

Syrian Arab republic
ministry of higher education
Syrian virtual university



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع
البحثي : دراسة ميدانية

The impact of knowledge management in industry on the
cooperation and sharing of knowledge with the research
sector: field study

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير الدراسات العليا في إدارة التقانة

A Thesis submitted to the Syrian Virtual University in Partial Fulfillment of the
Requirements for the M.A. Degree in Technology Management

إعداد: دريد علي عواد

Submitted by Druid Ali awaad
(druid-35486)

الأستاذ المشرف : الدكتور محمد صالح الأيوبي

Supervised by professor: Mhd. Saleh Al-Ayoubi

2014-2015

Syrian Arab republic
ministry of higher education
Syrian virtual university



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

دمشق في.....

اسم الباحث : دريد عواد

عنوان الرسالة : قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة
مع القطاع البحثي : دراسة ميدانية

قدمت هذه الرسالة لنيل درجة ماجستير الدراسات العليا في إدارة التقانة من الجامعة الافتراضية السورية.

لجنة المناقشة والحكم :

- (1) الأستاذ الدكتور آصف دياب رئيساً التوقيع
(2) الأستاذ الدكتور أحمد الرصيص عضواً التوقيع
(3) الأستاذ الدكتور محمد صالح الأيوبي مشرفاً التوقيع

تاريخ المناقشة: 2015/4/23

أجيزت الرسالة بتاريخ
2013/..../....

موافقة مدير البرنامج
2013/..../....

موافقة مجلس الجامعة
2013/..../....

موافقة مجلس الشؤون العلمية
2013/..../....

Syrian Arab republic
ministry of higher education
Syrian virtual university



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

عنوان الرسالة

قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة مع

القطاع البحثي : دراسة ميدانية

The impact of knowledge management in industry on the
cooperation and sharing of knowledge with the research
sector: field study

الشكر

الحمد لله رب العالمين

كل الشكر والإمتنان إلى المؤسسات الصناعية العامة والخاصة التي شاركت في هذه الدراسة وساعدتني على إجراء الدراسة الميدانية، وأخص بالذكر المؤسسة العامة للصناعات الغذائية. كما أشكر جميع الدكاترة الأفاضل في ماجستير إدارة التقانة وأخص بالشكر والامتنان الدكتور أصف دياب رئيس لجنة الحكم على توجيهاته الكريمة وملاحظاته القيمة التي أغنت الدراسة وأوصلتها إلى الشكل المطلوب، والدكتور أحمد الرصييص عضو لجنة الحكم على جهده الكريم ووقته. وكل الشكر والامتنان إلى الدكتور ابراهيم شعيب مدير البرنامج المحترم. وكل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد صالح الأيوبي على تكريمه بالإشراف والاهتمام وسرعة تجاوبه.

شكراً

فهرس العناوین:

ن الملخص
ع مقدمة
ف مشكلة البحث
ف الدراسات المرجعية
د د أهمية البحث
د د أهداف البحث
ه ه فرضیات البحث
ه ه منهج البحث
ه ه مجتمع البحث وعینته
و و طريقة تنفيذ البحث
و و التعريفات بالمصطلحات الواردة في البحث
1 الفصل الأول: إدارة المعرفة (المفهوم والأسس)
2 تمهید
3 1.1 مفهوم المعرفة
3 1.1.1 . تعريف المعرفة
4 2.1.1 . أصناف المعرفة
6 3.1.1 . خصائص المعرفة
8 4.1.1 . طرائق كشف المعرفة
8 1.4.1.1 . سرد القصص
9 2.4.1.1 . الملاحظة في ميدان العمل
9 3.4.1.1 . العصف الذهني
10 4.4.1.1 . طريقة المقارنة المرجعية أو المعيارية
11 2.1 مفهوم إدارة المعرفة

121.2.1. العوامل الرئيسية لبروز مصطلح إدارة المعرفة.
121.1.2.1. العوامل الخارجية.
132.1.2.1. العوامل الداخلية.
143.1.2.1. التغيرات المستمرة.
142.2.1. مدخل إدارة المعرفة واستراتيجياتها.
151.2.2.1. مدخل إدارة المعرفة.
162.2.2.1. فجوة المعرفة.
163.2.2.1. استراتيجيات إدارة المعرفة.
183.2.1. نماذج إدارة المعرفة.
224.2.1. عمليات إدارة المعرفة.
255.2.1. معوقات إدارة المعرفة.
27 الفصل الثاني: الربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي
28١.٢ وسائل الربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي.
30٢.٢ وسيلة جمع البيانات وأدوات معالجتها.
303.2 ثبات أداة الدراسة.
324.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة.
325.2 تحليل وصفي لعينة الدراسة.
326.2 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
331.6.2 وصف وتشخيص متغيرات أهمية إدارة المعرفة.
352.6.2 وصف وتشخيص متغيرات توفر مهارات إدارة المعرفة.
383.6.2 وصف وتشخيص متغيرات ثقافة تقاسم المعرفة.
4.6.2 وصف وتشخيص متغيرات الربط بين إدارة المعرفة والإدارة
40الإستراتيجية.

	5.6.2. وصف وتشخيص متغيرات تشخيص جريان المعرفة
43	المضمرة.....
	6.6.2. وصف وتشخيص متغيرات القيمة الإضافية لإدارة
46	المعرفة.....
49	7.6.2. وصف وتشخيص متغيرات مصادر المعرفة.....
52	7.2. اختبار الفرضيات.....
52	1.7.2. اختبار الفرضية الأولى.....
55	1.1.7.2. مقارنة بين القطاعين المدروسين تبعاً للفرضية الأولى....
57	2.7.2. اختبار الفرضية الثانية.....
60	1.2.7.2. مقارنة بين القطاعين المدروسين تبعاً للفرضية الثانية....
61	3.7.2. اختبار الفرضية الثالثة.....
63	1.3.7.2. مقارنة بين القطاعين المدروسين تبعاً للفرضية الثالثة.....
65	4.7.2. اختبار الفرضية الرابعة.....
67	1.4.7.2. مقارنة بين القطاعين المدروسين تبعاً للفرضية الرابعة.....
68	5.7.2. اختبار الفرضية الخامسة.....
69	1.5.7.2. تحليل علاقات الارتباط.....
70	2.5.7.2. تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات.....
	الفصل الثالث: النتائج والتوصيات
76	1.3. النتائج.....
79	2.3. التوصيات.....
81	المراجع.....
87	الملاحق.....
122	الملخص باللغة الإنكليزية.....

فهرس الجداول:

جدول (1.2): المقاييس المستخدمة في تحليل الاستبانة.....30

جدول (2.2): معامل ثبات الاستبانة.....31

❖ جداول وصف وتشخيص متغيرات محور أهمية إدارة المعرفة من الاستبانة

جدول (3.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أهمية

إدارة المعرفة (كافة المبحوثين).....34

جدول (4.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أهمية

إدارة المعرفة (القطاع العام).....34

جدول (5.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أهمية

إدارة المعرفة (القطاع الخاص).....35

❖ جداول وصف وتشخيص متغيرات محور توفر مهارات إدارة المعرفة من الاستبانة

جدول (6.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور توفر

مهارات إدارة المعرفة (كافة المبحوثين).....36

جدول (7.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري توفر مهارات

إدارة المعرفة (القطاع العام).....36

جدول (8.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري توفر مهارات

إدارة المعرفة (القطاع الخاص).....37

❖ جداول وصف وتشخيص متغيرات محور ثقافة تقاسم المعرفة من الاستبانة

جدول (9.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ثقافة

تقاسم المعرفة (كافة المبحوثين).....38

جدول (10.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ثقافة

تقاسم المعرفة (القطاع العام).....39

جدول (11.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ثقافة

تقاسم المعرفة (القطاع الخاص).....40

❖ جداول وصف وتشخيص متغيرات محور الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية من

الاستبانة

جدول (12.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية (كافة المبحوثين).....41

جدول (13.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية (القطاع العام).....42

جدول (14.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية (القطاع الخاص).....42

❖ جداول وصف وتشخيص متغيرات محور تشخيص جريان المعرفة المضمرة من الاستبانة

جدول (15.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تشخيص جريان المعرفة المضمرة (كافة المبحوثين).....44

جدول (16.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تشخيص جريان المعرفة المضمرة (القطاع العام).....45

جدول (17.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تشخيص جريان المعرفة المضمرة (القطاع الخاص).....46

❖ جداول وصف وتشخيص متغيرات قسم القيمة الإضافية لإدارة المعرفة من الاستبانة

جدول (18.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم القيمة الإضافية لإدارة المعرفة (كافة المبحوثين).....47

جدول (19.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم القيمة الإضافية لإدارة المعرفة (القطاع العام).....48

جدول (20.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم القيمة الإضافية لإدارة المعرفة (القطاع الخاص).....49

❖ جداول وصف وتشخيص متغيرات قسم مصادر المعرفة من الاستبانة

جدول (21.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري قسم مصادر المعرفة (كافة المبحوثين).....46

جدول (22.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري قسم مصادر المعرفة (القطاع العام).....51

جدول (23.2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري قسم
مصادر المعرفة (القطاع الخاص).....51

✓ جداول اختبار الفرضية الأولى

جدول (24.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (كافة المبحوثين).....53

جدول (25.2): مستويات الدلالة (كافة المبحوثين).....54

جدول (26.2): اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة (كافة المبحوثين).....55

❖ جداول المقارنة بين القطاعين العام والخاص تبعا للفرضية الأولى

جدول (27.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مقارنة بين القطاعين.....55

جدول (28.2): اختيار العينة الأحادية ومستوى الدلالة مقارنة بين القطاعين.....57

✓ جداول اختبار الفرضية الثانية

جدول (29.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (كافة المبحوثين).....58

جدول (30.2): مستويات الدلالة (كافة المبحوثين).....59

جدول (31.2): اختيار العينة الأحادية ومستوى الدلالة كافة المبحوثين.....59

❖ جداول المقارنة بين القطاعين العام والخاص تبعا للفرضية الثانية

جدول (32.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مقارنة بين القطاعين.....60

جدول (33.2): اختيار العينة الأحادية ومستوى الدلالة مقارنة بين القطاعين.....61

✓ جداول اختبار الفرضية الثالثة

جدول (34.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كافة المبحوثين.....62

جدول (35.2): مستويات الدلالة (كافة المبحوثين).....63

جدول (36.2): اختيار العينة الأحادية ومستوى الدلالة (كافة المبحوثين).....63

❖ جداول المقارنة بين القطاعين العام والخاص تبعا للفرضية الثالثة

جدول (37.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مقارنة بين القطاعين.....64

جدول (38.2): اختيار العينة الأحادية ومستوى الدلالة مقارنة بين القطاعين.....65

✓ جداول اختبار الفرضية الرابعة

- جدول (39.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (كافة المبحوثين).....66
- جدول (40.2): مستويات الدلالة (كافة المبحوثين).....67
- جدول (41.2): اختيار العينة الأحادية ومستوى الدلالة كافة المبحوثين.....67
- ❖ جداول المقارنة بين القطاعين العام والخاص تبعا للفرضية الرابعة
- جدول (42.2) : اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة مقارنة بين القطاعين.....68
- ✓ جداول اختبار الفرضية الخامسة
- جدول (43.2): معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....69
- جدول (44.2): معامل الارتباط بين المتغيرات التابع والمستقل بعناصرها الأربع.....70
- جدول (45.2): معامل الارتباط والتحديد بين التعاون البحثي وإدارة المعرفة.....71
- جدول (46.2): تحليل التباين "ANOVA".....71
- جدول (47.2): تحليل الانحدار المتعدد "COEFFICIENT".....72

فهرس الأشكال

- الشكل (1.1): أنواع المعرفة طبقاً لـ(zack).....5
- الشكل (2.1): العلاقة بين المعرفة المضمرة والمعرفة الظاهرة.....8
- الشكل (3.1): فجوة المعرفة طبقاً لـ(zack).....16
- الشكل (4.1): نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy).....19
- الشكل (5.1): نموذج إدارة المعرفة عند (Choo).....20
- الشكل (6.1): نموذج إدارة المعرفة عند (Jennex & Olfman).....21
- الشكل (7.1): نظرة أهم الباحثين لعمليات إدارة المعرفة.....22
- الشكل (8.2): تركيب الاستبانة.....31
- الشكل (9.2): توزيع البيانات في تحليل الانحدار في الفرضية الخامسة.....73

فهرس الملاحق

- الملحق الأول : أسماء المؤسسات المشاركة في الاستبيان وعناوينها ومجال عملها.....87
- الملحق الثاني : تركيب الاستبانة.....88
- الملحق الثالث : قيم (t) الجدولية.....103
- الملحق الرابع : شرح موجز لبرنامج spss.....105
- الملحق الخامس : شرح موجز لمستوى المعنوية.....120
- الملحق السادس : شرح موجز لاختبار العينة الأحادية.....121

الملخص

مقدمة:

يُعتبر الربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي من أهمّ الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيقُ نقلة نوعية في كلا القطاعين، ومع أن هذا المنحى ليس بجديد إلا أن بناء هذا التعاون وتطويره بات اليوم أولويةً قصوى، نظراً للتغيرات المتسارعة التي جعلت من المعرفة السلعة الأهمّ والوسيلة الأنجع.

الهدف:

- الوقوف على مدى تأثير إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.
- اقتراح بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها المساعدة في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين القطاعين البحثي والإنتاجي.

