسابي والانحراف للغموض السببي(العوامل المسببة، الميزة التنافسية):

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تفهم شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى بتحسين مكانتها لدى المؤسسة	3.1029	1.09373
2	تدرك شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى للمؤسسة بالاحتفاظ بالموظفين الجيدين	3.0514	1.12581
3	تدرك شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة بتحقيق معدلات نمو عالية	3.1657	1.07263
	المقياس الكلي للعوامل المسببة	3.1067	.95895
1	تفهم شركتكم مايجعلها أفضل بالنسبة لباقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة	3.5086	.93997
2	يدرك عناصر شركتكم مايميز شركتكم عن باقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة	3.4457	.96262
3	تتفق جميع الإدارات العليا في الشركات التابعة للمؤسسة حول العوامل التي تخلق نجاحاً مالياً فيها	3.3486	1.15902
	المقياس الكلي للميزة التنافسية	3.4343	.80664

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح للباحث من الجدول رقم (61) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الغموض السببي(العوامل المسببة، الميزة التنافسية) أن معظم عبارات مقياس الأسباب التي تدفع الشركات للقيام ببعض التصرفات بحدود الدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أن الشركات تدرك كيف تقوم الشركات الأخرى بتحسين مكانتها لدى المؤسسة المشرفة، كما تدرك كيف تقوم الشركات الأخرى التابعة لنفس المؤسسة بالاحتفاظ بالموظفين الجيدين وكيف تحقق معدلات نمو عالية، كما يلاحظ أن معظم عبارات مقياس الميزة التنافسية بحدود الدرجة المتوسطة (3.4) أو أعلى بقليل، مما يعني أن الشركات المبحوثة تدرك ما يجعلها

أفضل بالنسبة لباقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة، وتترك العناصر التي تميزها عن باقي الشركات، كما بلغ المقياس الكلي للغموض السببي (العوامل المسببة، الميزة التنافسية) كما يلي:

جدول رقم (62) المقياس الكلي للغموض السببي (العوامل المسببة، الميزة التنافسية):

الغموض السببي (العوامل المسببة، الميزة التنافسية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المسببة	3.1067	.95895
الميزة التنافسية	3.4343	.80664

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

مما سبق يلاحظ الباحث أن إدراك المستجيبين لأهمية العوامل السببية والتي تلزم بالإضافة إلى المدخلات من المواد لإنتاج ما يميز هذه الشركات كان قريب من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة.

7. الإحصاءات الوصفية لغموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستقبل):

جدول رقم (63) الوسط الحسابي والانحراف لغموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستقبل):

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عندما تتشارك المؤسسة أو الشركات التابعة لها لتنفيذ العمليات مع شركتكم فإنه لديهم فكرة جيدة عن آلية استعمالها	3.0971	1.03765
2	عندما تتشارك شركتكم في معرفة العملية أو ممارستها مع المؤسسة فإن شركتكم تترك كيفية استخدامها	3.5029	.82263
3	عندما تشارككم المؤسسة بمعرفة العمليات فإن لديهم تجربة سابقة عن الكيفية التي بها تساهم تلك المعرفة في الأداء	3.2686	.93580
	المقياس الكلي لدرجة التأكد من دقة المعلومات	3.2895	.74877
1	تثق شركتكم بأن الشركات التابعة للمؤسسة ستتعاامل معها بوضوح	3.2114	.91970
2	قامت المؤسسة بتطوير سمعة بترسيخ العدالة والثقة بين شركاتها	2.9886	.97667
3	الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة تقوم بحماية معرفتها	3.0914	.93014
4	شركتكم في حالة تنافس مع الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة	3.0286	1.13679
5	يشعر العاملون في شركتكم بالارتياح باستعمال الحاسوب للتواصل مع المؤسسة والشركات التابعة لها	3.2743	1.14177
6	من السهل على العاملين في شركتكم الدخول إلى موقع المؤسسة	2.7943	1.22379
	المقياس الكلي للعلاقة بين مرسل المعرفة والمستقبل	3.0648	.66853

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يتضح للباحث من الجدول رقم (63) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات غموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستقبل) أن معظم عبارات مقياس درجة التأكد من دقة

المعلومات بحدود الدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أن معرفة العمليات يمكن تشاركها بحكم التجربة السابقة عن الكيفية التي بها تساهم تلك المعرفة في الأداء، كما يلاحظ أن معظم عبارات مقياس العلاقة بين مرسل المعرفة والمستقبل بحدود الدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أن المؤسسات المبحوثة قامت بتطوير سمعتها وترسيخ العدالة والثقة بين شركاتها، كما يشعر العاملون فيها بالارتياح باستعمال الحاسوب للتواصل مع المؤسسة والشركات التابعة، كما بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الكلي لغموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستقبل) كما يلي:

جدول رقم (64) المقياس الكلي لغموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستقبل)

غموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستقبل)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
درجة التأكد من دقة المعلومات	3.2895	.74877
العلاقة بين مرسل المعرفة والمستقبل	3.0648	.66853

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18) نلاحظ مما سبق أن مؤشرات غموض النتيجة ضمن الحدود المتوسطة وبالتالي يدرك المبحوثين أهمية هذا العامل في فهم المعرفة المنقولة وقدرة مصدر المعرفة على جعل نتائجها مبهولة ومعقدة.

8. الإحصاءات الوصفية للمتغير الثامن: نقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج):

يبين الجدول رقم (65) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات نقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج) حيث يتضح أن معظم عبارات المقياس بحدود الدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أن هناك رغبة لدى الشركات المبحوثة لنقاس المعارف والتجارب الناجحة مع الشركات الأخرى، كما أنها تقدم المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية للمؤسسة المشرفة والشركات الأخرى التابعة لها لتحسين أدائها، ويتفق معظم المبحوثين على أن المعرفة المنقولة ينجم عنها إيجاد طرق جديدة للقيام بالأعمال وقدرة على حل المشاكل، وازدياد بشكل ملحوظ في المعرفة عن حالة السوق، ويرى الباحث أن هناك رغبة حقيقية لدى المبحوثين لتبادل المعرفة لكن ذلك بحاجة إلى توفير عوامل أهمها التحفيز والحماية من المحاسبة:

جدول رقم (65) الوسط الحسابي والانحراف لنقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج):

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تصنف المعرفة لدى شركتكم في قاعدة بيانات المؤسسة لإتاحة استخدامها من قبل جميع الشركات الأخرى	2.8571	1.12809
2	هناك رغبة لدى شركتكم بتقاسم المعارف والتجارب الناجحة مع الشركات الأخرى في الصناعة	3.3314	1.09539
3	تتقل المؤسسة تجارب الشركات التابعة لها إلى شركتكم	3.0343	1.08753
4	تقدم المؤسسة أو الشركات التابعة لها المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية (إنتاج، تسويق،...) لشركتكم لتحسين أدائكم	3.1143	1.03866
5	تقدم شركتكم المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية للمؤسسة والشركات التابعة لها لتحسين أدائهم	3.4571	.98093
6	أصبحت معرفتكم المهنية ثرية جداً	3.4000	.97674
7	ازدادت معرفتكم الإدارية بشكل ملحوظ	3.5086	.92766
8	ازدادت معرفتكم عن البيئة الخارجية بشكل ملحوظ	3.5086	.95212
9	ازدادت معرفتكم عن السوق	3.4229	1.06325
10	تقوم العناصر لديكم بإجراء تجريب لاختبار المعرفة الجديدة	3.0457	1.19297
11	للمعرفة المنقولة أثر في تحسين أداء شركتكم	3.4800	.97580
12	ينجم عن المعرفة المنقولة إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء	3.6171	.91397
13	ينجم عن المعرفة المنقولة زيادة في القدرة على حل مشاكل العمل	3.6229	.94415
	المقياس الكلي لنقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج)	3.3243	.70414

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18) ويتضح من الجدول رقم (66) أن المقياس الكلي لنقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج) قريب من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة المقبولة أي أن معظم المبحوثين وافقوا على أن حجم المعرفة في شركاتهم يزداد بسبب التفاعل المتكرر بين الأفراد أنفسهم وبينهم وبين المعرفة المنقولة:

جدول رقم (66) المقياس الكلي لنقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج)
.70414	3.3243	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

9. الإحصاءات الوصفية للمتغير التاسع: الأداء التنظيمي (عائد، زبائن، استثمارات):

جدول رقم (67) الوسط الحسابي والانحراف للأداء التنظيمي (عائد، زبائن، استثمارات)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ارتفع وسطي العائد على المبيعات بشكل ملحوظ	3.2286	.99093
2	تزايد بشكل ملحوظ نمو البيع السنوي	3.2343	.94502
3	تزايد بشكل ملحوظ نمو الدخل السنوي	3.2114	.96840
4	تزايد بشكل ملحوظ نسبة الربح الناتجة عن المنتجات الجديدة	3.1486	1.06711
5	تزايدت حصة السهم في السوق	3.0629	.92943
6	تناقصت شكاوى الزبائن	3.0914	1.08421
7	تحسنت خدمات الزبائن	3.0857	1.04967
8	انخفضت التكلفة التشغيلية	2.8229	1.12318
9	تزايد رضا الموظفين	2.9429	1.12298
10	انخفض معدل حجم عمل الموظف	2.8229	1.01003
11	تزايد عدد المنتجات الجديدة	2.7657	1.00400
12	تزايد الاستثمار في الأبحاث والتنمية	2.3600	.92326
13	ارتفعت منزلة الشركة بالمقارنة مع وسطي الصناعة فيما يرتبط بتقديم منتج جديد	2.8571	1.05435
	المقياس الكلي للأداء التنظيمي (عائد، زبائن، استثمارات)	2.9624	.70974

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

يوضح الجدول رقم (67) الوسط الحسابي والانحراف للأداء التنظيمي للمنظمات المبحوثة، حيث من السهل على الأفراد عينة الدراسة أن يلمسوا التغييرات في الأداء المالي وبالتالي التعبير عنها من واقع شركاتهم، أما الأداء غير المالي فمن الصعب قياسه حيث يتم اللجوء إلى توجيه بعض الأسئلة التي يمكن من خلالها استنتاج تحسن الأداء من عدمه، ويلاحظ أن معظم عبارات المقياس ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تبين للباحث أن هناك ارتفاع في وسطي العائد على المبيعات بشكل ملحوظ لدى الشركات المبحوثة مرده إلى تبادل المعرفة إليها، كما تزايد بشكل ملحوظ نمو البيع السنوي، والدخل السنوي ونسبة الربح الناتجة عن المنتجات الجديدة رغم قلتها، وحصة السهم في السوق، كما يلاحظ تناقص شكاوى الزبائن وتحسين خدمات الزبائن، بالمقابل كانت نتائج الأداء غير المالي ضمن الدرجة المتوسطة حيث يدرك المبحوثون أن نقل المعرفة ساهم في انخفاض التكلفة التشغيلية وطرح بعض المنتجات الجديدة، إلا أن الاستثمار في الأبحاث والتنمية كان دون المستوى المرغوب حيث بلغ المتوسط (2.3)، وعموماً فإن المبحوثين يرون أن أغلب الشركات المبحوثة تمكنت من تحسين منزلتها بين الشركات المماثلة من خلال تبادل المعارف والخبرات.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمتغيرات الدراسة (محددات نقل المعرفة التنظيمية، نقل المعرفة التنظيمية، الأداء التنظيمي) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويتفرع عنها:

1/1- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحددات نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2/1- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحوّر نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

3/1- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحوّر الأداء التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل اختبار هذه الفرضيات تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوافر جملة المتغيرات المستقلة (محددات نقل المعرفة التنظيمية) والمتغير الوسيط (نقل المعرفة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وذلك حسب المؤهل العلمي وفق الجدول التالي:

جدول رقم (68) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
محددات نقل المعرفة التنظيمية	معهد فما فوق	20	3.1488	.36978	.08269
	جامعي	152	3.1108	.52926	.04293
	ماجستير	3	3.7734	.03446	.01989
	دكتوراه				
	الإجمالي	175	3.1265	.51529	.03895
نقل المعرفة التنظيمية	معهد فما فوق	20	3.1583	.62822	.14047
	جامعي	152	3.3427	.71213	.05776
	ماجستير	3	3.5000	.86603	.50000
	دكتوراه				
	الإجمالي	175	3.3243	.70414	.05323
الأداء التنظيمي	معهد فما فوق	20	2.6958	.49580	.11086
	جامعي	152	3.0071	.72894	.05913

ماجستير	3	2.4722	.38490	.22222
دكتوراه				
الإجمالي	175	2.9624	.70974	.05365

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ من الجدول رقم (68) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين الأفراد، حيث أكثرهم إدراكاً لأهمية محددات نقل المعرفة التنظيمية ونقل المعرفة التنظيمية هم فئة الدراسات العليا أما فئة الجامعيين فهي أكثر إدراكاً لمتغير الأداء التنظيمي.

ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا لابد من إجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، وإجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (69) اختبار Levene حسب طرف المؤهل العلمي

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
محددات نقل المعرفة التنظيمية	5.744	.004
نقل المعرفة التنظيمية	.214	.808
الأداء التنظيمي	3.961	.021

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

إن التباين يكون متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر (0.05) وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05). لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق، حيث يلاحظ من الجدول (69) أن معنوية الاختبار لمحددات نقل المعرفة التنظيمية بلغت (0.004) وهي أقل من (0.05). وهي دالة إحصائياً في اختبار ليفين، كذلك بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي حيث بلغت معنوية الاختبار (0.021) الأمر الذي يعني عدم تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات وبالتالي نستخدم الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق وفق الجدول التالي:

جدول رقم (70) نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير المؤهل العلمي في محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي

المتغير	المؤهل العلمي	التكرار	متوسط الرتب
محددات نقل المعرفة التنظيمية	معهد فما فوق	20	85.65
	جامعي	152	86.85
	ماجستير	3	162.00
	دكتوراه		
	الإجمالي	175	
قيمة مربع كاي			6.524
مستوى المعنوية			.038
المتغير	المؤهل العلمي	التكرار	متوسط الرتب
الأداء التنظيمي	معهد فما فوق	20	67.13
	جامعي	152	91.52
	ماجستير	3	48.67
	دكتوراه		
	الإجمالي	175	
قيمة مربع كاي			5.955
مستوى المعنوية			.051

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من الجدول رقم (70) يتضح ما يلي:

✗ بلغ مستوى المعنوية لتأثير المؤهل العلمي في محددات نقل المعرفة التنظيمية (.038) وهي أقل من (.05) أي أن هناك اختلافات جوهرية بين الباحثين في إدراك محددات نقل المعرفة التنظيمية (المتغيرات المستقلة)، وتُعزى هذه الاختلافات لمتغير المؤهل العلمي حيث أكثرهم إدراكاً ممن يحملون مؤهل ماجستير وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التي تنص على وجود اختلافات جوهرية.

✗ بلغ مستوى المعنوية لتأثير المؤهل العلمي في الأداء التنظيمي (.051) وهي أكبر من (.05) أي لا توجد اختلافات جوهرية بين الباحثين في إدراك الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وبالتالي لا تقبل الفرضية الفرعية التي تنص على وجود اختلافات جوهرية، وتقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود اختلافات جوهرية بين الباحثين في إدراكهم لمتغير الأداء التنظيمي.

أما بالنسبة لمتغير نقل المعرفة التنظيمية (المتغير الوسيط) لاحظنا أنه غير دال إحصائياً في اختبار ليفين حيث كانت معنوية الاختبار (.808) وهي أكبر من (.05)، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA:

جدول رقم (71) تحليل ANOVA نقل المعرفة التنظيمية (المتغير الوسيط) حسب المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
نقل المعرفة التنظيمية (المتغير الوسيط)	بين الفئات	.695	2	.347	.698	.499
	داخل الفئات	85.576	172	.498		
	التباين الكلي	86.270	174			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ من الجدول رقم (71) أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لنقل المعرفة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك كون معنوية الاختبار (.499) أكبر من (.05). ولأن معظم المبحوثين من العاملين في الإدارات ومن أصحاب المؤهلات اللازمة لهذه المواقع.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمتغيرات الدراسة (محددات نقل المعرفة التنظيمية، نقل المعرفة التنظيمية، الأداء التنظيمي) تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وينفرع عنها:

1/2- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحددات نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

2/2- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحوّر نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

3/2- توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحوّر الأداء التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (72) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوافر جملة المتغيرات المستقلة (محددات نقل المعرفة التنظيمية) والمتغير الوسيط (نقل المعرفة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وذلك حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (72) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات حسب المستوى الوظيفي

المتغيرات	الفئات	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
محددات نقل المعرفة التنظيمية	مدير إدارة وسطي	158	3.0833	.51189	.04072
	معاون مدير عام	9	3.3978	.33593	.11198
	مدير عام	8	3.6744	.33839	.11964
	الإجمالي	175	3.1265	.51529	.03895
نقل المعرفة التنظيمية	مدير إدارة وسطي	158	3.2880	.71238	.05667
	معاون مدير عام	9	3.6111	.44683	.14894
	مدير عام	8	3.7188	.63298	.22379
	الإجمالي	175	3.3243	.70414	.05323
الأداء التنظيمي	مدير إدارة وسطي	158	2.9320	.71016	.05650
	معاون مدير عام	9	3.1111	.34359	.11453
	مدير عام	8	3.3958	.90056	.31840
	الإجمالي	175	2.9624	.70974	.05365

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ من الجدول رقم (73) وجود بعض الاختلافات البسيطة بين المتوسطات بين الأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما أجريناه سابقاً.

جدول رقم (73) اختبار Levene حسب طرف العينة (مدير،...)

المتغير	قيمة ليفين	المعنوية
محددات نقل المعرفة التنظيمية	4.805	.009
نقل المعرفة التنظيمية	.998	.371
الأداء التنظيمي	4.888	.009

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ من الجدول (73) أن محددات نقل المعرفة التنظيمية وأداء المنظمة دالة إحصائياً في اختبار ليفين حيث بلغت (0.009). لكل منهما وهي أقل من (0.05)، الأمر الذي يعني عدم تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات وبالتالي نستخدم الاختبار اللامعلمي Wallis Kruskal- للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (74) نتائج اختبار Kruskal-Wallis لتأثير المستوى الوظيفي محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي

المتغير	المستوى الوظيفي	التكرار	متوسط الرتب
محددات نقل المعرفة التنظيمية	مدير إدارة وسطى	158	83.59
	معاون مدير عام	9	115.89
	مدير عام	8	143.75
	الإجمالي	175	
قيمة مربع كاي			13.616
مستوى المعنوية			.001
المتغير	المستوى الوظيفي	التكرار	متوسط الرتب
الأداء التنظيمي	مدير إدارة وسطى	158	86.04
	معاون مدير عام	9	98.44
	مدير عام	8	115.00
	الإجمالي	175	
قيمة مربع كاي			2.899
مستوى المعنوية			.235

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من الجدول رقم (74) يتضح ما يلي:

☒ بلغ مستوى المعنوية لتأثير المستوى الوظيفي في محددات نقل المعرفة التنظيمية (0.001). وهي أقل من (0.05). أي أن هناك اختلافات جوهرية بين المبحوثين في إدراك محددات نقل المعرفة التنظيمية (المتغيرات المستقلة)، وتُعزى هذه الاختلافات لمتغير المستوى الوظيفي حيث أكثرهم إدراكاً مدراء الإدارة الوسطى وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التي تنص على وجود اختلافات جوهرية.

☒ بلغ مستوى المعنوية لتأثير المستوى الوظيفي في متغير الأداء التنظيمي (0.235). وهي أكبر من (0.05). أي ليس هناك اختلافات جوهرية بين المبحوثين في إدراك متغير الأداء التنظيمي وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية التي تنص على وجود اختلافات جوهرية.

أما بالنسبة لمتغير نقل المعرفة التنظيمية (المتغير الوسيط) لاحظنا أنه غير دال إحصائياً في اختبار ليفين حيث كانت معنوية الاختبار (371). وهي أكبر من (05)، الأمر الذي يعني شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA.

جدول رقم (75) تحليل ANOVA نقل المعرفة التنظيمية (المتغير الوسيط) حسب المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية
نقل المعرفة التنظيمية (المتغير الوسيط)	بين الفئات	2.194	2	1.097	2.244	.109
	داخل الفئات	84.077	172	.489		
	التباين الكلي	86.270	174			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

نلاحظ من الجدول رقم (75) أن قيمة معنوية الاختبار (.109) أكبر من (05). وبالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لنقل المعرفة التنظيمية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

مما سبق يتبين أن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة لها تأثير على متغيرات الدراسة وهذا يتفق مع دراسة قام بها (Van, 2002) حيث استخدم المسح الميداني للتعرف على أبعاد عملية نقل المعرفة وقام بتلخيص مفاهيم إدارة المعرفة والتعرف على مدركات الأفراد حول عملية نقل المعرفة حيث تبين أن أفراد العينة يدركون أن عملية نقل المعرفة التنظيمية تتم من خلال بيئة تشجع على التعاون وموجهة نحو العمل وأشار تحليل الجداول إلى أن الاستجابة للعناصر الخاصة بالتوجه كان لها علاقة جوهرية بمستوى التعليم مما يشير إلى أن العوامل الديموغرافية تؤثر على عملية نقل المعرفة¹.

بالنسبة لباقي الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع والهدف في ذلك معرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي حقيقي على المتغير التابع، ومعرفة التأثير النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 5% Significance Level، وتوضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

¹N. Van, Literature Review And Finding About Perceptions Of Knowledge Transfer In Collaborative And Process, Oriented Teams, Pepperdine-University, PHD Thesis, 2002.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات نقل المعرفة التنظيمية في نقل المعرفة التنظيمية. ويتفرع منها:

1/3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات تكنولوجيا المعلومات في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

2/3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

3/3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

4/3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

5/3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة امتصاص المعرفة في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

6/3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للغموض السببي في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

7/3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض النتيجة في عملية نقل المعرفة التنظيمية.

من أجل اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية تم اختبار صحة النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج تأثير محدثات نقل المعرفة التنظيمية في عملية نقل المعرفة التنظيمية ثم إجراء تحليل الانحدار المتعدد وفق الجداول التالية:

جدول رقم (76) تحليل التباين لمحددات نقل المعرفة في نقل المعرفة كمتغير التابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	51.416	7	7.345	35.194	.000 ^a
البواقي	34.854	167	.209		
الإجمالي	86.270	174			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

جدول رقم (77) معاملات التحديد لنموذج محدثات نقل المعرفة التنظيمية ونقل المعرفة التنظيمية

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.772 ^a	.596	.579	.45684

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

جدول رقم (78) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير محددات نقل المعرفة التنظيمية في نقل المعرفة التنظيمية

المتغير	القيمة غير المعيارية للمعاملات		القيمة المعيارية للمعاملات	T	المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	.460	.260		1.770	.078
أدوات تكنولوجيا المعلومات	-.066	.064	-.058	-1.031	.304
الثقافة التنظيمية	.120	.099	.118	1.203	.231
الهيكل التنظيمي	-.152	.108	-.122	-1.413	.160
أنظمة الحوافز	.236	.070	.279	3.381	.001
قدرة امتصاص المعرفة	.227	.070	.201	3.219	.002
الغموض السببي	-.162	.070	-.186	-2.317	.022
غموض النتيجة	-.379	.078	-.322	-4.856	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

من خلال الجداول يمكن أن نبين مايلي:

- إن قيمة F (35.194) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة، محددات نقل المعرفة التنظيمية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عملية نقل المعرفة التنظيمية.
- بلغ معامل الارتباط (0.772)، ويعني أن هناك علاقة ارتباط بين محددات نقل المعرفة التنظيمية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) وعملية نقل المعرفة التنظيمية، وهذه العلاقة قوية¹، وهي معنوية عند مستوى (0.05).
- يبين الجدول رقم (77) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (60%) تقريباً، ومعامل التحديد المعدل بلغ (57.9%) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (60%) من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وإن نسبة (40%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

¹ إذا كان معامل الارتباط أقل من (50%) فهو ارتباط ضعيف، وإذا كان بين (50% & 70%) يكون الارتباط متوسط، وإذا كان أكبر من (70%) فهو ارتباط قوي.

ومن الجدول (78) الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار لأثر محددات نقل المعرفة التنظيمية في نقل المعرفة التنظيمية يمكن القول:

- إن قيمة (T) لمحددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) تساوي على التوالي (3.381، 3.219، -317، -2.317، -4.856) بمستوى معنوية (0.001، 0.002، 0.022، 0.000) وهي معنوية عند مستوى أقل من (0.05). وهذا يؤكد وجود أثر لمحددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في نقل المعرفة التنظيمية.