الأسلوب:

انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال دراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية ومدى تأثيره على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- يوجد إدراك لأهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية بقطاعيها العام والخاص.
- تتوفر مهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية بقطاعيها العام والخاص.
- تتوفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية بقطاعيها العام والخاص.
- لا يوجد أي أثر للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية العامة، في حين يوجد أثر بسيط لا يرقى إلى مرحلة إنتاج وامتلاك المعرفة في المؤسسات الخاصة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين الخاص والعام فيما يخص إدارة المعرفة.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

القيمة:

تظهر قيمة الدراسة من ندرة الدراسات حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية، ومدى تأثيرها على قدرة هذه المؤسسات على تبادل المعرفة مع القطاع البحثي، وصولاً إلى اقتراح بعض الحلول التي من شأنها تجاوز المعوقات التي تقف في وجه التعاون ما بين القطاعين، عبر تعزيز إدارة المعرفة في الصناعة السورية سواء على مستوى المفهوم أو التنفيذ والتطبيق.

مقدمة Introduction:

لم تكن ظاهرة العولمة بعيدة عن تنبؤات العديد من الباحثين الاقتصاديين والاجتماعيين، وخاصة ما ميزها من تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة وفي مقدمتها ثورة المعلومات والاتصالات، التي جعلت من المعرفة العلمية المتقدمة عنصر الإنتاج الأهم الذي ينتشر بالمشاركة، ويغنى بالممارسة، وهي بمثابة العمود الفقري والمفتاح الرئيس لنجاح دول العالم كافة.

وقد أشار¹ (Thornburg,1997, p11) إلى أن "ثورة المعلومات والاتصالات أدت إلى تضاعف المعرفة العلمية العالمية في كل سنتين، فضلاً عن أن المعرفة لا تنمو فقط بل نجد أن الفجوة الزمنية التي تفصل بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة".

وقد مهدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى ظهور نمط جديد للاقتصاد، أصبح يطلق عليه اسم اقتصاد المعرفة وما يميزه من أصول غير ملموسة تعد المعرفة أهمها، إذ أضحت الاستثمار في مجال المعرفة يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي (التجهيزات والمعدات....)، كما أن الموارد المخصصة للاستثمار في إنتاج ونشر المعرفة غدت من أهم الموارد التي تسعى كافة المؤسسات والمنظمات إلى دعمها وتطويرها.

ومما لا شك فيه أن المعرفة شكلت وتشكل المنطلق الرئيس لزيادة الإنتاجية والنمو والتنافسية في كافة القطاعات بعد أن كان دورها في الماضي محدوداً مقارنة بالموارد الملموسة الأخرى.

وقد أدى هذا التوجه إلى ظهور مصطلح إدارة المعرفة في بداية تسعينيات القرن الماضي عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومهارات ومعارف العاملين في الشركة، باستثمار مصادرها المادية والتقانية عبر استخدام تطبيقات الحاسوب لكي تكون المعلومات متوفرة لجميع العاملين في كل زمان ومكان، وبعد نجاح هذه الطريقة انتشر مبدأ إدارة المعرفة وأصبح من العوامل الرئيسة التي تحدد نجاح أي إدارة (الملاك والأثري، 2002 م، ص143)².

يمكن القول إن القطاع الصناعي بما يمتلكه من بنية معرفية تتمثل في الخبرة المتراكمة عبر السنين، ومن عناصر بشرية وتقنية وبما يمتلكه من تجهيزات وآلات ونظم ماهو إلا نواة حقيقية لتوليد ونقل المعرفة وبت التزاماً عليه - باعتباره أحد الأعمدة الرئيسة التي يقوم عليها الاقتصاد

¹Thornburg , David D (1997): 2020 Visions for The Future of Education.Thornburg Center, by internet <http://tcpd.org/Thornburg/Handouts/2020visions.html>.

²الملاك، ساهرة والأثري، احمد، "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات"، بحث منشور، مستقبل التربية العربية، (٢٠٠٢م)، المجلد الثامن، العدد ٢٦، ص ص143-157.

والمكان الأمثل الذي يمكن من خلاله توليد القيمة المضافة التي تنتجها المعرفة—أن يكون من أولى القطاعات التي تسلك مدخل إدارة المعرفة وتوسع إلى تطويرها، وانطلاقاً من كون القطاع البحثي هو مصدر المعرفة الرئيس ووالدها الشرعي، يمكننا القول إن التعاون بين القطاعين الصناعي والبحثي يجب أن يقع ضمن الأولويات الرئيسية للقطاع الصناعي الراغب في البقاء والمنافسة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

مشكلة البحث **Research Problem**:

أصبح نجاح المؤسسات الصناعية وبقاؤها يرتبط بشكل وثيق بمقدار ماتملكه وتنتجه من معرفة، وانطلاقاً من كون القطاع البحثي من أهم المصادر التي يمكن من خلالها اكتساب وتوليد المعرفة، فإن التعاون مع هذا القطاع بات حاجة ملحة لا يمكن تجاهلها، وقد سعت كافة الدول المتقدمة إلى تعزيز هذا التعاون وتطويره، الأمر الذي كان له عظيم الأثر على القدرة التنافسية للصناعة في تلك الدول وانتشارها.

وفي سورية لم تكن أهمية بناء هذا التعاون وتطويره غائبة عن الأذهان، ولكن التنفيذ لا يزال ضعيفاً إن لم نقل غير موجود، وبناءً عليه ف المشكلة الأساسية التي يطرحها البحث تكمن في المعوقات التي تحول دون قدرة الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي، من خلال النظر إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية وعلاقته بقدرتها على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة على الإشكاليات الآتية:

١. هل يوجد إدراك لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية؟
٢. هل يساعد تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية في دفع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي؟

الدراسات المرجعية **Literature review**:

تم تقسيم الدراسات والمراجع (الدراسات المرجعية) التي تم الاطلاع عليها والتي ترتبط بموضوع الدراسة الراهنة وفقاً للمحورين الآتيين:

- دراسات عربية.
- دراسات أجنبية.

وتم ترتيبها من الأقدم فالأحدث، ويعرض الباحث هذه الدراسات مع بيان علاقة كل دراسة بموضوع الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة من تلك الدراسات وذلك على النحو الآتي:

• الدراسات العربية:

(١) دراسة (حجازي، 2005) بعنوان

(قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة).

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، عبر إجراء دراسة تحليلية لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأجرى الدراسة في (21) منظمة أردنية وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فرداً، وتركزت وحدة التحليل على طبقتي الإدارة العليا والوسطى عبر توزيع استبانة الدراسة على العينة المختارة، وبلغ عدد الإستبانات المرسله (385) ومجموع المسترد منها (342) جميعها صالحة للتحليل ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

١. المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ماهية إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها.

٢. المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة.

٣. المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان بدرجة محدودة.

٤. الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

وتعزز هذه الدراسة وجهة نظرنا من حيث أهمية إدارة المعرفة وتنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن المعرفة مصدر قوة للفرد والمنظمة.

(٢) دراسة (ناصر وآخرون، 2006) بعنوان

(البحث والتطوير التقاني والابتكار في المؤسسات الإنتاجية العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره).

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على واقع المؤسسات الإنتاجية السورية، ومقارنتها مع المؤسسات الإنتاجية في الدول المتقدمة عبر إجراء دراسة تحليلية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أجرى الدراسة على (28) شركة صناعية موزعة على الشكل الآتي:

^٣ حجازي، هيثم ، 2005، قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

^٤ ناصر، أكرم، وآخرون، 2006، البحث والتطوير التقاني والابتكار في المؤسسات الإنتاجية العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني دمشق 24-26 أيار 2006

✓ (15) شركة من القطاع العام.

✓ (13) شركة من القطاع الخاص.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

١. البحث والتطوير في المؤسسات الإنتاجية السورية شبه غائب.

٢. الاستمرار في النهج الحالي واعتماد حلول إصلاحية متحفظة، لن يكون له منعكس كبير على تفعيل عملية البحث والتطوير، وبالتالي فإن أثر ذلك سيبقى محدوداً على تغيير سمات المنتج السوري الذي يتعرض إلى منافسة شديدة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.

٣. ضرورة الاقتداء بتجربتي أيرلندا وماليزيا ليكون لمنظومة العلم والتقانة دوراً كبيراً.

وهذه الدراسة تعزز وجهة نظرنا من حيث قناعتنا بأن غياب التعاون وتبادل المعرفة بين القطاعين البحثي والإنتاجي هو السبب الرئيس في ضعف القدرة التنافسية للصناعة السورية.

(٣) دراسة (طاشكندي، 2007) بعنوان

(إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات

الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لقياس مدى إدراك وفاعلية عناصر محاور الدراسة الثلاثة وهي: أهمية إدارة المعرفة - مفهوم إدارة المعرفة - عمليات إدارة المعرفة لدى المديرات والمشرفات الإداريات في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وجدة. وذلك لتحقيق الهدف العام لهذه الدراسة ألا وهو تحسين الإدارة التعليمية وتطويرها من خلال تحسين الإجراءات الإدارية داخل النظام التعليمي، وزيادة معدل التقدم التعليمي باستخدام أسلوب إدارة المعرفة. ولقد استطاعت الباحثة تفقي أثر المشكلة التي تعاني منها هذه الإدارات التعليمية، واقترحت العديد من الحلول الخاصة بها مثل:

✓ إيجاد خطة إستراتيجية عامة تتضمن تطبيق إدارة المعرفة.

✓ الاستعانة بخبراء للمشاركة في ورش العمل والندوات والمحاضرات والمبادرة بإيصال

المعرفة المتوافرة إلى الأفراد.

طاشكندي، زكية، 2007، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة

التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية. <http://eref.uqu.edu.sa/files/thesis/ind3341.pdf>

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المتخصصة، التي حاولت قياس مدى تطبيق إدارة المعرفة والوعي بأهميتها في نطاق معين هو بعض دوائر إدارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، حيث ركزت الباحثة على استقاء معلوماتها من خلال وجهات نظر عينة البحث، ويظهر ذلك جلياً في متن الدراسة وعنوانها أيضاً.

تتميز هذه الدراسة بالغنى من الناحية النظرية، وقد ساعدتنا في الإشارة إلى العديد من الدراسات والأبحاث النظرية المتعلقة بدراستنا

(٤) دراسة (صادق، 2008) بعنوان

(العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات)

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية: ما هي علاقة إدارة معرفة الزبون بالتوجهات السوقية للمنظمات؟ وهل أن الإدارة الأفضل للمعرفة ستفضي إلى توجه سوق أفضل وأكثر فاعلية؟. وبالتالي إعطاء تصور عن إدارة معرفة الزبون وعلاقتها وتأثيرها على التوجهات السوقية للمنظمات سواء أكانت رضى الزبون أو الميل لدخول الأسواق الجديدة، ولقد توصل الباحث إلى عدة نتائج هي:

١. أنه دون المعرفة وخاصة المعرفة بقاعدة زبائن المنظمة لن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من الموجودات العقلية الحيوية في المنظمات.

٢. تتضمن إدارة المعرفة عمليات الحصول على بيانات الزبون، والتتقيب عن المعرفة القيمة، ثم تصنيفها وتخزينها، ثم استخدامها في صنع القرار الاستراتيجي الذي يزيد من تنافسية وربحية المنظمة.

تتميز هذه الدراسة بتأكيداتها على أهمية إدارة المعرفة من أجل ضمان استمرارية المنظمة.

(٥) دراسة (المدان، صباح، موسى، 2010) بعنوان

(قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج").

^١ صادق، درمان سليمان، 2008، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، العراق، جامعة دهوك،

www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ain3esa-1210108647.doc

^٢المدان، سامي. موسى، محمد، صباح، 2010، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج"، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، شتاء 2010. www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=9539.

تمت الدراسة على (270) موظفاً من جميع المستويات الإدارية في مجموعة الاتصالات "أورانج"، وهدفت إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها على تنفيذ إدارة المعرفة ضمن مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج".

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها. كما تم تشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، العاملين، القيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

١. تعمل الثقافة التنظيمية كقوة دافعة لتوحيد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار.

٢. تفسر عوامل الثقافة التنظيمية المحددة في هذه الدراسة ما نسبته (72%) من التباين في إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين العوامل الثقافية التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة، بينما نظم المعلومات كانت الأقل تأثيراً على عمليات إدارة المعرفة.

٣. لوحظ اختلاف مفهوم الثقافة التنظيمية من باحث إلى آخر بالإضافة لاختلاف تركيبها ومكوناتها. وقد نتج عن هذا الاختلاف العديد من الدراسات والأبحاث حول الثقافة التنظيمية، وأثرها على إدارة المعرفة، ولكن من وجهات نظر مختلفة لكلا العنصرين. بالإضافة لذلك فإن الثقافة التنظيمية تتعدى فوائدها تطبيق إدارة المعرفة فهي تشكل البيئة التي يتعايش معها وبها الأفراد وهي التي تبلور نجاح الأنماط الإدارية المطبقة في المؤسسات. وتعزز هذه الدراسة وجهة نظرنا من حيث أثر وجود إدراك حقيقي لأهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة وتبنيها.

(٦) دراسة (الفارس، 2010) بعنوان

(دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر تنفيذ الدراسة على عشر شركات خاصة حديثة العهد نسبياً، وهي شركات صناعية متوسطة وكبيرة الحجم تعمل في مجال الصناعات الغذائية

^٨الفارس، سليمان، 2010، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها وتتبع أساليب علمية حديثة في الإدارة والإنتاج. غطت الدراسة مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007)، حيث جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق الاستبانة (180 استبانة) مع بعض المقابلات المحدودة مع مدراء هذه الشركات.

قسم الباحث محاور الدراسة إلى محورين أساسيين هما:

• **المحور الأول: إدارة المعرفة** ويتفرع عنها:

1. عمليات إدارة المعرفة وتضم: (توليد، خزن، توزيع، وتطبيق).
2. تقانة إدارة المعرفة: وتقسم إلى: (نظم العمل المعرفية، نظم أتمتة المكتب، نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، نظم الذكاء الاصطناعي).
3. فريق المعرفة المكون من: (صناع المعرفة، مديري المعرفة، إدارة المعرفة الزبائنية).

• **المحور الثاني: مستوى الأداء** والذي تم تمثيله بأربعة متغيرات هي: (العمليات الداخلية، رضى الزبائن، التعلم والنمو، الجانب المالي (حق الملكية والعائد على الاستثمار))، وبسبب صعوبة الحصول على البيانات المالية، قام الباحث بالتركيز على المتغيرات الثلاثة الأولى باعتبارها تعكس مستوى الأداء، وذات تأثير على الجانب المالي إيجاباً وسلباً.

ولقد توصلت الدراسة إلى: وجود دور فعال لإدارة المعرفة على كفاءة أداء الشركات المدروسة سواء على الجانب المالي أو العمليات الداخلية أو رضا الزبائن أو التعلم والنمو. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن 66% من كفاءة الأداء ترجع إلى استخدام إدارة المعرفة بعناصرها الثلاثة وهي علاقة ارتباط قوية.

وتتميز هذه الدراسة بنتائجها حيث أكدت أن إدارة المعرفة الناجحة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء في الشركات عينة الدراسة.

(٧) دراسة (الزطمة، 2011) بعنوان: (إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية :

(١) ما هي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي) وعمليات إدارة المعرفة.

^١الزطمة، كمال، 2011، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة.

٢) ما هي المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)؟.

٣) ما هي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة)؟.

٤) ماهي العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة)؟.

٥) هل هناك علاقة بين الخصائص التي يتميز بها أعضاء الهيئة التدريسية، وتميز الأداء المؤسسي؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة لتوزيعها على عينة الدراسة التي شملت أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية في غزة، حيث تم توزيع (279) استبانة جميعها عادت صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

• لا يتوافر لدى الكليات التقنية المتوسطة خطة إستراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة وإدارتها بالطريقة المناسبة.

• الكليات التقنية المتوسطة لا تعتمد مقاييس ومعايير واضحة تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة فيها.

تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة وهي تزيد من قناعتنا بأهمية إدارة المعرفة.

٨) دراسة (الأفندي، 2011) بعنوان

(إدارة المعرفة التقانية في المؤسسات الإنتاجية (الواقع-العقبات)، واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقانية في سورية بالتطبيق على شركة أسيا للصناعات الدوائية).

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى:

• الوقوف على مدى تأثير إدارة المعرفة التقانية على قدرة المؤسسات على تحفيز الإبداع وتوطين وتطوير التقانة.

• اقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقانية يتناسب مع خصوصية البيئة السورية والإمكانيات المتاحة.

^{١١} الأفندي، بشرى، 2013، إدارة المعرفة التقانية في المؤسسات الإنتاجية (الواقع-العقبات) واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقانية في سورية، سورية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير منشورة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة لتوزيعها على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى أفراد العينة المدروسة، وتوفر قاعدة أساسية لا بأس بها من الجاهزية لتطبيق إدارة المعرفة التقانية تتمثل بالركائز الأساسية (القيادة، الثقافة، التقانة) والممارسات التمكينية مثل: (نظام الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير) إلا أنها وجدت غياب لإدارة المعرفة التقانية كإستراتيجية تطبيقية، وقد عزت الباحثة أسباب هذا الغياب إلى العديد من الأسباب منها:

- الريح السريع هو المحفز الأكبر للمؤسسات وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة التقانية استثمار بعيد المدى فالمستثمرون ليس لديهم الرغبة الحقيقية بالاستثمار فيها.
 - عدم وجود دوافع تجارية مقنعة لأصحاب المؤسسات.
 - كثير من الأفراد القائمين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية ينتمون إلى مجتمع يمكن وصفه بالمجتمع غير معرفي.
 - أسباب اقتصادية عامة : تتعلق بالمناخ الاقتصادي والسياسات الاقتصادية العامة التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والتي يملئن وصفها بأنها غير مشجعة عملياً على الابتكار.
- تتميز هذه الدراسة بنظرها إلى قطاع مهم من الصناعة السورية، وهو القطاع الدوائي الذي يعتبر الأكثر نجاحاً وتميزاً، وتعتبر نتائج هذه الدراسة أساساً مهماً يمكن مقارنته بباقي الصناعات السورية.

٩) دراسة (بوعشة، منصور، 2012) ^{١١} بعنوان

(إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة).

هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة، وأهميتها والتوصل إلى نتائج محددة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات وصولاً إلى تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي عبر تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور : المحور الأول يتضمن السياق النظري لإدارة المعرفة ، والمحور الثاني يتضمن دور إدارة المعرفة في استمرارية المنظمات، أما المحور الثالث فيتضمن إدارة المعرفة وعلاقتها برفع الأداء لمنظمات الأعمال وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

^{١١} بوعشة، منصور، 2012، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، لبنان، طرابلس، جامعة الجنان، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 تشرين الثاني، 2012.

- المعرفة حقل قديم متجدد وتتنظر المنظمات اليوم إلى المعرفة كركيزة أساسية للبقاء والنمو.
- إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المنظمة ونموها والحفاظ على قوتها التنافسية.
- عمليات إدارة المعرفة باتت تشكل اليوم ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة.

وهذه الدراسة تعزز وجهة نظرنا من حيث أهمية تبني إدارة المعرفة في كافة المنظمات الراغبة في البقاء والمنافسة.

• الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة¹² (Collins, Hul & Teachman,1993) وهي بعنوان:

The Impact of Knowledge on the Survival of American Manufacturing Plants

(تأثير المعرفة على بقاء المصانع الأمريكية)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد مفهوم المعرفة من خلال شكلها رأس المال البشري والتقاني، وبيان أثرها في استمرار بقاء المنظمات وتطورها.

وتشكلت عينة الدراسة من (97) مصنعاً في ولاية نيوجرسي، وقد اختيرت هذه الولاية بالتحديد بسبب وجود مجموعة واسعة من مختلف المنظمات الصناعية الممثلة للصناعة الأمريكية عموماً فيها. أما سبب اختيار هذه المنظمات فيعود إلى أن عينة الدراسة هذه كانت قد أجريت عليها دراسة سابقة سنة (1973 م)، بهدف معرفة أسباب إغلاق عدد من المصانع الأمريكية. وقد سعت الدراسة إلى تحديد الدور الذي لعبته المعرفة في بقاء هذه المصانع، واستخدمت الدراسة من أجل ذلك منهج تحليل الحدث التاريخي (Historical event Analysis).

وكان من أهم نتائج الدراسة الآتي :

1. أن (57) مصنعاً من الـ(97) التي شملتها عينة الدراسة قد بقيت على قيد الحياة.
2. أن المصانع التي بقيت على قيد الحياة هي المصانع التي قامت بتوظيف المعرفة في أعمالها.
3. أن الاستثمار في شكلي المعرفة المذكورين: رأس المال البشري والمعرفة (التقانة) يقلل من احتمالية وفاة المصنع (إغلاقه).

¹²Collins, Paul D. Hage , Jerald. Hull , Frank and Teachman , Jay, (1993) The Impact of Knowledge on the Survival of American Manufacturing Plants, Social Force, September 1993, 72 (1) pp. 223– 246 .
http://sf.oxfordjournals.org

٤. أن الاستثمار في المعرفة له أثر هام وإيجابي لا يقل عن أهمية أثر الاستثمار في البحث والتطوير وإيجابيته.

إن الدراسة السابقة على الرغم من قدمها تؤكد على أهمية إدارة المعرفة، وأهمية الدور الذي تقوم به من أجل بقاء المؤسسات الصناعية وديمومتها، وكذلك فوائد توظيفها للمعرفة في أعمالها. وساعدت الدراسة في زيادة قناعتنا حول أهمية إدراك المؤسسات الصناعية السورية لدور إدارة المعرفة وأهميتها.

(٢) دراسة^{١٣} (Chaudhry & Higgins, 2001) بعنوان

Knowledge management teaching (تعليم إدارة المعرفة)

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة بإدارة المعرفة والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات.

أجريت دراسة مسحية على الأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كل من (أستراليا، كندا، سنغافورة، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا).

ومن أهم نتائج الدراسة:

١. أن (40%) من كليات المعلومات والنظم و (35%) من كليات الأعمال، و (14%) من كليات الحاسوب الآلي، و (11%) من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة في إدارة المعرفة.

٢. معظم الجامعات عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا.

٣. المواد المقدمة في إدارة المعرفة تتناول عدة جوانب منها (أسس إدارة المعرفة-تقانة إدارة المعرفة- عمليات إدارة المعرفة- تطبيق إدارة المعرفة- استراتيجيات إدارة المعرفة).

٤. أوصت الدراسة بضرورة تضمين برامج لمادة في إدارة المعرفة في جميع الأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

نرى أن هذه الدراسة تؤكد على أهمية وضع برامج لتدريس إدارة المعرفة في المنظمات التربوية ككيان مستقل، وقد وجهتنا إلى بعض أسس إدارة المعرفة واستراتيجياتها وعملياتها.

(٣) دراسة^{١٤} (Kylberg & Lundberg, 2002) والتي جاءت تحت عنوان:

¹³Chaudhry, A. S. Higgins, S. E.: **Perspectives on Education for Knowledge Management.** 67th IFLA Council and General Conference, August 16-25, 2001, Nanyang Technological University, Singapore. <https://www.researchgate.net>

Improving Knowledge Transfer: A Study of an Innovation Project at Tetra Pak

(تحسين التشارك في المعرفة: دراسة لمشروع إبداعي في تيتراباك)

وقد هدفت الدراسة إلى تكوين فهم حول كيفية انتقال المعرفة داخل مشروعات الشركة وفيما بينها، وكيف يمكن تحسين عملية الانتقال، وأجريت الدراسة في شركة (Tetra Pak) السويدية وهي من أشهر الشركات العاملة في مجال معالجة وتعليب الأغذية السائلة ومن أهم نتائج الدراسة:

١. أن العاملين في المشروع يعتمدون وبشكل كبير في عملية نقل المعرفة على التفاعل الشخصي بينهم.
٢. أن قواعد البيانات وتقانة المعلومات لا يتم استغلالها بكامل طاقتها، وبالتالي فقد أقرت الدراسة بأن هذا المشروع يفتقر إلى وجود إستراتيجية لنقل المعرفة. أوصت الدراسة بضرورة إيجاد وإقرار إستراتيجية لإدارة المعرفة في المشروع، ويفضل أن تكون تلك الإستراتيجية إستراتيجية تركز على انتقال/تداول المعرفة المضمرة. نعتقد أن الدراسة المذكورة تبين أهمية عملية نقل المعرفة، وانتقالها، وتداولها داخل أوساط المنظمة، فضلاً عن أثر توظيف إدارة المعرفة في أعمالها وأهميتها وجود إستراتيجية لنقل المعرفة. وقد ساعدتنا في التعرف إلى بعض استراتيجيات إدارة المعرفة وآليات توظيفها في المؤسسات الصناعية.

(٤) دراسة^{١٥} (Kellway & connelly,2003) وهي بعنوان:

Predictors of Employees Perception of Knowledge Sharing Cultures

(نظرة العاملين لثقافة تقاسم المعرفة)

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للعوامل المنظمة المبحوثة (حجم المنظمة وتقانة التشارك في المعرفة المتاحة في المنظمة والعوامل الفردية كالعمر والجنس والسيطرة المنظمة) أثر ذو دلالة في إدراك العاملين لمدى دعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة. أجريت هذه الدراسة في أربع من الجامعات الكندية، وهي دراسة تدور حول أثر العوامل المنظمة في إدراك العاملين لمدى دعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة، من خلال تطوير مقاييس لفحص واختبار دلالة العوامل أنفة الذكر وتقييمها ومن أهم نتائج الدراسة:

¹⁴Kylberg , Anna and Lundberg , Jenny (2002) Improving KnowledgeTransfer : A Case Study of an Innovation Project at Tetra Pak , Master Thesis , Goteberg University, Sweden. <https://gupea.ub.gu.se/>

¹⁵Connelly, C.E. and Kelloway, E.K. (2003), "Predictors of employees' perceptions of knowledge-sharing culture", Leadership & Organization Development Journal, Vol.24 Nos5/6, pp. 294-305. www.emeraldinsight.com

١. العاملون معنيون بالعمل وفقا لتوجهات الإدارة وبالتطابق معها .
 ٢. العاملون مدركون لحقيقة أن البيئة المنظمة التي تقود إلى تفاعل اجتماعي تقود أيضا إلى التشارك في المعرفة.
 ٣. ادراك العاملين هو ادراك ذي دلالة، وتعبّر عن ثقافة تشارك في المعرفة مدركة بين العاملين داخل المنظمة.
 ٤. ادراك الإناث من العاملين لثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة يختلف عن نظرائهن من الذكور، إذ إن الإناث بحاجة إلى المزيد من ثقافة التفاعل الاجتماعي قبل أن يدركن بشكل إيجابي ثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة مقارنة مع زملائهن من الذكور.
- لقد أوضحت الدراسة المذكورة أهمية الثقافة المعرفية التي تنمي وتعزز إدراك العاملين في المنظمات لأهمية التشارك في المعرفة، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية التشارك في المعرفة، لما لها من أثر في توظيف إدارة المعرفة، ولذلك تم التركيز في دراستنا على موضوع التعاون البحثي وتبادل المعرفة سواء داخل المؤسسة أو مع خارجها.
- ٥) دراسة^{١٦} (Kang,2003) والتي جاءت تحت عنوان:

The Knowledge Advantage: Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristics and Relationship on Project Performance

(فائدة المعرفة: اختبار وتحديد أثر خصائص المعرفة على الأداء في المشروع)

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر خصائص المعرفة على أداء المشاريع، وتحديد أهمية نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة، وتوظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة.