- إن محددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) تؤثر معنوياً في نقل المعرفة التنظيمية، وبما أن إشارة معامل الانحدار لأنظمة الحوافز، وقدرة امتصاص المعرفة، هي إشارة موجبة هذا يعني أن (أنظمة الحوافز، وقدرة امتصاص المعرفة) تؤثر طردياً في عملية نقل المعرفة التنظيمية. وهذا يعني عدالة وشفافية ومرونة أنظمة الحوافز تساعد في نجاح عملية نقل المعرفة. وكلما زادت قدرة امتصاص واستيعاب المعرفة المنقولة زاد ذلك من نجاح عملية نقل المعرفة. أما إشارة معامل الانحدار لمتغيرات الغموض السببي وغموض النتيجة فهي سالبة، وهذا يعني أن العلاقة بين الغموض السببي وغموض النتيجة، ومتغير نقل المعرفة التنظيمية هي علاقة عكسية حيث كلما توفرت عوامل الغموض زاد من صعوبة نقل المعرفة.

- إن قيمة (T) لمحددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) تساوي على التوالي (-1.031، 1.203، -1.413) بمستوى معنوية (0.304، 0.231، 0.160) وهي أكبر من (0.05). وهذا يؤكد عدم وجود أثر لمحددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في نقل المعرفة التنظيمية. ويعود سبب ذلك كون أدوات تكنولوجيا المعلومات الموجودة لدى هذه المؤسسات والشركات موجودة لإجراء العمليات اليومية، ولكون الثقافة السائدة لدى القطاع العام غير قائمة على المشاركة وإنما على التوجيهات الجاهزة، كذلك فإن الهياكل التنظيمية الموجودة لاتدعم عملية نقل المعرفة بسبب التركيز على إتباع الإجراءات الرسمية وطول قنوات الاتصال التي تجعل عملية المشاركة بالمعرفة مضیعة للوقت، كذلك فالمركزية تعيق إبداع ومرونة الأفراد في التعامل مع التغيرات في البيئة، وبالتالي لابد من خلق بيئة مناسبة لتشجيع العاملين لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في تبادل المعرفة وكذلك اعتماد ثقافة تشجع عملية نقل المعرفة.

- ويمكن كتابة معادلة التنبؤ للمتغير التابع لهذه الفرضية (نقل المعرفة التنظيمية Y1) باستخدام الجدول رقم (78) الذي يظهر ثابت المعادلة ومعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (محددات نقل المعرفة Xn) وذلك كمايلي:

$$Y1 = 0.460 - 0.066 X1 + 0.120 X2 - 0.152 X3 + 0.236 X4 + 0.227 X5 - 0.162 X6 - 0.379 X7$$

بناءً على نتائج التحليل يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في نقل المعرفة التنظيمية، ورفض الفرضية الرئيسية الثالثة جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر معنوي للمحددات (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في نقل المعرفة التنظيمية. وهذه النتيجة التي توصل إليها الباحث لا تتفق كثيراً مع نتائج دراسة (Bich Ngoc, 2008) حيث افترض أن هناك علاقة بين (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز) ونقل المعرفة التنظيمية في منظمات تكنولوجيا المعلومات الفيتنامية وتوصل في دراسته إلى أن¹:

• أدوات تكنولوجيا المعلومات تدعم عملية نقل المعرفة حيث كانت العلاقة ايجابية بين المتغيرات الفرعية وعملية نقل المعرفة.

• قسم كبير من متغيرات الثقافة التنظيمية مثل فرق العمل لا تدعم عملية نقل المعرفة.

• الهيكل التنظيمي يرتبط بعلاقة سلبية مع عملية نقل المعرفة التنظيمية.

• أنظمة الحوافز تدعم عملية نقل المعرفة.

كما توصل (Lewis Priestley, 2003) إلى أن هناك علاقة بين قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة، وصعوبة نقل المعرفة التنظيمية²:

• قدرة امتصاص المعرفة ترتبط بعلاقة عكسية مع صعوبة نقل المعرفة فكلما زادت هذه القدرة انخفضت الصعوبات المتعلقة بعملية نقل المعرفة.

• غموض النتيجة والغموض السببي لهما تأثير في صعوبة نقل المعرفة حيث كلما زاد الغموض كانت عملية نقل المعرفة صعبة.

وهي نتيجة تتفق إلى حد ما مع النتيجة التي توصل إليها الباحث ويكمن السبب في أن معظم العاملين المبحوثين هم من أصحاب القرار أو من يشارك به وبالتالي يدركون أهمية هذه العوامل التنظيمية في عملية نقل المعرفة.

¹ T. Bich Ngoc, Intra-Organizational Knowledge Transfer Process in Vietnam's Information Technology Companies Op. Cit.

² J. Priestley, Inter-Organizational Knowledge Transfer Difficulty: The Influence of Organizational Network Type, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity and Outcome Ambiguity, Op. Cit.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم اختبار صحة النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج تأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي ثم إجراء تحليل الانحدار المتعدد وفق الجداول التالية:

جدول رقم (79) تحليل التباين لنقل المعرفة في الأداء التنظيمي كمتغير التابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	46.672	1	46.672	197.052	.000 ^a
البواقي	40.976	173	.237		
الإجمالي	87.648	174			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

جدول رقم (80) معاملات التحديد لنموذج نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.730 ^a	.532	.530	.48668

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

وبوضح الجدول (81) نتائج تحليل الانحدار لأثر نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي:

جدول رقم (81) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي

المتغير	القيمة غير المعيارية للمعاملات		القيمة المعيارية للمعاملات	T	المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	.517	.178		2.906	.004
نقل المعرفة التنظيمية	.736	.052	.730	14.038	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

- إن قيمة F (197.052) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة، نقل المعرفة التنظيمية صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع الأداء التنظيمي.
- بلغ معامل الارتباط (.730) ويعني أن هناك علاقة ارتباط بين نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي، وهذه العلاقة قوية، وهي معنوية عند مستوى (0.05).

• يبين الجدول رقم (80) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (54%) تقريباً، ومعامل التحديد المعدل بلغ (53%) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (54%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً تدل على أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وأن نسبة (46%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

يبين الجدول (81) نتائج تحليل الانحدار لأثر نقل المعرفة في الأداء التنظيمي:

• إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (14.038) وهي معنوية عند مستوى أقل من (0.05). وهذا يؤكد وجود أثر لنقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

• إن إشارة المعامل (B) موجبة أي أن عملية نقل المعرفة التنظيمية تؤثر طردياً في الأداء التنظيمي، حيث كلما تحسنت عملية نقل المعرفة التنظيمية انعكس ذلك إيجابياً في الأداء التنظيمي حيث يشرح نموذج الانحدار (54%) من الاختلافات في الأداء التنظيمي.

• ويمكن كتابة معادلة التنبؤ للمتغير التابع لهذه الفرضية (الأداء التنظيمي Y2) باستخدام الجدول رقم (81) الذي يظهر ثابت المعادلة ومعاملات الانحدار للمتغير المستقل (نقل المعرفة X1) وذلك كمايلي:

$$Y2 = 0.517 + 0.736 X1$$

بناءً على نتائج التحليل يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لنقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي.

إن نتائج دراستنا قريبة من نتائج دراسة قام بها Kang في عام 2003 حيث ركزت الدراسة على نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة، وقد تم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة المعلنة، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المشروع يتأثر إيجاباً من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن طريق استخلاص المعرفة الضمنية من الأفراد العاملين أكثر من تأثره بالمعرفة المتحصلة من المصادر الخارجية¹، كذلك لا تختلف نتائج دراستنا كثيراً عن نتائج دراسة قام بها (Brachos et al, 2007) حيث تبين أن نقل المعرفة التنظيمية يؤثر في أداء الشركات، وأن سلوك التعلم والنقل يساعد في تحسين السلوك التنظيمي في المنظمة وبالتالي خلق المعرفة الجديدة والمساعدة في الإبداع الذي يقوّي المركز التنافسي ويساعد في تطوير الأداء²، وتتفق نتائج الدراسة مع ماتوصل إليه (الخشالي، 2009) بدراسته إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي على عينة من الشركات الصناعية الأردنية حيث تم استخدام معامل الانحدار المتعدد في التحليل وتبين له أن هناك علاقة ذات دلالة

¹T, Kang. The Knowledge Advantage Tracing and Tasting The Impact of Knowledge Characteristics and Relationship on Project Performance, Op Cit.

² D. Brachos, et. al, Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, Vol11, No5, 2007, PP31-44.

إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة) ووجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة ومنها نقل ونشر المعرفة في الأداء التنظيمي¹. أما الدراسة التي قام بها (نايف، 2007) حول العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي فقد بينت أن عمليات إدارة المعرفة تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أداء أفضل للشركات المبحوثة²، وهذا يتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا.

5. الفرضية الرئيسية الخامسة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات نقل المعرفة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في الأداء التنظيمي كمتغير تابع، ويتفرع عنها:

- 1/5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي.
 - 2/5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي.
 - 3/5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الأداء التنظيمي.
 - 4/5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في الأداء التنظيمي.
 - 5/5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة امتصاص المعرفة في الأداء التنظيمي.
 - 6/5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للغموض السببي في الأداء التنظيمي.
 - 7/5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض النتيجة في الأداء التنظيمي.
- من الجداول التالية يمكن للباحث الوصول إلى صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لمحددات نقل المعرفة (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي:

جدول رقم (82) تحليل التباين لمحددات نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي كمتغير التابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الاتحدار	40.115	7	5.731	20.134	.000 ^a
البواقي	47.533	167	.285		
الإجمالي	87.648	174			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

¹ شاكر الخشالي، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد1، الأردن.

² أسعد نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.

جدول رقم (83) معاملات التحديد لنموذج محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.677 ^a	.458	.435	.53351

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18) ويوضح الجدول (84) نتائج تحليل الانحدار لأثر محددات نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي:

جدول رقم (84) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير محددات نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي

المتغير	القيمة غير المعيارية للمعاملات		القيمة المعيارية للمعاملات	T	المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	.363	.303		1.196	.233
أدوات تكنولوجيا المعلومات	.202	.075	.176	2.686	.008
الثقافة التنظيمية	.123	.116	.121	1.063	.289
الهيكل التنظيمي	-.321	.126	-.256	-2.557	.011
أنظمة الحوافز	.245	.082	.288	3.005	.003
قدرة امتصاص المعرفة	.247	.082	.217	3.006	.003
الغموض السببي	-.218	.082	-.248	-2.669	.008
غموض النتيجة	.135	.091	.114	1.479	.141

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

- إن قيمة F (20.134) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة محددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع الأداء التنظيمي.
- بلغ معامل الارتباط (0.677) ويعني أن هناك علاقة ارتباط بين محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي، وهذه العلاقة متوسطة، وهي معنوية عند مستوى (0.05).
- يبين الجدول رقم (83) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (45.8%) تقريباً، ومعامل التحديد المعدل بلغ (43.5%) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (45%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر المتغير المستقل كمتغير تابع، وأن نسبة (55%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

ومن الجدول (84) الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار لأثر محددات نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي يمكن القول:

- إن قيمة (T) للمتغيرات التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) أقل من (0.05). وهذا يدل أن أثر هذه المحددات في الأداء التنظيمي هو أثر معنوي.
 - إن معنوية الاختبار لمحددات نقل المعرفة التالية (الثقافة التنظيمية، غموض النتيجة) أكبر من (0.05). وهذا يعني أن أثر هذه المحددات في الأداء التنظيمي غير معنوي.
 - إن إشارة معامل الانحدار لمحددات نقل المعرفة (أدوات تكنولوجيا المعلومات، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة) هي إشارة موجبة وهذا يعني أنها تؤثر طردياً في الأداء التنظيمي.
 - إن إشارة معامل الانحدار لمحدد الهيكل التنظيمي والغموض السببي سالبة وهذا يعني تأثيرها سلبي على الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة، حيث أن زيادة الغموض ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي.
 - ويمكن كتابة معادلة التنبؤ للمتغير التابع لهذه الفرضية (الأداء التنظيمي Y2) باستخدام الجدول رقم (84) الذي يظهر ثابت المعادلة ومعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (محددات نقل المعرفة Xn) وذلك كمايلي:

$$Y2 = 0.363 + 0.202 X1 + 0.123 X2 - 0.321 X3 + 0.245 X4 + 0.247 X5 - 0.218 X6 + 0.135 X7$$
- بناءً على نتائج التحليل يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) في الأداء التنظيمي، ورفض الفرضية الرئيسية الخامسة جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر معنوي لـ (الثقافة التنظيمية، غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Darroch, 2005) التي تؤكد أن ثقافة قوية من التضامن والتعاون، ونظام حوافز مرن، وقواعد غير مكتوبة، جميعها تساعد في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة¹.

¹ J. Darroch, Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, 2005, Vol9, No3, PP101-115

6. الفرضية الرئيسية السادسة:

إن نقل المعرفة التنظيمية يتوسط علاقة التأثير بين محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي للمنظمات.