وتم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة المضمرّة باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة الظاهرة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- يتأثر المشروع إيجاباً من خلال استخلاص المعرفة المضمرّة التي تساعده في تحقيق ميزة تنافسية أكثر من تأثره بالمعرفة المحصلة من المصادر الخارجية.

¹⁶Kang , T. (2003) The Knowledge Advantage : Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristic and Relationship on Project Performance. PhD. Digital Dissertation University of California , Los Angeles, USA. www.lib.umi.com / Dissertation / Search

نستخلص من هذه الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

(٦) دراسة^{١٧} (Janzon,2003) التي جاءت تحت عنوان:

Management of Knowledge in Innovation: A Case Study of SKF Nova

(إدارة المعرفة في الإبداع: دراسة حالة)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية استخدام المنظمة إدارة المعرفة من أجل الحد من الخلافات الناشئة حول مخرجات المنظمة وتحسين نقل المعرفة في مختلف مستويات المنظمة.

وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة (SKF Nova) الألمانية.

من أهم نتائج الدراسة:

هناك ثلاث وسائل تمكن المؤسسة من تحسين المخرجات لصالح مجموعة شركات (SKF) وهي:

١. استخدام نموذج عمل يدعم الإبداع التدريجي ونموذج عمل آخر يدعم الإبداع الراديكالي (الجزري).

٢. وجود إدارة ناجحة تدعم عملية نقل المعرفة وتديرها بنجاح.

٣. وجود إستراتيجية تعالج وتدعم التركيبة/الهيكيلية التي تتطلبها العمليات في مؤسسة (SKF) وتدعم أيضا المرونة المطلوبة لتصبح العمليات إبداعية.

نرى أن الدراسة المذكورة عززت القناة التي تولدت لدينا من خلال اطلاقنا على أدبيات إدارة المعرفة بأن إدارة المعرفة تضيف قيمة إلى أعمال المنظمات من خلال دعم الإبداع الذي يؤدي إلى إبداع في مخرجات المؤسسة، على أن يتم ذلك من خلال تحسين عملية نقل المعرفة بين مختلف مستويات المؤسسة.

(٧) دراسة^{١٨} (Shu-hsien Liao, Chi-chuan Wu, Da-chian Hu and Kuang-an Tsui, 2009)

وقد جاءت بعنوان:

Relationships between knowledge acquisitions, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwan's financial and manufacturing industries

¹⁷Janzon , Hanna (2003) Management of Knowledge in Innovation : AStudy of SKF Nova , Master Thesis , Gothenburg University, Sweden. <https://gupea.ub.gu.se/>

¹⁸Shu-hsien Liao, Chi-chuan Wu, Da-chian Hu and Kuang-an Tsui ,(2010), Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability, Journal of Information Science, 2010. <http://jis.sagepub.com>

(العلاقة بين اكتساب المعرفة والقدرة الاستيعابية وإمكانية الابتكار : دراسة مسحية على المؤسسات الصناعية والمالية في تايوان)

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير اكتساب المعرفة على كل من القدرة الاستيعابية، وإمكانية الابتكار ضمن المؤسسات التايوانية الأكثر استخداما للمعرفة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة تم توزيعها على القطاعين الصناعي والمالي التايواني، حيث تم اختيار المؤسسات الصناعية بحيث تكون ضمن المؤسسات الألف الأولى والمؤسسات المالية بحيث تقع ضمن المؤسسات المائة الأولى في تايوان وذلك حسب تصنيف مجلة (Common Wealth Magazine's).

تم إرسال الاستبانة بالبريد مابين العامين (2006م) و(2007م) وكان عدد الاستبانات المرسله (1300) استبانة، عاد منهم (362) استبانة صالحة للتحليل والدراسة.

وقد أظهرت الدراسة أن اكتساب المعرفة يؤثر بشكل غير مباشر على القدرة الإبتكارية ، وأنه كلما كانت الشركة تمتلك القدرة على اكتساب المعرفة وتمتلك القدرة على امتصاص هذه المعرفة (absorptive capacity) فإن القدرة الإبتكارية تزداد بشكل يجعل الشركة قادرة على تجاوز منافسيها.

تتميز هذه الدراسة بتأكيداها على أن القدرة الإبتكارية تتأثر ولو بشكل غير مباشر بعملية اكتساب المعرفة.

(٨) دراسة^{١٩} (Alegre J, Sengupta K, Lapiedra R, 2011) وقد جاءت بعنوان:

Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry

(الابتكار وإدارة المعرفة في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عالية التقنية)

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة على الابتكار في الشركات المتخصصة بالتقانة الحيوية، وقام الباحثون بإجراء دراسة مسحية على شركات التقانات الحيوية في فرنسا حيث تم تصميم الاستبانة وإرسالها إلى أقسام البحث والتطوير في الشركات عينة الدراسة خلال العام (2010م).

كان عدد الاستبانات المرسله (253) استبانة وعدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل (132) استبانة بما يمثل (52.17%)، وقد ركزت الاستبانة على عمليات توزيع المعرفة ضمن الشركة وعمليات تخزين المعرفة.

¹⁹Alegre, J., Sengupta, K. and Lapiedra, R. (2011), "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry", International Small Business Journal, available at: <http://isb.sagepub.com/content/early/2011/10/11/0266242611417472>.

وقد أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة معدل الابتكار ولكن بشكل غير مباشر، وأن الابتكار عملية معقدة تقع ضمنها عملية إدارة المعرفة، كما أكدت الدراسة على أن المعرفة هي المحرك الرئيس للقدرة التنافسية.

نرى أن أهم ما أشارت إليه الدراسة أن حجم الشركة لا يؤثر على قدرتها الابتكارية.

٩) دراسة^{٢٠} (Suneson & Paulin, 2012) بعنوان:

Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers

– Three Blurry Terms in KM

(نقل المعرفة، مشاركة المعرفة والعوائق : ثلاثة مصطلحات ضبابية في إدارة المعرفة)

وقد هدفت الدراسة إلى مناقشة تطور وجهة نظر الباحثين تجاه المصطلحات الثلاث: (نقل المعرفة، مشاركة المعرفة، العوائق) وصولاً إلى تحديد مفهوم دقيق لكل من المصطلحات الثلاث.

توصلت الدراسة إلى أن الضبابية التي تعترى المصطلحات الثلاث عند الباحثين ناتجة عن المناهج التي يتبعها كل باحث في إدارة المعرفة، وأن الخلط بين كل من مصطلحي نقل المعرفة ومصطلح مشاركة المعرفة واسع الانتشار لدرجة كبيرة بين الباحثين، وأنه غالباً ما يؤدي إلى اختلاف في طريقة تطبيق نقل ومشاركة المعرفة تبعاً لمنهج الباحث.

وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن التطبيق السليم لإدارة المعرفة يتطلب توافقاً بين المساهمين والفاعلين حول تعريف المصطلحات الداخلة في عمليات إدارة المعرفة، وأنه بدون هذا التوافق من الصعب نجاح إدارة المعرفة في أي منظمة.

وتشير هذه الدراسة إلى أهمية نشر المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة، وقد وجهتنا إلى تحديد مفهوم عمليتي نقل المعرفة ومشاركتها كعمليات أساسية وفعالة في توظيف إدارة المعرفة عبر المنظمة.

مفهوم الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها إلى أهمية موضوع الدراسة الحالية وقد تحققت للباحث جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة والجوانب التي لم تُبحث من قبل ليتسنى للباحث أن يبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين.

²⁰Paulin, D and Suneson, K. (2012), “Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM” *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 10 Issue 1 (pp81-91), available online at www.ejkm.com

- ✓ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهمية الدراسة ومبرر إجرائها.
- ✓ الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري وتدعيم بنائه.
- ✓ توجيه الباحث إلى كثير من المراجع.
- ✓ المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة والإسهام في بنائها.
- ✓ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

أهمية البحث The Research Importance:

تعود أهمية البحث إلى ما يأتي:

- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها، وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.
- وجود ندرة واضحة للدراسات حول العلاقة بين إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية، والتعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.
- يعتبر هذا البحث امتداد للأبحاث السابقة وتأتي أهميته من خلال محاولة الربط بين إدارة المعرفة و بين التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

أهداف البحث The Research Aims:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها وأبرز الاستراتيجيات التي تتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.
- تشخيص واقع المؤسسات الصناعية السورية بخصوص إدارة المعرفة، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات.
- تشخيص واقع المؤسسات الصناعية السورية فيما يخص التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.
- الوقوف عند مدى تأثير إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.
- اقتراح بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها المساعدة في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين القطاعين البحثي والإنتاجي.

فرضيات البحث **The Research Hypothesis**:

يمكن صياغة الفرضيات الآتية لاختبار مدى صحتها من خلال الدراسة والمسح الميداني:

الفرضية الأولى: لا يوجد إدراك لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05) ^{٢١}.

الفرضية الثانية: لا تتوفر مهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05) .

الفرضية الثالثة: لا تتوفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05) .

الفرضية الرابعة: لا يوجد استغلال للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05) .

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي عند مستوى معنوية (0.05) .

منهج البحث **The Research Methodology**:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للبحث:

المنهج الوصفي: سيتم من خلال الوقوف على أهمية مفهوم إدارة المعرفة وعلى السبل التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة عبر الإطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات والتجارب المتعلقة بموضوع البحث سواء كانت متوفرة في شكل كتب، دراسات مرجعية، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، أو الملتقيات العلمية، مقالات منشورة في مجلات علمية محكمة أو متخصصة أو عبر مواقع على الانترنت.

المنهج التحليلي: سيكون من خلال دراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية وسبل تبادل المعرفة ضمن المؤسسة من جهة ومع غيرها من المؤسسات سواء الصناعية أو البحثية.

مجتمع البحث وعينته **Research Society & Sample**:

مجتمع البحث: مؤسسات الصناعات التحويلية السورية.

^{٢١} المقصود بمستوى المعنوية هو احتمال حدوث الخطأ أو نسبة حدوثه أي احتمال رفض الفرض العدمي بينما هو صحيح وللأسف يرجى العودة إلى الملحق (5).

عينة البحث: اقتصر على بعض مؤسسات الصناعات التحويلية في محافظتي دمشق وحمص من القطاع العام والخاص^{٢٢} نظرا للظروف الراهنة التي تمر بها سورية. بحيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) مع إجراء بعض المقابلات الشفهية، ضمن مستوى المدراء العامين والفرعيين ورؤساء الأقسام حرصاً منا على أن يكون أفراد العينة قادرين على الإجابة بموضوعية على أسئلة الاستبانة.

أداة البحث:

الاستبانة، حيث تم مع الاستعانة بتوجيهات الأستاذ الدكتور أصف دياب تصميم استبانة خاصة لغرض البحث وهو إدراك تأثير إدارة المعرفة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

طريقة تنفيذ البحث The Manner of Doing The Research:

سيتم تنفيذ البحث على مرحلتين:

- **الدراسة العملية:** حيث سيتم تطبيق الاستبانة على عينة البحث، وتتضمن أسئلة حول أهداف وفرضيات البحث ومن ثم تحليل البيانات للوصول إلى النتائج.
- **الدراسة النظرية:** التي تتضمن رؤية عامة حول إدارة المعرفة من وجهة نظر تقانية من حيث المفهوم والنماذج. وإسقاط نتائج الدراسة العملية على الدراسة النظرية للوصول إلى النموذج المقترح.

التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث:

رغم أن جل المصطلحات المستعملة في البحث هي محل تعريف وتحديد ، إلا أننا نرى من الضروري تعريفها، وتحديد مضمونها الذي يلزمنا على امتداد فصول البحث ، وهذا بهدف توحيد معانيها وفهمها ضمن سياق بحثنا وأهم تلك المصطلحات ما يأتي:

١. المعرفة knowledge:

الأصل في كلمة المعرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (القاموس المحيط، ص595).

وقد عرفها (الصباغ، 2003، ص6)^{٢٣} على أنها: " مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة". أما قاموس (ويبستر، ص 469)^{٢٤} فقد عرفها على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد لأحد

^{٢٢} يرجى العودة إلى الملحق (1) من أجل أسماء المؤسسات وعناوينها ومجال عملها

^{٢٣} الصباغ، عماد، 2003م، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. جامعة قطر، موقع انترنت (الندوة - إدارة المعرفة).

^{٢٤} <http://www.webster-dictionary.org/definition/KNOWLEDGE>

الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما".

لذا فالتعريف الإجرائي الذي تبناه الباحث للمعرفة هو أن: "المعرفة عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة".

٢. إدارة المعرفة **knowledge management** : جميع العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد وتنظيم المعرفة، واستخدامها، ونشرها، وإتاحتها لجميع العاملين.