لاختبار صحة الفرضية السادسة اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة (HMR)، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار:

جدول رقم (85) نموذج الانحدار الهرمي للعلاقة بين نقل المعرفة كمتغير وسيط وبين تأثير المحددات في الأداء التنظيمي

م	المتغير التابع	الأداء التنظيمي								
		النموذج الأساسي			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
	المتغير المستقل والوسيط	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T
1	محددات نقل المعرفة التنظيمية	0.906	0.083	10.865	.335	.101	3.333	-0.238	0.159	-1.498
2	نقل المعرفة التنظيمية	--	--	--	.574	.071	8.050	.233	.168	1.384
3	محددات نقل المعرفة التنظيمية مع نقل المعرفة التنظيمية	--	--	--	--	--	--	1.147	.143	8.050
معامل التحديد المرجح		0.40			0.537			0.56		
قيمة معامل فيشر		118.066			203.419			113.20		
معنوية النموذج		0.000			0.000			0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS, v, 18)

*Hierarchical Moderated Regression Analyze.

وفقاً لفرضية الدراسة توقع الباحث أن العلاقة بين محددات نقل المعرفة والأداء التنظيمي ستكون أقوى في حال تم توسط متغير نقل المعرفة التنظيمية، وباستخدام نموذج تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة، ومن خلال المقارنة بين نتائج تقدير ثلاث نماذج كما هو موضح في الجدول رقم (85) وهي:

• **النموذج الأساسي (Base Model):** والذي يختص بدراسة العلاقة المباشرة بين (محددات نقل المعرفة

التنظيمية X) كمتغير مستقل و(الأداء التنظيمي Y2) كمتغير تابع كما يلي: $Y2 = b0 + b1 X + e$

النموذج المختزل (Reduced Model): الذي تم فيه إدخال المتغير الوسيط نقل المعرفة التنظيمية

لاختبار التأثير المباشر لنقل المعرفة Y1 كمتغير ثاني إضافة لمحددات نقل المعرفة التنظيمية X في (الأداء

التنظيمي Y2) وذلك كما يلي: $Y2 = b1 + b1 X + b2 Y1 + e$

• **النموذج الكامل (Full Model):** يهدف إلى اختبار أثر تفاعل نقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط مع

محددات نقل المعرفة التنظيمية (X Y1) في تأثيرهما على الأداء التنظيمي كمتغير تابع وذلك كما يلي:

$$Y2 = b0 + b1 X + b2 Y1 + b3 X Y1 + e$$

وقد كشفت نتائج التحليل بأن النموذج المختزل ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل فيشر للنموذج بالكامل (203.419) عند درجة ثقة (95%). كذلك فإن إدخال نقل المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل في النموذج أدى إلى ارتفاع بمقدار (13%) تقريباً في المقدرة التفسيرية للنموذج مقارنة بالنموذج الأساسي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (53.7%).

كما تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (85) (وفقاً لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر لنقل المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل في النموذج على الأداء التنظيمي عند درجة ثقة (95%) ويتضح ذلك جلياً من خلال قيمة Sig المعنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05). بينما كشفت نتائج تقدير النموذج الكامل عن معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (113.20%)، وتشير النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط نقل المعرفة التنظيمية في النموذج أدى إلى ارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (56%) بزيادة قدرها (3%) مقارنة بالنموذج المختزل، كما بلغت قيمة Sig المعنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير نقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين محددات نقل المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع في المنظمات المدروسة.

مما سبق يتضح لنا صحة الفرضية القائلة إن نقل المعرفة التنظيمية يتوسط علاقة التأثير بين محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي للمنظمات..

وعليه فإن النموذج الفرضي بتوسط متغير نقل المعرفة التنظيمية كان له تأثير إيجابي لتحسين الأداء التنظيمي عن طريق المتغيرات المستقلة، وهذه النتيجة تختلف عن نتائج دراسة (Bich Ngoc, 2008) حيث هدفت الدراسة إلى التركيز وبشكل محدد على تحسين العلاقة بين العوامل التنظيمية والأداء التنظيمي عن طريق نقل المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى فشل النموذج المقترح في شركات تكنولوجيا المعلومات

الفيتنامية حيث لم تظهر الدراسة أي نتيجة تفيد في تحسين الأداء عن طريق هذا النموذج في الشركات المبحوثة.

ويمكن للباحث أن يلخص نتائج ماتم اختباره من فرضيات في الجدول التالي الذي يبين نوع كل فرضية ونصها وقرار قبولها أو رفضها:

رقم الجدول(86) فرضيات البحث وقرارات قبولها أو رفضها

نوع الفرضية	رقم الفرضية	نص الفرضية	قرار القبول أو الرفض
ديموغرافية	الفرضية الرئيسية الأولى	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمتغيرات الدراسة (محددات نقل المعرفة التنظيمية، نقل المعرفة التنظيمية، الأداء التنظيمي) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	قبول جزئي
	فرعية أولى	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحددات نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.	مقبولة
	فرعية ثانية	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحدود نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	مرفوضة
	فرعية ثالثة	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحدود الأداء التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.	مرفوضة
ديموغرافية	الفرضية الرئيسية الثانية	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمتغيرات الدراسة (محددات نقل المعرفة التنظيمية، نقل المعرفة التنظيمية، الأداء التنظيمي) تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي	قبول جزئي
	فرعية أولى	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحددات نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.	مقبولة
	فرعية ثانية	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحدود نقل المعرفة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.	مرفوضة
	فرعية ثالثة	توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في مدركاتهم لمحدود الأداء التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.	مرفوضة
مستقلة وتابعة	الفرضية الرئيسية الثالثة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات نقل المعرفة التنظيمية في نقل المعرفة التنظيمية	قبول جزئي
	فرعية أولى	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات تكنولوجيا المعلومات في عملية نقل المعرفة التنظيمية.	مرفوضة
	فرعية ثانية	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في عملية نقل المعرفة التنظيمية.	مرفوضة
	فرعية ثالثة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في عملية نقل	مرفوضة

		المعرفة التنظيمية.	
مقبولة	فرعية رابعة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في عملية نقل المعرفة التنظيمية.	
مقبولة	فرعية خامسة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة امتصاص المعرفة في عملية نقل المعرفة التنظيمية.	
مقبولة	فرعية سادسة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للغموض السببي في عملية نقل المعرفة التنظيمية.	
مقبولة	فرعية سابعة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض النتيجة في عملية نقل المعرفة التنظيمية.	
مقبولة	الفرضية الرئيسية الرابعة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي.	مستقلة وتابعة
قبول جزئي	الفرضية الرئيسية الخامسة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات نقل المعرفة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في الأداء التنظيمي كمتغير تابع،	مستقلة وتابعة
مقبولة	فرعية أولى	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي.	
مرفوضة	فرعية ثانية	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي.	
مقبولة	فرعية ثالثة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الأداء التنظيمي.	
مقبولة	فرعية رابعة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في الأداء التنظيمي.	
مقبولة	فرعية خامسة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة امتصاص المعرفة في الأداء التنظيمي.	
مقبولة	فرعية سادسة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للغموض السببي في الأداء التنظيمي.	
مرفوضة	فرعية سابعة	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض النتيجة في الأداء التنظيمي.	
مقبولة	الفرضية الرئيسية السادسة	إن نقل المعرفة التنظيمية يتوسط علاقة التأثير بين محددات نقل المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي للمنظمات.	مستقلة وتابعة

الخاتمة: النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

Conclusion and Recommendation

1. نتائج الدراسة:

تقسم نتائج الدراسة إلى الآتي:

1/1- النتائج العامة:

1/1/1- إن الشركات عينة الدراسة تهتم في خزن المعرفة الظاهرة في سجلات ووثائق وحاسب ولا تهتم بالقدر الكافي بالمعرفة الضمنية.

2/1/1- غياب الإستراتيجية لدى معظم الشركات المبحوثة رغم وجود الخطة والعمل على تنفيذها حيث تبين أن هذه الشركات تعاني من صعوبة تصريف إنتاجها.

3/1/1- تخصص هذه الشركات مبالغ ضخمة لاستيراد الآلات والتجهيزات الحديثة وتقتصر عملية التعلم في تشغيلها وصيانتها على بعض العاملين الذين يتم إيفادهم للبلد المصنع لهذه التكنولوجيا دون وجود آلية واضحة لنقل ماتعلمه هؤلاء لغيرهم.

4/1/1- وجود أعداد كبيرة من الأجهزة الحاسوبية لدى الشركات المبحوثة تعتمد عليها في إنجاز بعض أعمالها وتخزن عليها بيانات عن المستودعات والمواد وغيرها.

5/1/1- وجود مواقع إلكترونية لهذه الشركات والمؤسسات ولكنها مهملة ولا يتم تحديثها بالمعلومات باستمرار.

6/1/1- توزع الانترنت عند المدراء العاميين ومعاونيهم ومعظم مدراء الإدارة الوسطى، وعدم الاستفادة الصحيحة من استخدامه لحل مشاكل العمل وعدم الإطلاع على تجارب الشركات الرائدة.

2/1- نتائج تخص الشركات محل الدراسة:

1/2/1- كشفت نتائج الدراسة انخفاض معدل استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في الشركات المبحوثة عموماً عن القيمة المتوسطة، حيث تبين أن المتوسطات للأدوات التالية (البريد الإلكتروني، وموقع الشركة على الشبكة، والانترنت) أقل من (2.6) وهي تتدرج تحت فئة غير موافق وهذا يدل على انخفاض في استخدام تلك الأدوات، أما استخدام (اللوحة الإلكترونية، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة) فالنتائج تشير إلى شبه انعدام لاستخدامها حيث لم تتجاوز متوسطاتها (1.8)، بالمقابل تبين لنا أن استخدام الشبكة الداخلية بين الشركات التابعة للمؤسسة الواحدة ضمن الدرجة المتوسطة ولكن قريب من الحد الأدنى (2.6).

2/2/1- بينت نتائج التحليل أن غالبية المستجيبين يدركون أهمية دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات لعملية نقل المعرفة، حيث يدرك الجميع تقريباً بأن استخدام الأدوات يؤدي إلى تحسين قدرة شركتهم على تخزين وتبادل المعرفة حيث كانت المتوسطات أعلى بقليل من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة (3.4).

3/2/1- أوضحت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة يتفقون على توفر العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد، وهذا يشجع على تبادل الخبرات ونقل المعارف حيث تجاوزت المتوسطات الحد الأعلى للدرجة المتوسطة (3.4) ..

4/2/1- كشفت نتائج الدراسة أن جميع عبارات المقياس التي تظهر قابلية الشركات المبحوثة للتكيف قريبة من الحد الأعلى للدرجة المتوسطة (3.4)، مما يعني أن المستجيبين من أفراد العينة يتفقون بأن شركاتهم تشجع عمليات التجديد والابتكار، وأن طرق وأساليب العمل في الشركات المدروسة تتسم بالمرونة وسهولة التغيير وهذه الثقافة تدعم عملية نقل المعرفة.

5/2/1- كشفت نتائج الدراسة وجود نوع من المركزية في اتخاذ القرارات في الشركات المبحوثة حيث أن معظم عبارات المقياس التي تقيس إفراد الإنارة باتخاذ القرارات بحدود الدرجة المتوسطة (3.4)، إلا أنها أي الإدارة، تحاول جعل الجميع يشارك في تنفيذ العمليات التشغيلية وهذا حال شركات القطاع العام فعلاً، وبالتالي فإن تمركز السلطة يعيق من حركة العاملين وينعكس سلباً على نجاح عملية نقل المعرفة، حيث كل ما يتم نقله هو فقط القرارات الجاهزة.

6/2/1- تبين من خلال نتائج التحليل إجماع من أفراد عينة الدراسة على وجود إجراءات رسمية في التعامل ضمن الشركات والمؤسسات المبحوثة وهذا يعيق نقل وتبادل المعرفة.

7/2/1- يبين الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات مقياس أنظمة الحوافز أن معظم عبارات المقياس التي توضح توفر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة في الشركات المبحوثة ضمن الدرجة المتوسطة ولكن قريبة من حدها الأدنى (2.6)، مما يعني أن الحوافز المادية في الشركات المبحوثة تعطى في بعض الأحيان للشخص الذي لديه تقدم بخبراته كنتيجة لتبادل المعرفة مع الآخرين، كما تقدم الحوافز المادية للعاملين الذين يساهمون بمعرفة جديدة لقاعدة بيانات تلك الشركات، كما تبين أن معظم عبارات مقياس مرونة نظام الحوافز وعدالته ضمن الدرجة المتوسطة (2.6 و 3.4)، مما يعني أن أداء العاملين في العمل يكافأ إلى حد ما بطريقة عادلة.

8/2/1- كشفت نتائج الدراسة بأن وضوح المعرفة يساهم في القدرة على استيعابها من قبل أفراد العينة المبحوثة وأن تعقيد اللغة والعمليات لا يساهم في استيعاب المعرفة المنقولة، حيث أظهر المقياس أن إدراك المبحوثين لأهمية تعميم المعلومات وجعلها متاحة للجميع في الشركات المبحوثة كان ضمن الدرجة المتوسطة، وبالتالي تدرك عينة البحث أهمية وضوح المعلومات ووحدة لغة التعامل في استيعاب المعرفة المنقولة.

9/2/1- هناك إدراك بحدود الوسط للأسباب التي تدفع الشركات للقيام ببعض التصرفات والإجراءات، وكذلك لتمييز عناصر الميزة التنافسية وفق مدركات أفراد عينة الدراسة، وإن إدراك أفراد العينة لأهمية هذا العامل في عملية نقل المعرفة كان متوسطاً أو أكثر حيث يدرك أفراد عينة الدراسة أهمية العوامل التي تستخدمها شركات أخرى للوصول إلى نفس منتجاتها المتميزة حيث بدون تلك العوامل فإن نقل المعرفة لاجدوى له.

10/2/1- كشفت نتائج الدراسة في الشركات المبحوثة أن معظم المستجيبين يدركون أهمية وضوح وتحديد نتائج نقل المعرفة وهذا يتطلب دقة المعلومات والثقة بين الشركة المرسل للمعرفة والمستقبل لها، حيث كانت المتوسطات للإجابات ضمن القيمة المتوسطة.

11/2/1- إن معظم المبحوثين وافقوا على أن حجم المعرفة في شركاتهم بزيادة بسبب التفاعل المتكرر بين الأفراد ضمن الشركات المبحوثة وبينها، حيث يوضح مقياس نقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج) درجات مقبولة وفق مدركات أفراد عينة الدراسة.

12/2/1- إن الوسط الحسابي للمقياس الكلي للأداء التنظيمي (2.9624)، وهذا يوضح درجات أداء مقبولة وفقاً لمدركات عينة الدراسة لفوائد نقل المعرفة مع مراعاة واقع الشركات المدروسة.

3/1- نتائج اختبار الفروض:

أثبتت نتائج اختبار الفرضيات مايلي:

1/3/1- يوجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في إدراكهم لمحددات نقل المعرفة التنظيمية، وتُعزى هذه الاختلافات لمتغير المؤهل العلمي حيث أكثرهم إدراكاً ممن يحملون مؤهل جامعي حيث بلغ مستوى المعنوية لتأثير المؤهل العلمي في محدّدات نقل المعرفة التنظيمية (0.038). وهي أقل من (0.05).

2/3/1- لا توجد اختلافات جوهرية بين المبحوثين في إدراكهم لمتغير الأداء التنظيمي حيث بلغ مستوى المعنوية لتأثير المؤهل العلمي في الأداء التنظيمي (0.051). وهي أكبر من (0.05).

3/3/1- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لنقل المعرفة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك كون معنوية الاختبار كانت (0.499). وهي أكبر من (0.05).

4/3/1- هناك اختلافات جوهرية بين المبحوثين في إدراك محدّدات نقل المعرفة التنظيمية، وتُعزى هذه الاختلافات لمتغير المستوى الوظيفي حيث أكثرهم إدراكاً مدراء الإدارة الوسطى حيث بلغ مستوى المعنوية لتأثير المستوى الوظيفي في محدّدات نقل المعرفة (0.001). وهي أقل من (0.05).

5/3/1- ليس هناك اختلافات جوهرية بين المبحوثين في إدراك متغير الأداء التنظيمي حيث بلغ مستوى المعنوية لتأثير المستوى الوظيفي في متغير الأداء التنظيمي (0.235). وهي أكبر من (0.05).

6/3/1- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لنقل المعرفة التنظيمية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي حيث كانت قيمة معنوية الاختبار (0.109). وهي أكبر من (0.05).

7/3/1- توجد علاقة معنوية بين محدّدات نقل المعرفة التالية: (أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) ونقل المعرفة التنظيمية، وأن (أنظمة الحوافز، وقدرة امتصاص المعرفة) تؤثر طردياً في عملية نقل المعرفة التنظيمية، أما العلاقة بين الغموض السببي وغموض النتيجة، و متغير نقل المعرفة التنظيمية هي علاقة عكسية حيث كلما توفرت عوامل الغموض زاد من صعوبة نقل المعرفة.

8/3/1- لا توجد علاقة معنوية بين محدّدات نقل المعرفة (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) ونقل المعرفة التنظيمية.

9/3/1- يؤثر نقل المعرفة التنظيمية طردياً في الأداء التنظيمي للمنظمات المبحوثة.

10/3/1- هناك علاقة معنوية بين محددات نقل المعرفة التالية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) والأداء التنظيمي. بينما لا تؤثر محددات نقل المعرفة الأخرى (الثقافة التنظيمية، غموض النتيجة) في الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

11/3/1- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط وبين تأثير محددات نقل المعرفة التنظيمية (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي) في الأداء التنظيمي.

2. التوصيات:

تقسم التوصيات إلى الآتي:

1/2- توصيات عامة:

1/1/2- العمل على ربط المؤسسات والشركات التابعة لها بشبكة حاسوبية متكاملة وذلك لتبادل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبتكلفة أقل.

2/1/2- ضرورة تبني سياسات الانفتاح على الآخرين والمشاركة في الحوارات والمناقشات وتنمية العلاقات مع الموردين والعملاء من خلال مؤتمرات مشتركة.

3/1/2- إن المعرفة ثروة العصر وهي عديمة القيمة بدون تداولها وتطبيقها وتحقيق المنفعة منها لتحسين الأداء لذلك لابد من فتح جميع قنوات الاتصال التي تسهم في ذلك بين المؤسسات المبحوثة.

2/2- توصيات خاصة بمدراء الشركات محل الدراسة:

1/2/2- يجب على الشركات عينة الدراسة توفير متطلبات نقل المعرفة لما لذلك من أثار إيجابية على عملية نقل المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها وذلك كمايلي:

- قيام مدراء هذه الشركات بتكوين فرق عمل من ذوي الخبرة وتدويرهم على جميع الأقسام لوضع تجاربهم موضع التنفيذ أمام جميع العاملين.

- إيفاد عاملين إلى شركات أخرى مماثلة خارج البلد ثم إلزامهم على وضع خبراتهم المكتسبة للاستفادة منها من خلال تعيينهم كمدرسين لغيرهم.

2/2/2- التعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق النقل الفعال للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز موقفها التنافسي وذلك من خلال:

- إعادة تقييم المستوى المعرفي للشركة وتحديد أفق التطوير والتحسين في الأقسام بما يؤسس إلى تخصيص إدارة لتتبع المعرفة وتخزينها والاستفادة منها.

- تحديث أدوات ووسائل تخزين المعرفة وتأمين مخازن المعرفة وحمايتها مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المنظمات ويزيد من قدرة وفعالية عملية نقل المعرفة.

3/2- توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية في المنظمات المبحوثة مما يدعم مشاركة الأفراد بأفكارهم وملاحظاتهم:

- وضع لوحات في جميع الممرات لتدوين الملاحظات ودراساتها بجدية.
- تكثيف الدورات التدريبية وتشجيع جلسات العصف الذهني بين العاملين في الشركات والمؤسسات المدروسة.

- العمل على نشر ثقافة التعاون والتضامن بين العاملين داخل وحتى خارج أوقات العمل وتنمية الثقة بينهم.
 - العمل على نشر ثقافة التعاون بين العاملين لمعالجة صعوبات العمل من خلال تبادل الخبرات والمعارف.
- 4/2- على جميع مدراء الشركات والمؤسسات بالتعاون مع المعنيين في وزارة الصناعة إعداد دراسة مفصلة عن الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته من أجل:

- تفويض السلطات للشركات بحيث تستطيع العمل بحرية أكثر كون معظم الشركات ترتبط بالمؤسسات التي تعتبر مرجعاً لها في أدق التفاصيل.
- اختصار الكثير من الإجراءات الرسمية المطلوب القيام بها للحصول على أي مطلب للعاملين.
- اختصار قنوات الاتصال بين الشركات والمؤسسات نتيجة البعد الجغرافي مما أثر سلباً على عمليات التبادل بينها.

5/2- تفعيل نظم الحوافز في الشركات المبحوثة بما يخدم ويشجع العاملين في وضع خبراتهم ومعارفهم في خدمة العمل وذلك كمايلي:

- تكليف المكاتب الهندسية المكلفة بإعداد الحوافز للعاملين في الشركات والمؤسسات بالأخذ بعين الاعتبار عملية تبادل المعرفة أثناء إعداد قوائم الحوافز للعاملين ومراعاة عوامل العدالة والشفافية قدر الإمكان.
- قيام المدراء بإصدار حوافز نقدية للعاملين الذين ينجزون أعمال مفيدة تؤدي إلى تحسين معارف العاملين الآخرين في الشركة.
- إصدار قوائم شكر بأسماء العاملين الذين يضعون خبراتهم تحت تصرف شركتهم من خلال تدريب زملائهم وحل مشاكل العمل.

6/2- العمل على توحيد مصطلحات العمل ولغة التداول والمراسلة بين الشركات لتسهيل عملية استيعاب المعارف المنقولة وذلك من خلال:

- الربط بين الشركات ذات الاختصاص الواحد مع المؤسسة المشرفة والوزارة من خلال شبكة حاسوبية وذلك من أجل السرعة في معالجة المشكلات واختصار الوقت.
- العمل على تعميم المصطلحات المتداولة بين جميع العاملين عن طريق إصدار نشرات دورية تتضمن التعريف بالجديد منها.
- إجراء ندوات مشتركة بين المؤسسة والشركات التابعة لها لتسهيل عملية التبادل وتوضيح الغموض الذي يكتنف بعض الأمور العالقة بين هذه الجهات.

7/2- الاهتمام أكثر بتكنولوجيا المعلومات لما لها من دور في نشر المعرفة وذلك من خلال:

- جعل الانترنت متاحاً لجميع العاملين وتشجيعهم على الاستفادة منه لحل مشاكل العمل وليس للتسلية وإتباع آلية لضبط ذلك.
- تأسيس قاعدة بيانات للشركة وأرشفة جميع ما يتم الحصول عليه من معارف للعودة إليها والاستفادة منها.
- إجراء دورات تدريبية لنشر الوعي بأهمية نظم دعم القرار والنظم الخبيرة ودورها في اتخاذ القرارات.
- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتكوين قواعد المعرفة المناسبة ومشاركة المديرين في التخطيط والتنفيذ للمقابلات اللازمة لنقل الأفكار التي يتم خلقها الأمر الذي يتيح تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة.

3/2- توصيات للباحثين والمهتمين:

- نظراً لأهمية هذا الجانب من الإدارة والذي يركز على توجيه المنظمات للتركيز على أصولها المعرفية التي تقودها للتميز يمكن للباحث أن يوصي المهتمين بدراسة الموضوعات التالية:
- 1/3/2- دراسة تأثير العوامل التنظيمية مثل الغموض السببي، قدرة امتصاص المعرفة، غموض النتيجة، كل على حدا على عملية نقل المعرفة التنظيمية.
 - 2/3/2- دراسة قيمة المعرفة التنظيمية وتوضيح إمكانية قياسها.
 - 3/3/2- دراسة نماذج نقل المعرفة التنظيمية وتأثيرها في أداء المنظمات.
 - 4/3/2- دراسة العلاقة بين المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي.
 - 5/3/2- دراسة تأثير نقل المعرفة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
 - 6/3/2- دراسة مقومات نجاح تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
 - 7/3/22- دراسة المعرفة الإستراتيجية وتأثيرها في أداء المنظمات.

المراجـع

المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

1. القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية رقم 85.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، 2011، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. البدر، طارق عبد الحميد، 2008، نظم الحوافز في علم النفس الإداري، دار الإيمان، دمشق، سورية.
4. الحجازي، هيثم، 2005، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
5. حريم، حسين، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
6. دره، عمر محمد، 2007، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، جامعة عين شمس، مصر.
7. رزق الله، عائدة نخلة، 2002، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي "الاختبار والتفسير"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
8. الزيادات، محمد عواد، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. السلمي علي، 2002، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر.
10. طيطي، خضر مصباح إسماعيل، 2010، إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. العامري، صالح مهدي، الغالبي طاهر، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
12. علي محمد، فتحي محمد، محمود علي أبو النصر، مصطفى جلال مصطفى، 1994، الإحصاء وبحوث العمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
13. عليان، ربحي مصطفى، 2008، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
14. العمري، غسان، العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، 2006، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
15. العميان، محمود سلمان، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن.
16. القريوتي، محمد قاسم، 2009، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
17. الكبسي، صلاح، 2005، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
18. الكرخي، مجيد عبد جعفر، 2001، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، الطبعة الأولى، إدارة الشؤون الثقافية، بغداد، العراق.