٣. تنظيم المعرفة: هو توصيف البيانات والمعلومات المتوفرة، وتنظيم عملية استرجاعها تحقيقاً للتكامل المعرفي.

٤. توليد المعرفة: هي عملية إيجاد المعرفة وتكوينها داخل المؤسسة.

٥. التشارك في المعرفة: عملية تبادل المعرفة وتداولها بين الأفراد داخل المؤسسة.

٦. نقل المعرفة: هي عملية تبادل وتداول المعرفة داخل المؤسسة الصناعية ومع غيرها من المؤسسات.

٧. الأفراد: تم استعمال مصطلح الأفراد والذي نعني به جميع الفاعلين داخل المؤسسة من عمال، موظفين، وإطارات.

٨. الميزة التنافسية أو القيمة الإضافية: هي قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بالتكلفة الأقل، مما يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها وتأكيد وضمان بقائها.

٩. البيانات: عبارة عن معطيات ليس لها معنى قبل معالجتها، مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض مرتبطة بالعالم الواقعي كما هو.

١٠. المعلومات: المعلومات هي بيانات تمت معالجتها عن طريق الجمع ، والتبويب، والتنظيم، والتصنيف، أي إعطاؤها معنى للحصول على ناتج مفيد.

١١. اقتصاد المعرفة: هو ذلك الاقتصاد الذي تمثل فيه الموارد غير الهادية العنصر الأساسي في خلق الثروة، والتي تعتبر المعرفة أهمها.

الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث:

- نقص المراجع المتخصصة المتعلقة بالموضوع باللغة العربية (لغة البحث).

- أغلب الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها تبتعد عن الإشكالية المدروسة ولا تتعدى الإحاطة النظرية بالموضوع، إحاطة جزئية أو سطحية لجانبه التطبيقي.
- غياب ثقافة الاستبيان في سورية عامة والعينة المدروسة خاصة.
- صعوبة الدخول والتواصل إلى ومع المؤسسات الصناعية نظرا للأوضاع الأمنية التي تعيشها البلاد.

الفصل الأول

إدارة المعرفة المفهوم والأسس

Knowledge management : the concept and foundations

تمهيد:

يتضمن الفصل الأول بعض أدبيات إدارة المعرفة ضمن محورين أساسيين:

1.1 مفهوم المعرفة

1.1.1. تعريف المعرفة.

2.1.1. أصناف المعرفة.

3.1.1. خصائص المعرفة.

4.1.1. طرائق كشف المعرفة.

2.1 مفهوم إدارة المعرفة

1.2.1. العوامل الرئيسة لبروز مصطلح إدارة المعرفة.

2.2.1. مدخل إدارة المعرفة واستراتيجياتها.

3.2.1. نماذج إدارة المعرفة.

4.2.1. عمليات إدارة المعرفة.

5.2.1. معوقات إدارة المعرفة.

حيث سنقوم بعرض أهم الأدبيات وتحليلها للوصول إلى رؤية خاصة نقوم ببناء دراستنا على أساسها.

1.1 مفهوم المعرفة Knowledge concept :

على الرغم من كون مصطلح "المعرفة" مصطلحاً قديماً إلا أنه بدأ يأخذ معنىً جديداً خلال العقود الأخيرة، ويتمحور هذا المعنى حول كون المعرفة سلاحاً فعالاً يمكن لأية مؤسسة من المؤسسات أو أي مجتمع من المجتمعات فيما لو أداره بشكل جيد تحقيق تقدم تنافسي على المجتمعات الأخرى.

1.1.1 تعريف المعرفة knowledge definition :

الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس، وقد عرفها (قاموس ويبستر)²⁵ على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما".

ولكن العلماء لم يتفقوا على تحديد مفهوم للمعرفة حيث تعددت التعريفات ومنها تعريف كل من²⁶ (Nonaka & Takenchi, 1995, p15) أن المعرفة: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال". في حين أن (Advinsson, 1997, p356)²⁷ عرفها على أنها: "تطبيق الخبرات والتقنيات والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية بحيث تشكل جميعها رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منه".

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا الوصول إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تعتبر المعرفة الأداة والوسيلة التي يمكن من خلال حسن استخدامها التغلب على المشكلات التي تواجهها في جميع المجالات وهذا ما يبرز أهميتها.
2. المعرفة ليست وليدة عصرنا الراهن ولكنها نمت وتطورت عبر السنين، وهي عبارة عن مزيج معقد من المفاهيم والأفكار والقواعد والخبرات والمعتقدات والإجراءات وغيرها.
3. المعرفة متجددة التكوين تتغير وتتطور في كل لحظة في ضوء ما يضاف إليها من معارف جديدة.

الذي يهمننا حقيقة هو ما هية المعرفة التي تحتاجها المؤسسات الصناعية، ومما سبق نستطيع القول إن معرفة المؤسسة هي (كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسة والتي تنتج من

²⁵ <http://www.webster-dictionary.org/definition/KNOWLEDGE> مرجع سبق ذكره

²⁶ Nonake.I, and Takenchi.H, " The Knowledge Creating Company", Organizational Science, Vol5, N: 1, 1995, P.P. 14-37. By internet <http://books.google.com/books>

²⁷ Advinsson.L, 1997, "Developing Intellectual Capital Of Skandia", Long Range Planning, Vol30, P. P. 355-373. By internet www.sciencedirect.com

تفاعل أفرادها وتعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة)، حيث تتشكل هذه المعرفة من حصيلة (التجارب، والخبرات، والتوجهات، و المعلومات، و الدراسات، و القرارات، و السياسات، والاستراتيجيات) التي تُكون القاعدة الفكرية التي تُوجه وتُنظم كافة نشاطات المؤسسة ، وهي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المؤسسات المعاصرة. وهذا هو مفهوم المعرفة الذي سنعتمده في بحثنا هذا.

2.1.1. أصناف المعرفة knowledge types :

من خلال مفهوم المعرفة يمكن القول أن المعرفة ليست حكراً على المؤسسات المتقدمة فحسب، فهي متوفرة لكافة المؤسسات، ولكن المشكلة تكمن في تحديد ماهية المعرفة التي تحتاجها المؤسسة والكيفية التي سيتم من خلالها إدارة هذه المعرفة.

لقد شهد تصنيف المعرفة الكثير من الجدل والاختلاف بين الباحثين فهناك العديد من التصنيفات والأنواع التي قدمها المختصون في المعرفة ومنها ما قدمه (Zack, 1999,pp 123-145)²⁸ وما يتميز به هذا التصنيف هو ربطه بين نوع المعرفة الذي تمتلكه المؤسسة والمؤسسات المنافسة وبين وضعها في سوق العمل، ويشمل هذا التصنيف على:

1) المعرفة الجوهرية core knowledge :

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً من المؤسسة ، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة القدرة على المنافسة طويلة الأمد.

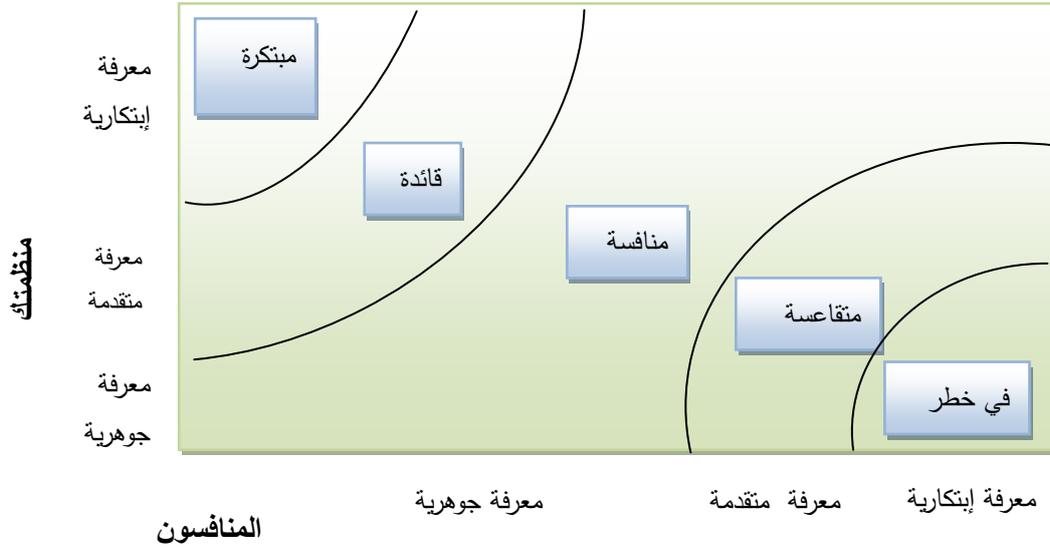
2) المعرفة المتقدمة Advanced knowledge :

وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بالقدرة على المنافسة وليس التفوق ، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام ذات المستوى من المعرفة الذي يمتلكه المنافسون إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها على التمييز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز ، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً.

3) المعرفة الابتكارية Innovation knowledge :

وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. ويظهر هذا التصنيف في الشكل (1.1)

²⁸ Zack, Micheal H. "developing a knowledge strategy", California management review, vol 41, no 03, spring 1999,pp 123-145. By internet <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>



الشكل (1.1) أنواع المعرفة تبعا لـ(ميشيل زاك)

المصدر : (Zack, Developing a Knowledge Strategy, 1999,p134)

ولكن معظم الباحثين أجمعوا على أن أهم تصنيف للمعرفة يضعها ضمن نوعين من المعرفة: المعرفة المضمرة (tacit knowledge) والمعرفة الظاهرة أو الصريحة (explicit knowledge).

(١) **المعرفة المضمرة:** وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها أكثر صعوبة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة . و"هي ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخها، كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافس^{٢٩}، وهي المعرفة غير الرسمية ، والذاتية، والمعبر عنها بالطرائق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ، ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات ، ومن التعاريف الأخرى للمعرفة المضمرة هو أنها : "المعرفة التي يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها"^{٣٠} ويرى آخرون أنها "مخزون المؤسسة للخبرة والمخططات الذهنية والتخصصات والمهارات والابتكارات والفهم والتعلم"^{٣١}.

^{٢٩} اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص5. www.yemen-nic.info/contents/Informatics/studies/25.pdf

³⁰Lyles, M.A, and schwenk C.R." Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structure", Journal&Management Studies, 29, 1992, pp155-174. By internet

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00658.x/pdf>

³¹Madhavan, R and Grover, R. "From Embedded Knowledge To Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management". Journal of Marketing, Vol.(62). No.(4). October 1998. By internet isbm.smeal.psu.edu/.../1996-from-embedded-knowledge-to-embodied-knowledge.pdf

والمعرفة المضمرة عند ³²(nonaka& konno,1998,p3) هي "معرفة كيف (know how) وهي تتصف بصعوبة التعبير عنها فضلاً عن كونها شخصية جداً يصعب تشكيلها وتتألف من: المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف، النماذج الذهنية، وبالتالي فهي متأصلة بالأفراد". من خلال ماسبق يمكن القول أن من سمات المعرفة المضمرة:

- أ - عدم الوضوح.
- ب - شخصية الطابع.
- ت - غير قابلة للمشاركة.
- ث - غير قابلة للتخزين والحفظ.

٢) **المعرفة الظاهرة** : وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في كتب ووثائق، أو أي وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية ، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه ، وتتمتع بكونها معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها ، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها ، ومن أمثلتها (بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتج معين، صيغة علمية، برنامج حاسوب، قوانين، تشريعات، تعليمات، وما إلى ذلك . وهي معرفة محددة واضحة يمكن التعبير عنها بالأرقام والكلمات ومشاركتها مع الآخرين بسهولة ³³.

من خلال ماسبق يمكن القول إن من سمات المعرفة الظاهرة :

- أ - واضحة ومحددة.
- ب - عامة ومشاركة.
- ت - قابلة للتداول والنقل والمشاركة.
- ث - قابلة للتخزين والحفظ.

من خلال ما تقدم من عرض مختلف أ صناف المعرفة حسب تصنيفات بعض المؤلفين المختصين في مجال معرفة المؤسسة وإدارتها ، يمكن القول إنه مهما اختلف التصنيف إلا أننا نجد أن المعرفة في المؤسسة لا تخرج عن كونها معرفة ظاهرة أو معرفة مضمرة وهو ما نتبناه في بحثنا هذا.

³²Nonaka, I. konno, n. (1998) "the concept of (ba) building a foundation for knowledge greation",California management review, vol40, no3. By internet <http://home.business.utah.edu/>
³³المصدر/ المرجع ذاته ص3

3.1.1. خصائص المعرفة:

من خلال تعريف المعرفة يمكن استنباط بعض الخصائص التي تميز المعرفة، فقد أشارت تلك التعريفات إلى أن المعرفة تتراكم وتنمو وتتفاعل مع المعطيات الجديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة تتفاعل بدورها مع المعطيات الجديدة مما يعطيها خاصية استمرار التجدد. ويشير كل من³⁴ (housel & bell, 2001, pp16-19) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي :

- (١) المعرفة يمكن أن تولد.
- (٢) المعرفة يمكن أن تموت.
- (٣) المعرفة يمكن امتلاكها.
- (٤) المعرفة متجذرة في الأفراد.
- (٥) المعرفة يمكن تخزينها.
- (٦) المعرفة يمكن تصنيفها.