19. الكساسبة، وصفي عبد الكريم، 2011، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
20. مخيمر، عبد العزيز، ناجي محمد، 2000، قياس الأداء المؤسسي للحكومة، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
21. المغربي، عبد الحميد، 2006، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.
22. الملكاوي، إبراهيم الخلوف، 2007، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
23. نجم، نجم عبود، 2008، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان الأردن.
24. نور الدين، عصام، 2010، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
25. ياسين، سعد غالب، 2007، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: الدوريات والأبحاث المنشورة:

26. النشابشة، سامر عبد المجيد، 2009، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 2.
27. الجبوري، ندى إسماعيل، 2009، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي "دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22.
28. حريم، حسين، المساعد رشاد، 2006، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2.
29. الخشالي، شاكر، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد 1، الأردن.
30. الدعاس، عبدالله أحمد عبدالله، 2010، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1.
31. السبعوي، أحمد يونس محمد، 2008، المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية "دراسة ميدانية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 90، العدد 30.
32. السعيدة، وحيد، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1.

33. الصفار، أحمد عبد إسماعيل، 2009، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 76.
34. الفارس، سليمان، 2010، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 26، العدد 2.
35. القطب، محي الدين، الخشالي، شاكر جار الله، 2008، العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجماعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، عمان، الأردن، المجلد 11، العدد 2.
36. الكبيسي، صلاح الدين عواد، 2010، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي "بحث تحليلي لأراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65.
37. الكبيسي، عامر خضير، 2009، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات "الطموحات والتحديات، دورية الإدارة العامة، المجلد 49، العدد 4.
38. كورتل، فريد، 2007، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12.
39. منصور، طاهر، حسين شحده حسين، 2003، إستراتيجية التنوع والأداء المالي "دراسة ميدانية في المنشأة العامة للصناعات الجلدية"، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 3، العدد 2.
40. الياسري، أكرم محسن، العامري فاضل عباس، 2007، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها على فاعلية المنظمة، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 27، العدد 1.
41. يحيى إلهام، 2007، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التونة، *مجلة الباحث*، العدد 5.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

42. سلمان، أحمد عيسى، 2009، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
43. سلمان، قيس حمد، 2005، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري "دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
44. الكبيسي، صلاح الدين عواد، 2002، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
45. نايف، أسعد، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، الجامعة المستنصرية، العراق.

رابعاً: مؤتمرات ومراجع أخرى:

46. أبو فارة، أحمد يوسف، العلاقة بين استخدام مدخل المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، نيسان، 2004.
47. خريف، نادية، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 نيسان، 2008.
48. الخيرو، قتيبة صبحي أحمد، جلال سحر، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية "دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، إدارة المعرفة في العالم العربي " المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع / 26-28/4/2004، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
49. الدوري، زكريا مطلق، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 نيسان، 2004.
50. الشمري، انتظار أحمد جاسم، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد" إدارة المعرفة في العالم العربي " المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع / 26-28/4/2004، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
51. الطاهر، أسهمان ماجد، منصور إبراهيم محمود، متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 نيسان، 2008.
52. العزاوي، بشرى، الدوري، زكريا مطلق، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، محور المؤتمر الخامس ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" المنعقد للفترة من (26-28 / نيسان (ابريل) / 2004 م) في جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
53. القريوتي، قاسم احمد، إدارة الإبداع، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول: الإبداع وتغيرات اقتصاديات المعرفة، جامعة الإسراء، عمان، (29-31) آذار، 2005.
54. محمد صافي أبو دان، واقع الصناعة في سورية، محاضرات في جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 29 \ 6 \ 2004، دمشق، سورية.
55. محمد، فيصل صالح، سالم عبد الرحمن محمد، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سورية، 25-27 تموز، 2004.

56. مسلم، علي عبد الهادي، إدارة المعرفة مفهوما وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.

57. هدى، بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف.

58. ياسين، سعد غالب، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد، عمان، الأردن 21-24 نيسان، 2008.

المراجع الأجنبية

BOOKS:

59. Bergeron. B, 2003, **Essentials Of Knowledge Management**, Johan Wiley & Sons, Inc.
60. Coakes. E, 2003, **Knowledge Management**, Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing.
61. Endres. A, 1997, **Improving R & Performance The Juran Way**, New York, John Wiley & Sons.
62. Foray. D, 2006, **The Economics Of Knowledge**, the MIT press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
63. Hair. F, Anderson. E, Tatham. L, Black. W, 1998, **Multivariate Data Analysis**, 5th Ed, UK, London, Prentice-Hall International, Inc.
64. Kaplan. S, Norton. P, 1996, **The Balance Scorecard**, Harvard Business School Press.
65. Kluge. J, Light. T, Stein. W, 2001, **knowledge unplugged**, pal Grave, New York.
66. Marquardt. M, 2002, **Building the learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate**, USA, Davis-Black publishing company.
67. Malthotra. Y, 1998, **Knowledge management for the new world of business**, Asian Strategy leadership institute.
68. Mullins. L, 2005, **Management and Organizational Behavior**, 7th Edition. London: Prentice Hall.
69. Nonaka. I, Takeuchi. H, 1995, **Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**, Oxford University Press.
70. Peterson. w, Gijbers. G, Wilks. M, 2003, **An organizational performance for Agricultural research organizations**, ISNAR.
71. Robin. S, 2001, **Organizational Behavior**. 9th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
72. Schermerhorn. J, 2000, **Organizational behavior**. 7th ed Jhonwiley & sons, Inc. New York.

73. Stewart. A,1999, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, New York, Doubleday Currency. New York.
74. Thompson. A, Strickland. J, 1999, **strategic management, concepts& cases**, 9th-Ed, Mc Craw, Hill, Irwin.
75. Walker. W, 1995, **Technological innovation, corporate Rand Dalliances and organizational learning**, Unpublished doctoral dissertation, RAND, Santa Monica, CA.
76. Wheelen. T, Hunger. J, 2004, **strategic management and business policy: concepts**, 9th ed, Pearson, prentice Hall, New jersey.
77. Wiig. k, 1993, **KM Foundation: thinking about tanking- haw people and use knowledge**, USA, Aschemapress.
78. Wikipedia, **Knowledge Management System**, Free On-line Dictionary of Computing, <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge> (accessed on September 6, 2007)
79. Wikipedia, **Knowledge Management**, the Free Encyclopedia <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge> (accessed on September 6, 2007).

Periodicals:

- 80.Ackerman. M, 2000, The Intellectual Challenge: The Gap between Social Requirements and Technical Feasibility, ***Human-Computer Interaction***, VOL15.
- 81.Afiouni. F, 2007, Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance, ***the journal of American academy of business***, Cambridge, VOL11, NO2.
- 82.Alavi. M, Leidner. D, 2001, Review Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, ***MIS Quarterly***, VOL25, NO1.
- 83.Allameh. M, 2011, The Relationship Organizational Culture And Knowledge Management: A case Study; Isfahan University, ***procedia computer science***, VOL3, 1224-1236.
- 84.Argot. L, 2000, Knowledge Transfer: A basis for competitive Advantage in firms, ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, VOL82, NO1.
- 85.Aziati. N, Salim. J, 2010, Intra Organizational Knowledge Transfer Through Malaysia E-government IT Outsourcing: A Theoretical Review, World Academy of Science, ***Engineering and Technology***, VOL66.
- 86.Baum. R, Wally .S, 2003, Strategic Decision Speed and Firm Performance, ***Strategic Management Journal***, NO24, PP1107-1129.
- 87.Bou-Llusar. J, cipre. S, 2006, Strategic Knowledge Transfer and its implications for competitive advantage; an integrative conceptual framework , ***Journal of Knowledge Management***, VOL10, NO4.
- 88.Brachos. D, Kostopoulos. K, Soderquist. K, Prastacos. G, 2007, Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation, ***Journal of Knowledge Management***, VOL11, NO5, PP31-44.
- 89.Carios. J, Cipres. M, 2008, Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage: an Integrative Conceptual Framework, ***journal of knowledge management***, VOL10, NO4.

- 90.Chang. H, 2011, Complex Organizational Knowledge Structures For New Product Development Teams, *Journal Homepage: WWW. Elsevier. Com/locate/knosys.*
- 91.Chen. C, Tseng. K, 2011, knowledge transfer and innovation performance of competitive knowledge communities: case of a high-tech firm in Taiwan, *African journal of Business management*, VOL5, N22.
- 92.Chen. J, Mcqueen. R, 2010, Knowledge Transfer processes for different experience levels of knowledge recipients at an offshore technical support center, *Information Technology & People*, VOL23, NO1.
- 93.Coakes. E, 2006, Storing and Sharing Knowledge: Supporting the Management of Knowledge Made Explicit in Transnational Organizations, *The Learning Organization*, VOL13, NO6.
- 94.Cohen. E, 2006, The Information Universe: Issues In Informing Science And Information Technology, *informing science*, in informing science institute.
- 95.Cohen. W, Levinthal. D, 1990, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, VOL35, NO1.
- 96.Colin. G, 2006, Absorptive capacity knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms, *international journal of entrepreneurial behavior & Research*, VOL12, NO6.
- 97.Darroch. J, 2005, Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, VOL9, NO3, PP101-115.
- 98.Davenport. H, De Long. D, Beers. M, 1998, Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, VOL39, NO2.
- 99.De Long. D, Fahey. L, 2000, Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Science*, VOL14, NO4.
- 100.Dias.D, Technological Knowledge Assets and Innovation, Int. J. *Techno Manage*, VOL35, N4, P29-51.
- 101.Droege. S, Hoobler. J, 2003, Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A net Work Perspective, *journal of managerial*, VOL15, NO1.
- 102.Easterby-smith. M, Lyles. M, 2008, Intra Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects, *Journal of Management studies*, VOL45, NO4.
- 103.Elisabeth. B, 2006, Beyond Knowledge Sharing; The Management Of Transactive Knowledge Systems, *Knowledge And Process Management*, VOL13, NO1.
- 104.Grant. M, 1996, Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, VOL17.
- 105.Grant. M, 1997, The knowledge-based view of the firm; Implications for management practice, *Long Range Planning*, VOL30, NO3.
- 106.Greiner. M, Bahaman, T, Krcmar. H, 2007, A Strategy for Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, VOL11, NO6.
- 107.Grover. V, Davenport. T, 2001, General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda, *Journal of Management Information Systems*, VOL18, NO1.
- 108.Gupta. A, Govindarajan. V, 2000, Knowledge Flows within MNCs, *Strategic*

Management Journal, VOL21.

109. Hosmer. L, 1995, Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, VOL20, NO2.

110. Jones. K, Leonard. K, 2009, from tacit knowledge to organizational knowledge for successful KM, Knowledge management and organizational learning, *Annals of Information Systems*4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1-3, Springer Science +Business Media.

111. Kalipic. B, Peter. B, 2006, Business Process Modeling Through the Knowledge Management Perspective, *Journal of Knowledge Management*, VOL10, NO3,.

112. Kaplan. R, Norton. D, 1996, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol74, No1.

113. Kaplan. R, Norton. D, 1992, The Balanced scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, VOL70, NO1, 71-79. Retrieved Saturday, October 28, 2006 from the Business Source Premier Database.

114. katraman. N, Raman. J, 1986, Measurement of Business performance in strategy research: A comparison of approaches” *Academy of Management Review*, Vol11, No4.

115. Kim. S, Trimmi. S, 2007, IT for KM in the Management Consulting Industry, *Journal of Knowledge Management*, VOL11, NO3.

116. Laureano. E, 2008, Organizational Knowledge and manufacturing strategy process: A resource-based view analysis, *Journal Operations Management: WWW. Elsevier. Com/ locate/ jom*, VOL26.

117. Lee. S, Lee. Z, Lee. J, 2007, Knowledge Transfer in Work Practice: Adoption and Use of Integrated Information Systems, *Industrial Management & Data Systems*, VOL107, NO4.

118. Leenders. R, 2003 Communication, And New Product team Creativity: A Social Network Perspective. J. *Engtechnol, manage*, VOL20. NO1, P69-92.

119. Lenox. M, King. A, 2004, prospects for developing Absorptive capacity through internal information provision, *strategic management journal*, VOL25, NO4.

120. Li-Hua. R, 2007, Knowledge Transfer in international educational collaboration programmer the china perspective, *journal of technology management in china*, VOL2, NO1.

121. Maria. M, 2000, A critical Review of Knowledge Management as Management Tools, *The journal of knowledge management*, VOL4, NO3.

122. Megivern. H, Tvorik. S, 1997, Determinants of Organizational Performance, *Management Decision*, Vol.35, P.417.

123. Meyer. B, Sugiyama. K, 2007, The Concept of Knowledge in KM: a Dimensional Model, *Journal of Knowledge Management*, VOL11, NO1.

124. Money. W, Turner. A, 2005, Assessing Knowledge Management System User Acceptance with the Technology Acceptance Model, *International Journal of Knowledge management*, edited by Murray Jennex, Idea Group Publishing.

125. Mosakowski. E, 1997, Strategy Making Under Causal Ambiguity: Conceptual Issues And Empirical Evidence, *Organization Science*, VOL8, NO4.

126. Moteleb. A, Woodman. M, 2007, Notion of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, VOL1, NO5.
127. Nieto. M, 2005, Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort, *technovation*, VOL25, NO10.
128. Nonaka, I. 1994, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, VOL5, NO1.
129. Nonaka. I, Toyama. R, 2002, A Firm as a Dialectical Being: Towards A Dynamic Theory of a Firm, *Industrial and Corporate Change*, VOL11, NO5.
130. Paiva. E, 2008, Organizational Knowledge and Manufacturing Strategy Process: A Resource-Based View Analysis, *Journal Operations Management*: WWW. Elsevier. Com/ locate/ jom, VOL26, p116.
131. Petkovic. M, Aleksic. A, 2009, managing organizational knowledge while downsizing organizations, *Tourism and Hospitality Management*, VOL15, NO2.
132. Raed. A, 2008, A Comprehensive Performance Evaluation of The Jordanian Customs Department Using The Balanced Scorecard, *Jordon journal of business administration*, VOL4, NO4, p:463.
133. Rhodes. J, Hung. R, 2008, Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance, *journal of knowledge management*, VOL12, NO3.
134. Saffady. W, 2000, Knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, VOL 34, Issue3.
135. Sahraoui. S, 2002, How to Pay for Knowledge: Illustration within an IT Planning Context, *Human Systems Management*, NO21, PP159-168.
136. Schulze. A, Hoeg. M, 2008, organizational knowledge creation and generation of new product ideas: A behavioral approach, *Research policy*, VOL37.
137. Sharifuddin. S, Syed. O, 2004, Knowledge management in a public organization a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, *journal of knowledge management*, VOL8, NO2.
138. Siachou. E, Loannidis. A, Questioning the positive effect of external knowledge transfer incurred by industry attractiveness , electronic *journal of knowledge management*, VOL7, Issue2.
139. Simonin. B, 1999, Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, VOL20, NO7.
140. Stenmark. D, 2001, Leveraging Tacit Organizational Knowledge, *Journal of Management Information Systems*, VOL17, NO3.
141. Sutton. S, 2008, Use Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge, *journal of information systems*, VOL22, NO2.
142. Szulanski. G, 1996, Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, NO17, Winter Special Issue, PP 27-43.
143. Szulanski. G, 2000, The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness , *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, VOL82, NO1.

144. Szulanski. G, Cappetta. R, Jensen. J, 2004, When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity, *Organizational Science*, VOL15, NO5.
145. Vandaie. R, 2008, The Role of Organizational Knowledge Management In Successful ERP implementation Projects, *journal homepage: WWW. Elsevier. Com/ locate/ knosys.*
146. Watson. M, 2007, knowledge management in health and social care, *journal of integrated care*, VOL5, NO1.
147. Wijk. V, 2008, Inter-and intra Organizational Knowledge Transfer: ameta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences, *Journal of Management studies*, 45-815-38.
148. Yang. J, 2007, The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness, *Journal of Knowledge Management*, VOL11, NO2.
149. Zack. M, 1999, Managing Codified Knowledge, *Sloan Management Review*, VOL40, NO4.

Theses:

150. Berryman. R, 2005, Knowledge Management In Virtual Organization: A study Of Best Practices Knowledge Transfer Model, **PHD Thesis**, university of north Texas.
151. Bich Ngoc Pham. T, 2008, Intra-Organizational Knowledge Transfer Process In Vietnam's Information Technology Companies, **PHD Thesis**, Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg (Switzerland).
152. Blackmon. V, 2008, Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard In nonprofit Organizations, **PHD Thesis**, Capella University.
153. Chennamaneni. A, 2006, Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model, **PHD Thesis**.
154. Hsleh. H, 2007, Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers, And Process Capability: , Knowledge Management Performance In U.S. Soft Ware Companies, **PHD Thesis**, Lynn University.
155. James. D 2007, Knowledge Sharing in a Human Resource Community of Practice, **PHD Thesis**, Applied Management and Decision Science, Walden University.
156. Kang. T, 2003, The Knowledge Advantage Tracing And Tasting The Impact Of Knowledge Characteristics And Relationship On Project Performance, **PHD Thesis**, Digital dissertation, university of California, los angles, WWW.Lib. umi. Com/dissertation/search 27/12/03.
157. Kim. D, 2011, The Effects of Knowledge Sharing on Program Performance Influences on CPS Program Performance, **PHD Thesis**, Blacksburg, Virginia.
158. Lynette. R, 2008, An Investigation of A Knowledge Management Solution for Reference Services, **PHD Thesis**, In Information Science, Graduate School of Computer and Information Sciences, Nova Southeastern University.

159. Priestley. J, 2003, Inter-Organizational Knowledge Transfer Difficulty: The Influence of Organizational Network Type, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity and Outcome Ambiguity, **PHD Thesis**, Georgia State University.
160. Van. N, 2002, Literature Review And Finding About Perceptions Of Knowledge Transfer In Collaborative And Process, Oriented Teams, Pepperdine-University, **PHD Thesis**.
161. Wood. C, 2005, An Empirical Examination of Factor Influencing Work-Unit Knowledge Management Effectiveness in Organization, **PHD Thesis**, The University of Texas At Arlington.

Search Papers and Internet

162. Bau. F, Dowling. M, 2007, An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms, **Working Paper**.
163. Chang. S, 2007, The Effect of Organizational Culture And Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan, **The Business Review**, Cambridge; Summer 1-7-2007.
164. Fey. F, Denison. R, 2000, Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia, SSE/EFI **Working Paper** Series in Business Administration.
165. Lam. L, 2010, Causal Ambiguity And Knowledge Transfer Public and Private Sectors Organizations in Private Finance Initiatives Projects, Facing The Challenges-Building The Capacity, Sydney, Australia, 11-16 April, p5.
166. Levine. S, Prietula. J, 2011, How Knowledge Transfer Impacts Performance: A Multilevel Model of Benefits and Liabilities, Organization Science, Articles in Advance, p1-19.
167. Steve. D, 2004, Technology for Knowledge management The Website For business and organizational storytelling. Cited 13-4-2005.
168. Yamao. S, Fenwick. M, 2006, Knowledge Transfer Success In Mnes: The Role of Training and Development and Knowledge Transfer Capacity, **Working Paper**, Business and Economics, Monish University.
169. www.syriafoodss.com

الملاحق

ملحق (1)

المقابلات والأسئلة المعروضة على عدد من المسؤولين في بعض شركات وزارة الصناعة لغرض التوصل إلى

مشكلة البحث:

أولاً. الأسئلة:

1. هل يوجد نظام يوضح الاستفادة من كامل المعارف الموجودة في شركتكم؟
2. هل تعملون بشكل جاد على تخزين المعرفة في قاعدة بيانات شركتكم؟
3. هل تهتم شركتكم بعملية تبادل المعرفة للاستفادة من تجارب الشركات الأخرى؟
4. هل هناك إدراك لأهمية المعرفة في تأثيرها على الأداء التنظيمي؟
5. هل هناك إدارات متخصصة تهتم بإدارة المعرفة؟
6. ماهي عوائق تبادل المعرفة بين العاملين في المنظمات الصناعية السورية بشكل عام؟

ثانياً . المقابلات .

الاسم	اسم الشركة أو المؤسسة
د. أحمد فاقي	مدير عام شركة سكر الرقة
حسن عباس	مدير عام الشركة السورية للملابس الجاهزة بحلب زنوبيا وشمرا
عصام العجي	معاون مدير عام المؤسسة العامة للسكر بحمص
مصطفى حمادي	المدير الإداري بالشركة السورية للبطاريات بحلب
أحمد موسى المطير	مدير عام المؤسسة العامة للسكر بحمص
ياسين الحمادة	مدير محلج الرقة
زكريا غالي	مدير الإنتاج في الشركة السورية للملابس الجاهزة بحلب زنوبيا وشمرا
د. نضال فلوح	المؤسسة العامة للصناعات الهندسية
علي مصطفى	مدير عام الشركة السورية للبطاريات والغازات السائلة بحلب



جامعة حلب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

ملحق رقم (2)

السادة المحترمون :

تحية طيبة وبعد ..

هذا الاستبيان لأطروحة دكتوراه بعنوان نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال وهو معد لأغراض البحث العلمي فقط، ويسعى الباحث من خلاله إلى تسليط الضوء على صعوبات نقل المعرفة التنظيمية وتأثير نتائج ذلك في أداء المنظمات عينة الدراسة. وانطلاقاً من ثقتنا بإمكانية مساهمتكم في هذا المجال، يرجى قراءة الأسئلة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي في شركتكم، علماً أن هذه البيانات ليست للنشر.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

الإشراف العلمي

داوود المحمد

د. محمد أحمد

د. نجم الحميدي

"يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع الذي تختاره لكل مفردة"

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

1- المؤهل العلمي:

معهد فما دون	جامعي	ماجستير	دكتوراه
☐	☐	☐	☐

2- المستوى الوظيفي:

مدير إدارة وسطى	معاون مدير عام	مدير عام
☐	☐	☐

3- اسم شركتك:

4- العمل الرئيسي لشركتك:

المتغير الأول: أدوات تكنولوجيا المعلومات (تكرار الاستخدام، إدراك الفائدة):

السؤال الأول: مامدى استخدامك لأدوات تكنولوجيا المعلومات التالية في شركتك؟

الأداة	أبداً	في المناسبات	غالباً	بشكل منتظم	كل وقت
شبكة داخلية					
بريد الكتروني					
موقع الشركة على الشبكة					
انترنت					
لوحة الكترونية					
نظم دعم القرار					
نظم خبيرة					

السؤال الثاني: كيف تدعم أدوات تكنولوجيا المعلومات عملية نقل المعرفة بين المؤسسة

والشركات التابعة لها أو الشركات الأخرى غير التابعة؟

العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ازدادت قدرة شركتك على تخزين المعرفة بشكل ملحوظ					
ازدادت قدرة شركتك على نقل المعرفة بشكل ملحوظ					
ازدادت سرعة تبادل المعلومات مع المؤسسة					
تم تسهيل الحصول على المعلومات في الوقت المناسب					
أصبحت عملية تبادل المعرفة سهلة مع المؤسسة وشركاتها رغم البعد الجغرافي بينها					

المتغير الثاني: الثقافة التنظيمية (فرق العمل، التكيف، التعاون):

السؤال الثالث: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف العناصر التي تشجع العمل بروح الفريق الواحد؟

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
يتم تحديد الأهداف وتنفيذها من جميع العاملين كما لو كانوا فريق واحد					
يتم منح العمل الجماعي صلاحيات واسعة لانجاز المهام المطلوبة					
تمنح فرق العمل استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها					
يتم تقسيم العمل وعلى كل عامل المشاركة					

السؤال الرابع: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف مستوى التكيف (الموقف، اتجاه التعلم، المرونة، التغيير) عند العاملين في شركتكم؟

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التجديد والابتكار يتم تشجيعه ومكافأته					
التعلم هو هدف هام في العمل اليومي					
تتسم طرق وأساليب العمل في شركتكم بالمرونة وسهولة التغيير					
لدى شركتكم استعداد دائم لتبني الطرق الجديدة لانجاز العمل					

السؤال الخامس: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف مستوى التعاون بين العاملين في شركتكم مع المؤسسة والشركات التابعة لها

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ينسق عناصر شركتكم مع بقية عناصر المؤسسة والشركات الأخرى في القيام بالواجبات					
يتم تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف الشركات التابعة للمؤسسة					
من السهولة التنسيق بين الشركات من خلال المؤسسة					

المتغير الثالث: الهيكل التنظيمي (المركزية واللامركزية، الرسمية):

السؤال السادس: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف إلى أي درجة يشجع العاملون في شركتكم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية؟

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تفرد الإدارة العليا في شركتكم في تحديد إستراتيجية العمل					
يتم تشجيع العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمشاركة في صنع القرارات					
تحاول الإدارة العليا مشاركة الجميع لتحسين العمليات					
للعامل الحرية في اتخاذ القرارات التشغيلية المتعلقة بالإنتاج والخدمات ومشاكل الزبائن					
تقوم الإدارة العليا والعاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي					
للعامل الحرية في تغيير الأشياء للحصول على أداء جيد					