في حين يرى³⁵ (Wiig,1997,PP17-18) أن المعرفة تتميز عن بقية مصادر المؤسسة بـ:

- (١) المعرفة من الموارد غير الملموسة ومن الصعب قياسها.
- (٢) المعرفة سريعة التغير حتى أنها من الممكن أن تتغير بين عشية وضحاها.
- (٣) غالباً ما تكون المعرفة متأصلة داخل الأفراد.
- (٤) لا تستهلك المعرفة عبر التطبيق بل على العكس من الممكن أن تتزايد.
- (٥) تستخدم المعرفة في مجالات واسعة ضمن المؤسسة (المعرفة قوة).
- (٦) لا يمكن شراء المعرفة والحصول عليها في أي وقت.
- (٧) يمكن استخدام المعرفة في العديد من العمليات في ذات الوقت.

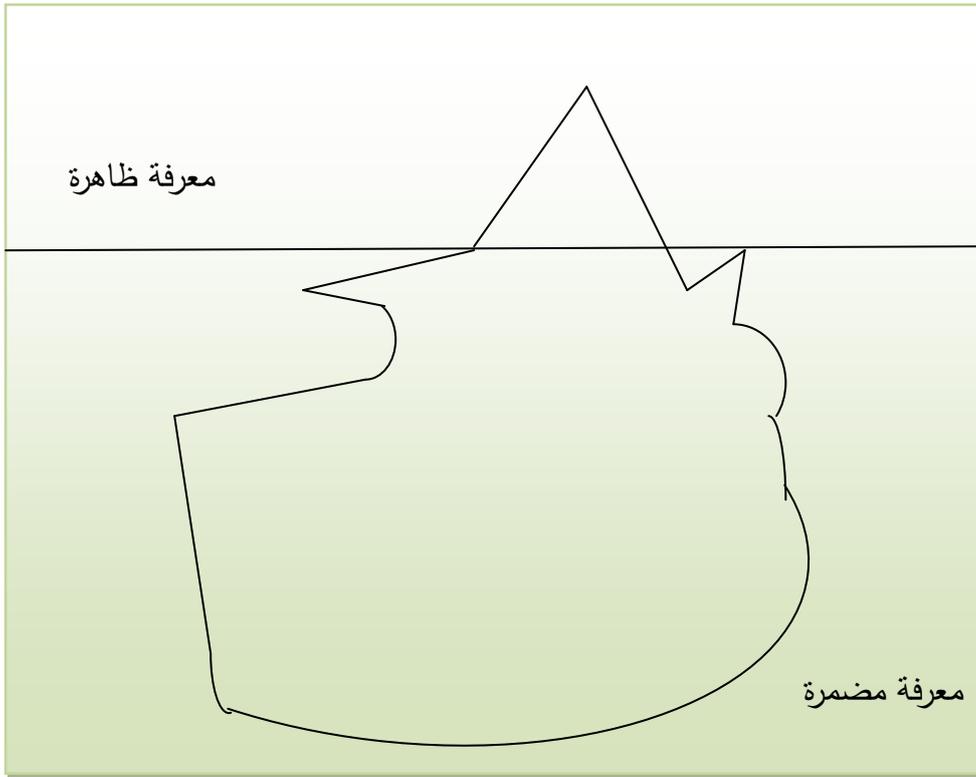
وتشير هذه الخصائص إلى دورة حياة المعرفة بما تحمله من تراكم وتجديد، ويتضح منها التركيز على العنصر البشري وأهميته، حيث أن خاصيتي التغير والتجديد متوقفتان على العقل البشري وإبداعاته وابتكاراته وقدرته على الاستفادة من المعرفة.

³⁴Housel, t, bell, a, 2001, measuring and managing knowledge, mcgraw-hill, NYC, USA, pp 16-19. faculty.nps.edu/tjhousel/docs/Measuring and Managing Knowledge (5).pdf

³⁵ Karl M. Wiig, Robert de Hoog, Rob van der Spek, "Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques", Expert Systems with Applications, Volume 13, Issue 1, July 1997, Pages 15-27. <http://www.sciencedirect.com>

4.1.1. طرائق كشف المعرفة knowledge reaviling methods:

تمثل المعرفة المضمرة الجزء الأكبر من المعرفة داخل أية مؤسسة، وهذا ما يشير إليه (MICHAEL POLANYI) في الشكل (2.1) الذي يمثل العلاقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة المضمرة، حيث يُمثل المعرفة بالجلب الجليدي الذي لا يبدو منه سوى قمته التي تمثل المعرفة الظاهرة في حين أن باقي الجبل الجليدي الموجود تحت سطح الماء والذي لا يمكننا رؤيته، يمثل المعرفة المضمرة. وتعتبر عملية تحويل المعرفة المضمرة إلى معرفة ظاهرة من أهم عمليات إدارة المعرفة إن لم نقل محورها، ويمكن أن يتم ذلك باستخدام العديد من الطرائق التي سيلي ذكر بعضها.



الشكل (2.1) العلاقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة المضمرة

المصدر: Beijerse, r, (1999) "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", Journal of Knowledge Management, Vol. 3 Iss: 2, pp.94 – 110.

1.4.1.1. سرد القصص³⁶ (storytelling) :

³⁶<http://en.wikipedia.org/wiki/Storytelling>

تعتبر ظاهرة استعمال سرد القصص (التتابعية) كوسيلة لنقل المعرفة من الظواهر القديمة التي تم استخدامها في نقل المعرفة من جيل لآخر، ولكن لم تجرِ دراستها أو تطبيقها على مستوى مؤسساتي إلا في الآونة الأخيرة (في بداية التسعينيات من القرن الماضي)³⁷.

يُشير مصطلح "Storytelling" إلى عملية سرد قصة ما، وذلك من أجل إيصال فكرة محددة إلى باقي أفراد المؤسسة وذلك من خلال سرد تفاصيل أحداث قصة حدثت في السابق ويمكن أن تتكرر في المستقبل، حيث يؤدي هذه العملية دوراً هاماً في خلق وبناء المعرفة في المؤسسة، ويوفر سرد القصص وسيلة قوية لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها بالإضافة إلى كونه وسيلة جديدة للكشف عن المعرفة المضمرة لدى الأفراد فهو يسهل ويعزز تبادل الممارسات والمعرفة المضمرة بين الأفراد.

2.4.1.1. الملاحظة في ميدان العمل (on-site observation):³⁸

تم هذه الطريقة من خلال ملاحظة وتتبع خبير معين وهو في ميدان عمله، والتركيز على كل مهمة يقوم بها والعمل على تجزئتها إلى واجبات، وتوصيف كل مهمة، وتحديد أسبابها، وتقديم الحلول المناسبة لها.

ويمكن من خلال الملاحظة في ميدان العمل نقل جزء من المعرفة المضمرة لأحد العاملين الماهرين في المؤسسة أثناء تأديته لعمله إلى زملاءه ومن دون أي تأثير على سير العمل مما سيعطينا فهم معمق للمعرفة الكيفية، ومن ثم القدرة على نمذجة هذه المعرفة باستخدام أدوات وتقنيات الرسم البياني للمعرفة.

ولهذا السبب لا يمكن أبداً الاستغناء عن أسلوب الملاحظة في ميدان العمل على الرغم من كونه غير مفيد في تحديد وكشف المعرفة على نطاق واسع.

3.4.1.1. العصف الذهني - تبادل الأفكار (brainstorming):³⁹

ظهرت فكرة العصف الذهني على يد مدير التسويق الأمريكي (Alex F. Osborn) وذلك في العام (1939م)، بعد أن كان محبطاً من عدم قدرة العاملين لديه على الإبداع والابتكار، وقد طرأ تغير ملحوظ على نوعية الأفكار التي قدمها العاملون لديه بعد تطبيقه هذه الطريقة. وتعتبر طريقة العصف الذهني من بين التقنيات التي يمكن من خلالها كشف المعرفة المضمرة في المؤسسة، وذلك عن طريق جمع العديد من المختصين في مجال معين وتبادل الأفكار بشكل

³⁷Salmon C, Storytelling, La machine a fabriquer des histoires et a formater les esprits, La Découverte, Paris 2007. <http://communication.revues.org/2635>.

³⁸http://en.wikipedia.org/wiki/Observational_techniques.

³⁹المصدر/ المرجع ذاته

حر وبدون قيود بهدف جمع واستقطاب المعرفة المضمرة، خاصة إذا كانت المعرفة المطلوب استقطابها ترتبط بعدد كبير من الخبراء المتخصصين في حقول فرعية دقيقة ضمن المجال المعرفي المطلوب.

4.4.1.1 . طريقة المقارنة المرجعية أو المعيارية (Benchmarking) :

الكلمة الانجليزية (benchmark) التي تعني "المعلم" كانت تستخدم في الأصل من قبل مهندسي مسح الأراضي من أجل تشخيص أفضل مسار للطريق الذي يتم مسحه ثم تم تطبيقها في عالم المؤسسات ضمن معنى "تشخيص النجاح" وهي عملية تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين أدائها وزيادة كفاءة العمليات داخلها.

• تعريف المقارنة المرجعية:

يرى ⁴⁰ (Weiss,1996,14) أن المقارنة المرجعية هي "أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء مؤسستنا مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحاً والتي تعمل في خارج مجال الصناعة الذي نعمل فيه"، ويعرفها ⁴¹ (Stevenson,1996,57) بأنها: "عملية مقارنة وقياس نشاطات المؤسسة أو عملياتها الداخلية مع المؤسسات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المؤسسة".

في هذه التعاريف هناك تأكيد على فهم أساليب عمل المؤسسات الرائدة ومقارنة أداء المؤسسة مع هذه المؤسسات من أجل تحسينها وتطويره.

• أنواع المقارنة المرجعية⁴²:

تصنف المقارنة المرجعية ضمن أربعة أصناف :

- ١) **المقارنة المرجعية الداخلية:** تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة ، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المؤسسة التي لها عدة فروع أو مصانع، فيتم مقارنة أداء أحد الفروع مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.
- ٢) **المقارنة المرجعية التنافسية :** وتتضمن إجراء المقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر.

⁴⁰ Weiss W H, "Benchmarking: Key to being the best" , the journal of industrial relations and operating management, National Research Bureau, Vol. 57.1996, 3, p. 14-16. <http://connection.ebscohost.com/>

⁴¹Lankford, W.M. (2002), "Benchmarking: understanding the basics", The Coastal Business Journal, Vol. 1 No. 1, pp. 57-62. <https://www.coastal.edu/>

⁴²<http://www.valuebasedmanagement.net/methods-benchmarking>

٣) **المقارنة المرجعية على مستوى العمليات** : وتسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق ، الموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين ، أساليب التخزين) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى.

٤) **المقارنة المرجعية بشكل عام** : وتتم من خلال مقارنة أداء المؤسسة مع غيرها من المؤسسات التي ليست بالضرورة أن تعمل ضمن مجال العمل ذاته.

• **مراحل تطبيق طريقة المقارنة المرجعية في المؤسسة:**

لا يوجد مدة محددة يجب الالتزام بها من أجل تطبيق المقارنة المرجعية فهي عملية مستمرة يتعلق نجاحها بجودة التطبيق ، وقد حدد Stevenson, (1996,p58) الخطوات الرئيسة الواجب إتباعها من أجل تطبيق المقارنة المرجعية وهي:

١) تحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى تحسين.

٢) تحديد المؤسسة التي ستتم عملية المقارنة المرجعية بها ويفضل أن تكون الأفضل في المجال.

٣) زيارة المؤسسة التي ستتم معها المقارنة المرجعية والتواصل معها من أجل إجراء الدراسات حول العمليات التي ترغب في تحسينها.

٤) تحليل البيانات الناتجة عن عملية الدراسة.

٥) تطبيق نتائج الدراسة من أجل تحسين العمليات في مؤسستك.

ومن هنا نخلص إلى أن المؤسسة تقوم بالمقارنة المرجعية من أجل اكتساب المعرفة وتطوير العمليات لديها في محاولة منها للحاق بالمؤسسات الرائدة التي تعمل في مجال عمل المؤسسة ذاته.

٢.١. مفهوم إدارة المعرفة Knowledge management concept :

يرى (الرفاعي وياسين، 2004، ص 6-7)^{٤٤} أن إدارة المعرفة "مفهوم معقد متعدد المستويات والأوجه". في حين يرى (wiig,2000,8)^{٤٥} أن إدارة المعرفة "تتضمن كافة العمليات والنشاطات

⁴³ Lankford, W.M. (2002), "Benchmarking: understanding the basics", مرجع سبق ذكره

^{٤٤} الرفاعي، غالب وياسين، سعد، ٢٠٠٤م : دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان : دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان ، 26-28/4/2004م. www.elbassair.org

ضمن المؤسسة وهي عملية واضحة موجهة من أجل تحقيق كافة أهداف المؤسسة". أما كل من ^{٤٦} (Holsapple, C.W. and Joshi, 2002, 477) فيشيران إلى أن إدارة المعرفة "تتضمن المحاولة من أجل إيصال المعرفة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب وبالطريقة الأمثل"، والملاحظ من هذه التعاريف أنها تنظر لإدارة المعرفة كمفهوم إداري متكامل يتم من خلاله التخطيط والتنظيم والتنسيق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن جميع المفاهيم السابقة تشير إلى أن إدارة المعرفة عملية متكاملة تتعامل مع المعرفة والأفراد على حد سواء، وتبرز أهميتها فيما تقوم به من تنظيم، وتوليد، وتداول للمعرفة أي تحويل المعرفة المضمرة إلى معرفة ظاهرة يمكن تقاسمها وتشاركها ومن ثم تطويرها مما يحقق القيمة المضافة لأية مؤسسة.