السؤال السابع: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف إلى أي درجة تكون أساليب العمل بين شركتكم والمؤسسة واضحة وموثقة بموجب سياسات وقواعد مكتوبة؟

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
لدى شركتكم قواعد وإجراءات يجب إتباعها خلال القيام بالأعمال					
إن التعليمات والإجراءات التشغيلية لشركتكم تساهم في حل المشاكل الروتينية					
يتوجب على العاملين إتباع الإجراءات الرسمية لتنفيذ العمليات					
بإمكان العاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لحل المشاكل دون الحاجة إلى القنوات الرسمية					
لا توجد تعليمات مكتوبة للقيام بالمهام غير الروتينية					
مسموح للعناصر أن يقرروا أفضل طريقة لانجاز العمل غير الروتينية					

المتغير الرابع: أنظمة الحوافز (العدالة والشفافية، المرونة):

السؤال الثامن: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية حول توفر نظام حوافز لتشجيع نقل المعرفة في شركتكم ؟

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
تقدم الحوافز المادية للشخص الذي لديه تقدم بخبراته كنتيجة لتبادل المعرفة مع الآخرين					
تقدم الحوافز المادية للعاملين الذين يساهمون بمعرفة جديدة لقاعدة بيانات شركتكم					
يتم تحفيز الحلول المسبقة للوقاية من المشاكل والتميز بينها					

السؤال التاسع: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية حول عدالة وشفافية ومرونة نظام الحوافز لدعم نقل المعرفة في شركتكم ؟

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
يكافأ أداء العاملين في العمل بطريقة عادلة					
يكافئ العاملون بشكل مناسب عند مشاركتهم لبعضهم في تأدية المهام					
إن معيار منح المكافآت لدى شركتكم واضح لدى العاملين					
هناك وضوح كامل للإجراءات المطلوبة للحصول على المكافآت المرغوبة					
تكافأ العناصر أكثر لمهاراتهم في أدائهم					
تعطى الحوافز للأنشطة الرسمية فقط					

المتغير الخامس: قدرة امتصاص المعرفة (لغة مشتركة، عمليات مشتركة، تعميم المعلومات):

السؤال العاشر: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف أهمية اللغة والعمليات المشتركة في استيعاب المعرفة المنقولة إلى شركتكم؟

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
تستعمل شركتكم مصطلحات مماثلة لتلك التي تستعملها الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة مثل وصف العمليات المفاهيم، القضايا...					
تستعمل الشركات التابعة للمؤسسة تعابير غير مفهومة من قبل شركتكم					
عندما تستلم شركتكم وثائق أو اتصالات من المؤسسة فإنكم تفهمون جميع المصطلحات					
نادراً ما تطلبون توضيحات لأي مصطلحات تصادفكم في الوثائق الواردة من المؤسسة					
إجراءتكم تماثل تلك الموجودة لدى الشركات التابعة للمؤسسة					
تستطيع شركتكم فهم جميع العمليات الأساسية لمعظم الشركات التابعة للمؤسسة					

السؤال الحادي عشر: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف أهمية تعميم

المعلومات في استيعاب المعرفة المنقولة من وإلى شركتكم:

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
جميع الشركات التابعة للمؤسسة لديها حرية الوصول إلى نفس المعرفة الأساسية للشركة					
قامت المؤسسة بجعل نفس المعرفة الأساسية متوفرة لجميع الشركات التابعة					
جميع المدراء في الشركات التابعة للمؤسسة لديهم نفس المعلومات عن الصناعة					

المتغير السادس: الغموض السببي(العوامل المسببة، الميزة التنافسية):

السؤال الثاني عشر: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف الأسباب التي تدفع شركتكم والشركات الأخرى للقيام ببعض التصرفات؟

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
تفهم شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى بتحسين مكانتها لدى المؤسسة					
تدرك شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى للمؤسسة بالاحتفاظ بالموظفين الجيدين					
تدرك شركتكم كيف تقوم الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة بتحقيق معدلات نمو عالية					

السؤال الثالث عشر: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف أهمية الميزة التنافسية لشركتكم والشركات التابعة للمؤسسة؟

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
تفهم شركتكم مايجعلها أفضل بالنسبة لباقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة					
يدرك عناصر شركتكم مايميز شركتكم عن باقي الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة					
تتفق جميع الإدارات العليا في الشركات التابعة للمؤسسة حول العوامل التي تخلق نجاحاً مالياً فيها					

المتغير السابع: غموض النتيجة (معرفة مثبتة، العلاقة بين المرسل والمستلم):

السؤال الرابع عشر: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف درجة التأكد من دقة المعلومات لدى شركتكم وشركات المؤسسة:

العلاقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
عندما تتشارك المؤسسة أو الشركات التابعة لها لتنفيذ العمليات مع شركتكم فإنه لديهم فكرة جيدة عن آلية استعمالها					
عندما تتشارك شركتكم في معرفة العملية أو ممارستها مع المؤسسة فإن شركتكم تدرك كيفية استخدامها					
عندما تشارككم المؤسسة بمعرفة العمليات فإن لديهم تجربة سابقة عن الكيفية التي بها تساهم تلك المعرفة في الأداء					

السؤال الخامس عشر: أرجو بيان مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف العلاقة بين مرسل المعرفة والمستلم؟

العلاقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
تثق شركتكم بأن الشركات التابعة للمؤسسة ستتعامل معها بوضوح					
قامت المؤسسة بتطوير سمعة بترسيخ العدالة والثقة بين شركاتها					
الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة تقوم بحماية معرفتها					
شركتكم في حالة تنافس مع الشركات الأخرى التابعة للمؤسسة					
يشعر العاملون في شركتكم بالارتياح باستعمال الحاسوب للتواصل مع المؤسسة والشركات التابعة لها					
من السهل على العاملين في شركتكم الدخول إلى موقع المؤسسة الإلكتروني					

المتغير الثامن: نقل المعرفة التنظيمية (المبادرة، التطبيق، الاندماج):

السؤال السادس عشر: أرجو أن تبين درجة موافقتك على البيانات التالية التي تصف عملية نقل المعرفة إلى شركتكم؟

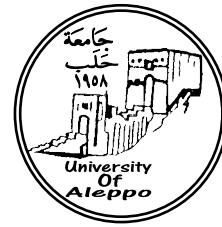
العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
تصنف المعرفة لدى شركتكم في قاعدة بيانات المؤسسة لإتاحة استخدامها من قبل جميع الشركات الأخرى					
هناك رغبة لدى شركتكم بتقاسم المعارف والتجارب الناجحة مع الشركات الأخرى في الصناعة					
تقل المؤسسة تجارب الشركات التابعة لها إلى شركتكم					
تقدم المؤسسة أو الشركات التابعة لها المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية (إنتاج، تسويق،...) لشركتكم لتحسين أدائكم					
تقدم شركتكم المعرفة الكافية عن العمليات التشغيلية للمؤسسة والشركات التابعة لها لتحسين أدائهم					
أصبحت معرفتكم المهنية ثرية جداً					
ازدادت معرفتكم الإدارية بشكل ملحوظ					
ازدادت معرفتكم عن البيئة الخارجية بشكل ملحوظ					
ازدادت بشكل ملحوظ معرفتكم عن السوق					
تقوم العناصر لديكم بإجراء تجريب لاختبار المعرفة الجديدة					
للمعرفة المنقولة أثر في تحسين أداء شركتكم					
ينجم عن المعرفة المنقولة إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء					
ينجم عن المعرفة المنقولة زيادة في القدرة على حل المشاكل					

المتغير التاسع: الأداء التنظيمي(عائد، زبائن، استثمارات):

السؤال السابع عشر: المؤشرات الواردة أدناه تعكس أداء شركتك وبمقارنتك أداء شركتك هذا العام مع العامين السابقين أرجو وضع دائرة حول الرقم الملائم والذي يعكس بشكل أفضل التغيرات المرتبطة بكل مؤشر على أساس المقياس:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ارتفاع وسطي العائد على المبيعات بشكل ملحوظ					
تزايد بشكل ملحوظ نمو البيع السنوي					
تزايد بشكل ملحوظ نمو الدخل السنوي					
تزايد بشكل ملحوظ نسبة الربح الناتجة عن المنتجات الجديدة					
تزايدت حصة السهم في السوق					
تناقصت شكاوى الزبائن					
تحسنت خدمات الزبائن					
انخفضت التكلفة التشغيلية					
تزايد رضا الموظفين					
انخفض معدل حجم عمل الموظف					
تزايد عدد المنتجات الجديدة					
تزايد الاستثمار في الأبحاث والتنمية					
ارتفعت منزلة الشركة بالمقارنة مع وسطي الصناعة فيما يرتبط بتقديم منتج جديد					

Aleppo University
Faculty of Economics
Business Administration



**Organizational Knowledge Transfer and its Effect
on The Performance of Business Organizations
(The Status Quo of Public Sector Companies in Syria)**

*Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy in Business Administration*

**Submitted by
Dawood Suleiman Al-Mohamad**

Aleppo University
2013

Aleppo University
Faculty of Economics
Business Administration



**Organizational Knowledge Transfer and its Effect on
The Performance of Business Organizations**
(The Status Quo of Public Sector Companies in Syria)

Submitted by
Dawood Suleiman Al –Mohamad

Supervised by

Dr. Najem Al-homaidi
Associate Professor
Department of Business Administration
Faculty of Economics
University of Alfourat

Dr. Mohamad AHMAD
Assistant Professor
Department of Business Administration
Faculty of Economics
University of Aleppo

Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy in Business Administration
Faculty of Economics - Aleppo University

Aleppo University
2013

Testimony

We witness that the described work in this treatise is result of scientific search conducted by the candidate Dawood Suleiman Al – Mohamad under the supervision of **Dr.** Najem Al-homaidi a Doctor at department of Management, Faculty of Economics, Alfourat University, and **Dr.** Mohamad AHMAD, a Doctor at department of Management, Faculty of Economics, Aleppo University. Any other references mentioned in this work are documented in the text of the treatise.

Dawood Suleiman Al–Mohamad Dr. Najem Al-homaidi Dr. Mohamad AHMAD

Declare

I certify that the search: **Organizational Knowledge Transfer and its Effect on The Performance of Business Organizations (The Status Quo of Public Sector Companies in Syria)** not published and not acceptable for grant any certificate before and even now and all ideas in it are documented from the original references.

Candidate

Dawood Suleiman Al –Mohamad

**Organizational Knowledge Transfer and its Effect on The
Performance of Business Organizations
(The Status Quo of Public Sector Companies in Syria)**

By: Dawood Suleiman Al –Mohamad- **Supervisor:** Dr. Najem Al-homaidi,
and Dr. Mohamad AHMAD.

Doctoral Dissertation, Faculty of Economics, Aleppo University, 2013.

Abstract

The research aims to identify the Knowledge level to the Organizations the research sample, and the effect of this in Organizational performance, and determine the Factors Influencing organizational Knowledge Transfer, and study the impact of organizational Knowledge Transfer on The Organizational Performance and study the Organizational Knowledge Transfer Difficulty in Organizations the research sample.

The process of organizational knowledge transfer affects of a number of limiting which are (Information Technology Tools, Organizational Culture, Organizational Structure, Incentive Systems, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity, Outcome Ambiguity), the researcher has depended it as independent variable, and organizational Knowledge Transfer as mediator variable, but Organizational performance as variable depended.

Have been applied research on a sample of (245) manger in high and middle management at the organizations and companies related to the Syrian ministry of industry to that who understand the effects of the organizational Knowledge Transfer Process. The study reached to group of conclusions most important of it is:

- The workers use in Organizations research sample Information Technology Tools by degree decreases from middle degree, and the availability Incentive Systems Supported The Knowledge Transfer by degree about the medium, and the dimensions of organizational culture and Organizational Structure Supported The Knowledge Transfer by degree about the medium.
- There are significant effect of the limiting of Knowledge Transfer (Incentive Systems, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity, Outcome Ambiguity) in the organizational knowledge transfer in Organizations the research sample.
- There are no significant effect of the (Information Technology Tools, Organizational Culture, Organizational Structure) in Knowledge Transfer.
- There are significant effect of the limiting of Knowledge Transfer (Information Technology Tools, Organizational Structure, Incentive Systems, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity) in the Organizational performance.
- There are no significant effect of the (Organizational Culture, Outcome Ambiguity) in Organizational performance.

Key Words: Organizational Knowledge Transfer, Information Technology Tools, Organizational Culture, Organizational Structure, Incentive Systems, Absorptive Capacity, Causal Ambiguity, Outcome Ambiguity, Organizational performance.