1.2.1. العوامل الرئيسية لبروز مصطلح إدارة المعرفة The main factors for the emergence of the term knowledge management :

لم يأت تطور إدارة المعرفة بمحض الصدفة، فقد ساهم العديد من المختصين في "علم الإدارة" في نشأة مفهوم "إدارة المعرفة" ومن بينهم على وجه الخصوص ^{٤٧} (Peter Drucker) فقد أكد (Drucker) على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية في المؤسسة، كما تتبأ بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة (Knowledge Workers) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية الناتجة عن زملائهم والزيائن ^{٤٨}.

يمكن تقسيم أهم العوامل ^{٤٩} التي ساهمت في تطور إدارة المعرفة إلى :

١.١.٢.١. عوامل خارجية : External Factors

⁴⁵Wiig, K. (2000), "Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history", in Dupres, C. and Chauvel, D. (Eds), *Knowledge Horizons*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 3-26. By internet www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf

⁴⁶Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (2002), "Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study", *Information & Management*, Vol. 39, pp. 477-90. By internet www.sciencedirect.com

^{٤٧}بيتر فرديناند دراكر بالإنجليزية (Peter Ferdinand Drucker): كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 11-1909 نوفمبر 2005) أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م. درس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا. قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة http://ar.wikipedia.org/wiki/بيتر_دراكر

⁴⁸http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المعرفة

⁴⁹Wiig, K. (2000), "Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history", مرجع سبق ذكره،

يرتبط نجاح أية مؤسسة بقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة التي تتسم بالتغير الدائم، ويتطلب ذلك منها أن تكون جاهزة للتعامل مع متغيرات خارجية لا تملك السيطرة عليها بحيث تكون قادرة على الاستجابة لهذه المتغيرات ولمتطلباتها ومن أهم هذه المتغيرات نجد:

(١) عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية :

ما يمكن استخلاصه من مفهوم العولمة أنه يشير إلى تزايد سهولة انتقال الأفراد ، والسلع ، والخدمات، والمعلومات ، ورؤوس الأموال عبر الحدود وعلى النطاق العالمي ، مما ساهم في التحول من الأسواق الدولية والإقليمية المنفصلة إلى سوق عالمي موحد يتميز بالحرية والخصخصة في جميع القطاعات. وقد فرض هذا الواقع الجديد منافسة شديدة بين كافة المنظمات والمؤسسات بحيث لا يستطيع البقاء إلا الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.

(٢) زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك :

نرى هذا التعقيد من خلال العدد المرتفع للمنتجات وأقسام السوق ، والتقانات، وقنوات التوزيع والاتصال وكذلك الفاعلين الاقتصاديين ، كما أن العلاقة بين هذه العناصر معقدة أيضاً، ولعل من بين أبرز نتائج هذه الظاهرة أنها تؤدي إلى تقليص دورة حياة المنتج مع دخول سريع لمنتجات جديدة واندثار متسارع للقديمة منها ، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.

(٣) زيادة حدة المنافسة :

من أهم النتائج التي تمخضت عن التطورات المتسارعة في عالم اليوم زيادة حدة المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة.

(٤) زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد :

تتميز البيئة الحالية بتحديات كبيرة فيما يخص عمليات تطوير المنتجات، إذ من الممكن أن تتغير الحاجات التي يتعين على المنتج إشباعها جذرياً أو التقانات التي يجب عليه استعمالها في الوقت الذي يكون فيه المنتج قيد التطوير، هنا نجد أن المسار المرن لتطوير المنتجات وإشراك الموردين في عمليات تطوير الأعمال والمنتجات وتحقيق المشاركة في المعرفة يسمح للمؤسسة بمواكبة سريعة ومنخفضة التكلفة لمتغيرات الطلب والتقانات في التصميم حتى ولو كان ذلك في مرحلة متأخرة من مراحل إطلاق المنتج.

٢.١.٢.١. العوامل الداخلية Internal Factors :

هناك العديد من العوامل داخل المؤسسات التي تدفع باتجاه تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:

(١) حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة :

تتحدد فاعلية الأعمال داخل أية مؤسسة بمدى تدفق المعلومات وحجمها والسرعة التي يتم بها تبادل هذه المعلومات، ولن تتمكن أية مؤسسة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها وتحقيق السرعة والوثوقية المطلوبة في تدفق المعلومات، إلا من خلال استخدام التقانات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة، وهذا يتطلب تبنياً واضحاً وفاعلاً لإدارة المعرفة.

(٢) تزايد القدرات التقانية:

ساهمت القدرات التقانية المتطورة في توليد مداخيل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تقانة المعلومات IT وإدارة المعلومات IM دوراً أساسياً فيها.

(٣) فهم الوظائف المعرفية:

يلعب الأفراد ذوو المعرفة دوراً مهماً في تحقيق فاعلية المنظمة وبشكل هؤلأ الأفراد كفاءات المؤسسة الرئيسة في تعزيز استخدام وتحويل الموارد تبعاً لأهداف محددة مسبقاً من أجل دعم وتحسين مكانتها التنافسية.

٣.١.٢.١. التغييرات المستمرة ongoing developments :

العديد من التغييرات التي تحصل في عالم اليوم تؤثر في نظرتنا إلى مصطلح إدارة المعرفة ومنها:

(١) الاقتصاد القائم على الأفكار والابتكارات.

(٢) تقانة المعلومات وإدارة المعلومات.

(٣) علم المعرفة.

(٤) القدرة على أداء الأعمال بوتيرة أسرع.

(٥) القدرة على تلبية رغبات الزبائن الخاصة.

(٦) المنافسة الشديدة.

(٧) العولمة.

2.2.1. مدخل إدارة المعرفة واستراتيجياتها :

كما أن المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، كذلك إدارة المعرفة كونه من الواضح أنه يجب عدم وضع إدارة المعرفة كغاية لأية مؤسسة، فهي لا تتعدى كونها وسيلة (وإن كانت وسيلة

إستراتيجية) حتى تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، وبالتالي تزيد من قدرتها على منافسة باقي المؤسسات المشابهة.

1.2.2.1. مدخل إدارة المعرفة:

يرى ⁵⁰ (Sike & Alan, 2000, 130) أن تحديات العولمة تفرض على المنظمات الإعتماد على المعرفة كمحور إستراتيجي للحفاظ على ميزتها التنافسية. وقد شدد ⁵¹ (Smith & Bollinger, 2001, 8) على أهمية إدارة المعرفة في تحديد حاجات المنظمة وإستراتيجياتها المعتمدة من أجل تحديد الأنشطة الأكثر ملائمة عبر معرفة أي نوع من المعرفة تحتاج المنظمة ولماذا تحتاجه وكيف يمكن الوصول إلى هذه المعرفة.

يتسع مجال إدارة المعرفة بحيث يشمل جميع الجوانب المتعلقة ببناء المعرفة بدءاً من توليدها وانتهاءً بالبحث والتطوير والابتكار لذلك تعددت المداخل في هذه الإدارة تبعاً لأراء الباحثين، انطلاقاً من هذا سنقوم بالتعريف على أهم ما أشار إليه الباحثون في هذا المجال.

يركز ⁵² (Jennifer Rowley, 2000, 11) على أن إدارة المعرفة عملية تركز على تدفق المعرفة بين كافة الأفراد من خلال قوله "المعرفة التي يتم بناؤها داخل المنظمة لا يمكن تجسيدها فقط من خلال برامج العمل الجماعي كالانترنت والبريد الإلكتروني وغيرها ولكن أيضاً من خلال تبادل هذه المعرفة بين أفراد المنظمة (social interchange)". في حين يشير ⁵³ (Guthrie & Petty, 2000, p158) إلى أن "إدارة المعرفة تقترب من مفهوم إدارة رأس المال الفكري وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين بشكل محدد"، وهذا يتفق مع ما أكدته ⁵⁴ (Chase, 1997) الذي تحدث عن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة بالنسبة لكل من (Chase, 1997) و (Guthrie & Petty, 2000) لا تعدو عن كونها مرادفة لرأس المال الفكري. في حين أن ⁵⁵ (Martensson, 2000, 205) يرى أن إدارة المعرفة "عملية لتشجيع تبادل المعرفة بين الأفراد مما يؤدي إلى خلق البيئة المناسبة، ووضع النظم الملائمة لاكتساب، وتنظيم، وتقاسم

⁵⁰Sike, B. & Alan, F. (2000). " The Transfer of Knowledge & The Retention of Expertise: the continuing need for global assignments, *Jjournal of knowledge mgt*, V(4), N(2). <http://www.emeraldinsight.com>

⁵¹Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith, (2001) "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Iss: 1, pp.8 – 18. <http://www.emeraldinsight.com>

⁵²Rowley, Jennifer, "From learning organization to knowledge entrepreneur", *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 1, 2000, p. 11. <http://www.emeraldinsight.com>

⁵³Petty, Richard & Guthrie, James, (2000) "Intellectual capital literature review : Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 Iss: 2, pp.155 – 176. <http://www.emeraldinsight.com>

⁵⁴Chase, R., "The knowledge based organization: an international survey", *The Journal of knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, 1997, p. 42. <http://www.emeraldinsight.com>

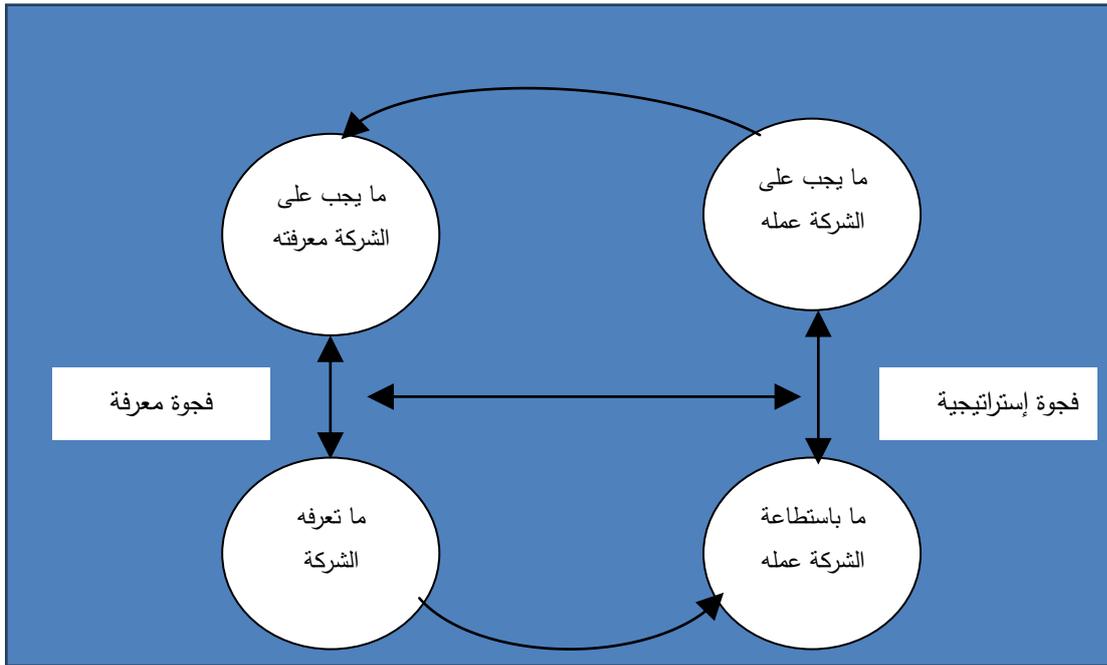
⁵⁵Martensson, Maria, "A critical review of knowledge management as a management tool", *The Journal of knowledge Management*, Vol. 4 No. 3, 2000, p. 205. <http://www.emeraldinsight.com>

المعرفة في كافة أرجاء المنظمة". وبالتالي فإنه يعتبر إدارة المعرفة عملية يتم من خلالها اكتساب المعرفة وتسخيرها في خدمة أهداف المنظمة.

في النهاية نجد أنه مهما تعددت المداخل فإن إدارة المعرفة لا يمكن النظر إليها من زاوية واحدة فالمعرفة سلعة، ووسيلة، وإدارتها عملية تتطلب الاهتمام بالبعد البشري والتنظيمي كما تتطلب توافر أحدث تقانات المعلومات والاتصالات.

2.2.2.1. فجوة المعرفة:

ينبغي على أية مؤسسة ترغب بالاستمرار، أن تستمر في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة لتصبح جزءاً لا يتجزأ من إمكانيات وموارد المؤسسة، ويؤكد⁵⁶ (ZACK,1999,136) على ضرورة تحديد الفجوة المعرفية في المؤسسة من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة التي تمتلكها المؤسسة على المستوى الإستراتيجي كما يظهر في الشكل (3.1)



الشكل (3.1) فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الإستراتيجية

المصدر : (Zack, Developing a Knowledge Strategy, 1999:136)

3.2.2.1. استراتيجيات إدارة المعرفة:

⁵⁶ مرجع سبق ذكره, "developing a knowledge strategy", Zack, Micheal

يشير ⁵⁷ (Callahan,2002,1) إلى وجود خلط لدى معظم من يمارس إدارة المعرفة بين مفهوم الاستراتيجية، والخطة من خلال رؤيتهم للاستراتيجية كخطة يجب تنفيذها في المستقبل لتحقيق أهداف معينة، ويرى أن هذا الخلط قد يؤدي إلى ضياع العديد من الفرص على المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة، لذلك يؤكد على أنه يجب أن ينظر إلى الاستراتيجية من زاويتين: الأولى تتضمن الأفعال التي تتوقع المؤسسة أن تطبيقها سوف يؤدي إلى المزيد من العوائد التجارية، والثانية ما يطرأ من تغييرات كنتيجة لتطبيق المؤسسة هذه الأفعال.

ويؤكد ⁵⁸ (snowden,2000,17) أنه بصرف النظر عن الاستراتيجية المرجو إتباعها من أجل إدارة المعرفة في المؤسسة يجب على كافة الباحثين الالتزام بمبادئ محددة هي:

- مشاركة المعرفة عمل تطوعي لا يمكن أن يتم قسراً. كما أنه من غير المثمر أن يتم إجبار أحد الأفراد في المؤسسة على مشاركة ما يمتلكه من معرفة، بل لابد من نشر مناخ إيجابي وبيئة مطمئنة تجعل العاملين يتطوعون تلقائياً لمشاركة ما يمتلكونه من معرفة.
- "يمتلك الشخص من المعرفة أكثر مما يمكن أن يقول ويقول أكثر مما يمكن أن يكتب". أو بمعنى آخر إن محاولة نقل المعرفة المضمرة الموجودة لدى الأفراد في المؤسسة إلى معرفة ظاهرة، غالباً ما ينتج عنها ضياع جزء من هذه المعرفة، وذلك لأن محاولة شرح ما يعرفه أحد الأفراد عن موضوع معين ضمن محادثة يتطلب قدراً معيناً من المجهود من أجل إيصال الفكرة، في حين أن كتابة ما يعرفه تحتاج إلى مجهود أكبر بكثير مما سيزيد مخاطر ضياع جزء من هذه المعرفة.
- " المعرفة التي تهمننا لا يتم اكتشافها إلا عندما نكون بأمس الحاجة إليها". أو بمعنى آخر أنك إذا راقبت أحد المدراء أثناء تأديته لعمله، ومن ثم طلبت منه شرح الخطوات التي قام بإتباعها ستجد أنه لن يذكر جميع الخطوات التي قام بإتباعها، كون المعلومات التي يحتاجها الشخص لتنفيذ مهمة ما تحضر إلى ذهنه فقط عند حاجتها. وهنا يركز (snowden,2000) على العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر، في حين يرى ⁵⁹ (Sveiby,2001) أن هناك أنشطة عديدة تعتبر العمود الفقري لأية استراتيجية ينبغي إتباعها ويحدد هذه النشاطات ب:
 1. تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة.

⁵⁷ Callahan, S.D. (2002), "Crafting a knowledge strategy", paper presented at ACT Knowledge Management Forum (ActKM) Conference, Canberra (ActKM).

www.anecdote.com/pdfs/papers/CallahanCraftingKnowledgeStrategy.pdf

⁵⁸ Snowden, d, 2000, "knowledge elicitation: indirect knowledge discovery, part three of basic of organic knowledge management", knowledge management, vol. 3, no.10, pp 15-19.

cognitive-edge.com/uploads/.../9_Organic_KM_3of3_interventions.pdf

⁵⁹ Sveiby, k, 2001, "Theory of the Firm To guide Strategy Formulation" , Article for Journal of Intellectual Capital vol 2, Nr4. Available on line <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>

- ٢ . نقل المعرفة من الأفراد إلى خارج المؤسسة.
 - ٣ . نقل المعرفة من خارج المؤسسة إلى الأفراد فيها.
 - ٤ . نقل المعرفة من المنافسين إلى داخل المؤسسة.
 - ٥ . نقل المعرفة من داخل المؤسسة إلى المنافسين.
 - ٦ . تبادل المعرفة الحاصل في الأوساط خارج المؤسسة.
 - ٧ . نقل المعرفة من المستويات العليا إلى الدنيا في المؤسسة.
 - ٨ . نقل المعرفة من المستويات الدنيا إلى العليا في المؤسسة.
 - ٩ . تبادل المعرفة ضمن المستويات الدنيا في المؤسسة.
- ومن خلال مراجعة بعض الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المعرفة نجد أنه يوجد اتفاق بين معظم الباحثين على تبني إستراتيجيتين متميزتين^{٦٠} لإدارة المعرفة :

أ - استراتيجية التصنيف (Codification Strategy) :

تركز على تخزين المعرفة والاحتفاظ بها من أجل مشاركتها بين أفراد المؤسسة، وتتصف بالتركيز على المعرفة الظاهرة، وهذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة استخدام المعرفة التي تمتلكها بشكل متكرر.

ب - استراتيجية إضفاء الطابع الشخصي (Personalization Strategy) :

حيث تركز على تسهيل عملية الاتصال والتلاقي بين الأفراد في المؤسسة من أجل مشاركة المعرفة، ولا تركز على تخزين المعرفة بل على مشاركة المعرفة من خلال الحوارات التفاعلية، والمعايشة المشتركة، والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

مما سبق نجد أنه: بغض النظر عن الاستراتيجية المرجو اتباعها من أجل تطبيق إدارة المعرفة فإن العنصر البشري ووسائل نقل ومشاركة المعرفة هما حجر الأساس الذي لا بد منه.

٣.٢.١ نماذج إدارة المعرفة :

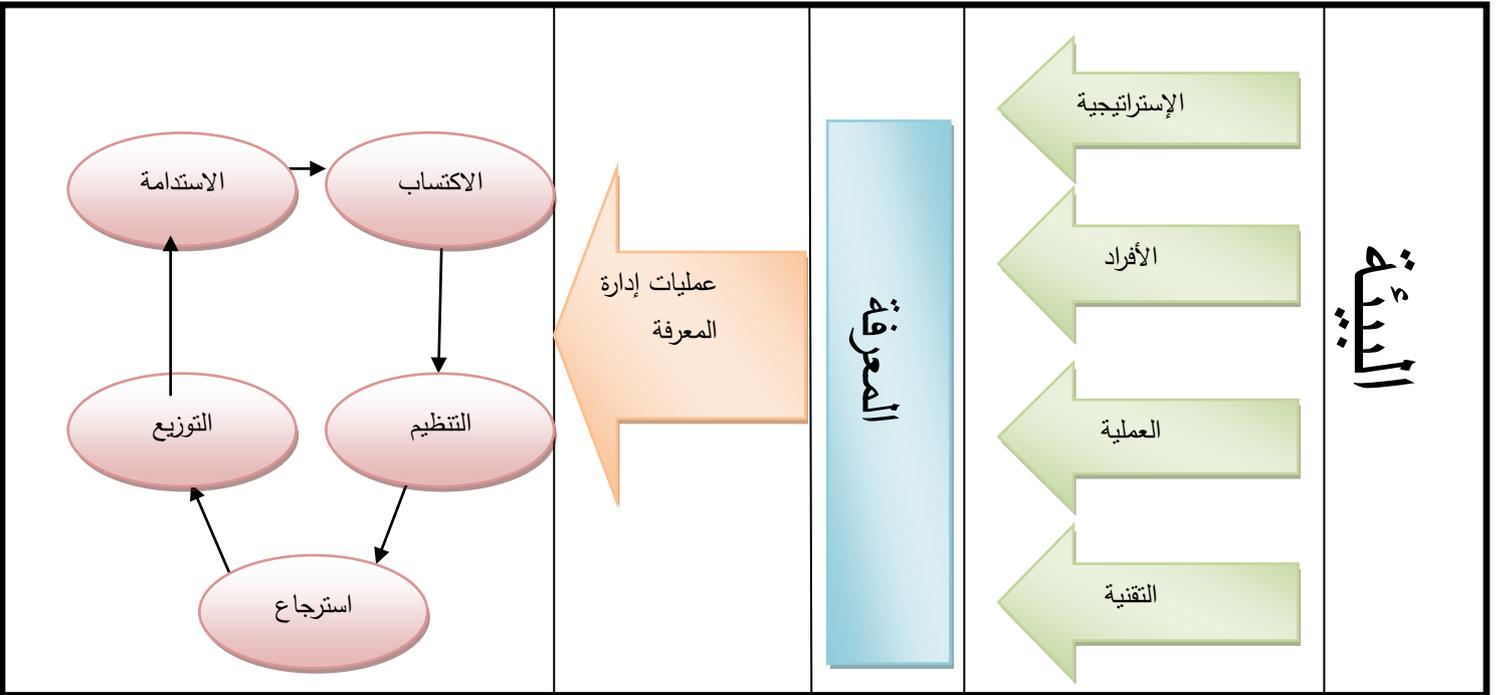
^{٦٠} يرجى العودة إلى

- Greiner, M.E., Böhmman, T. and Krcmar, H. (2007), "A strategy for knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 6, pp. 3-15.
- الطيب، طارق، 2008، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث. <http://knol.google.com/k>

سعى الباحثون إلى تقديم العديد من النماذج لإدارة المعرفة، وذلك في محاولة منهم إلى مساعدة المؤسسات والمنظمات في بناء استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة تمكنهم من تحقيق الأهداف وتساعد على التكيف مع متطلبات العصر من حيث القدرة على المنافسة والتميز.

أ - نموذج (Duffy):

يرطلق نموذج Duffy⁶¹ كما يوضح الشكل (4.1) من أن البيئة المحيطة هي صاحبة التأثير الأكبر على المؤسسة، وهي تؤثر بشكل مباشر على الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وعلى العاملين فيها، وعلى كافة التقانات المستخدمة فيها، إضافة إلى العمليات التي يتم تنفيذها، ويمكن من خلال إشراك هذه العناصر الحصول على المعرفة التي تمكن المؤسسة عبر الإدارة السليمة من الحصول على العوائد وتحقيق التطوير المنشود. ويركز هذا النموذج على العنصر البشري كونه جوهريا في تطبيق إدارة المعرفة.



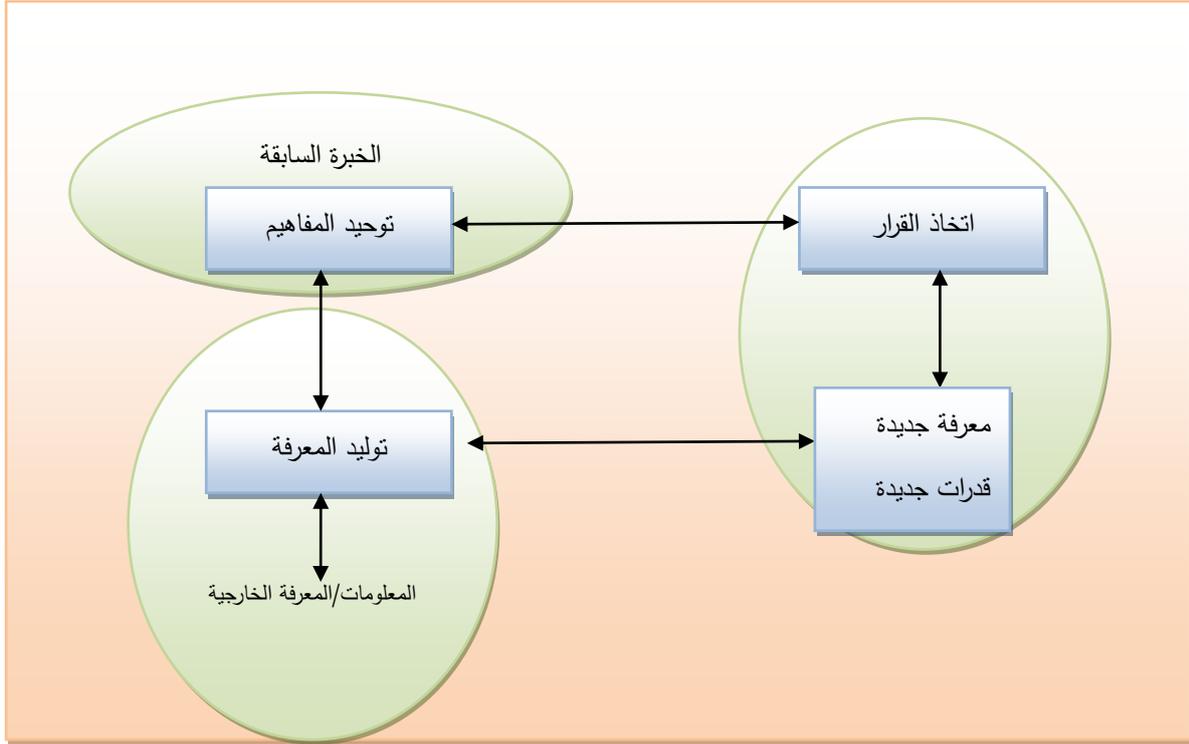
الشكل (4.1) نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy)

Source: Duffy. Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?" 2000, p67

ب - نموذج (choo):

⁶¹Duffy, Jan (2000): "Knowledge Management: To Be or Not to Be?" Information Management Journal; Jan2000, Vol. 34 Issue 1, p64. AVAILABLE AT <http://www.questia.com/magazine/1G1-77452283/knowledge-management-to-be-or-not-to-be>

ينطلق نموذج (choo)⁶² كما يوضح الشكل (5.1) من أن اتخاذ أي قرار يجب أن يتم من خلال إشراك كل من المعرفة التي تمتلكها المؤسسة مع المعرفة الخارجية، إضافة إلى الخبرة السابقة المتراكمة لدى أفراد المؤسسة، وذلك بعد توحيد المفاهيم الجديدة وتوضيحها حتى يستطيع كافة الأفراد أداء مهامهم بالصورة المناسبة. ويشير هذا النموذج إلى أن النتائج المترتبة عن القرارات التي تتخذها المؤسسة سوف تساهم في زيادة القاعدة المعرفية للمؤسسة وإعطائها قدرات جديدة.



الشكل (5.1) نموذج (choo)

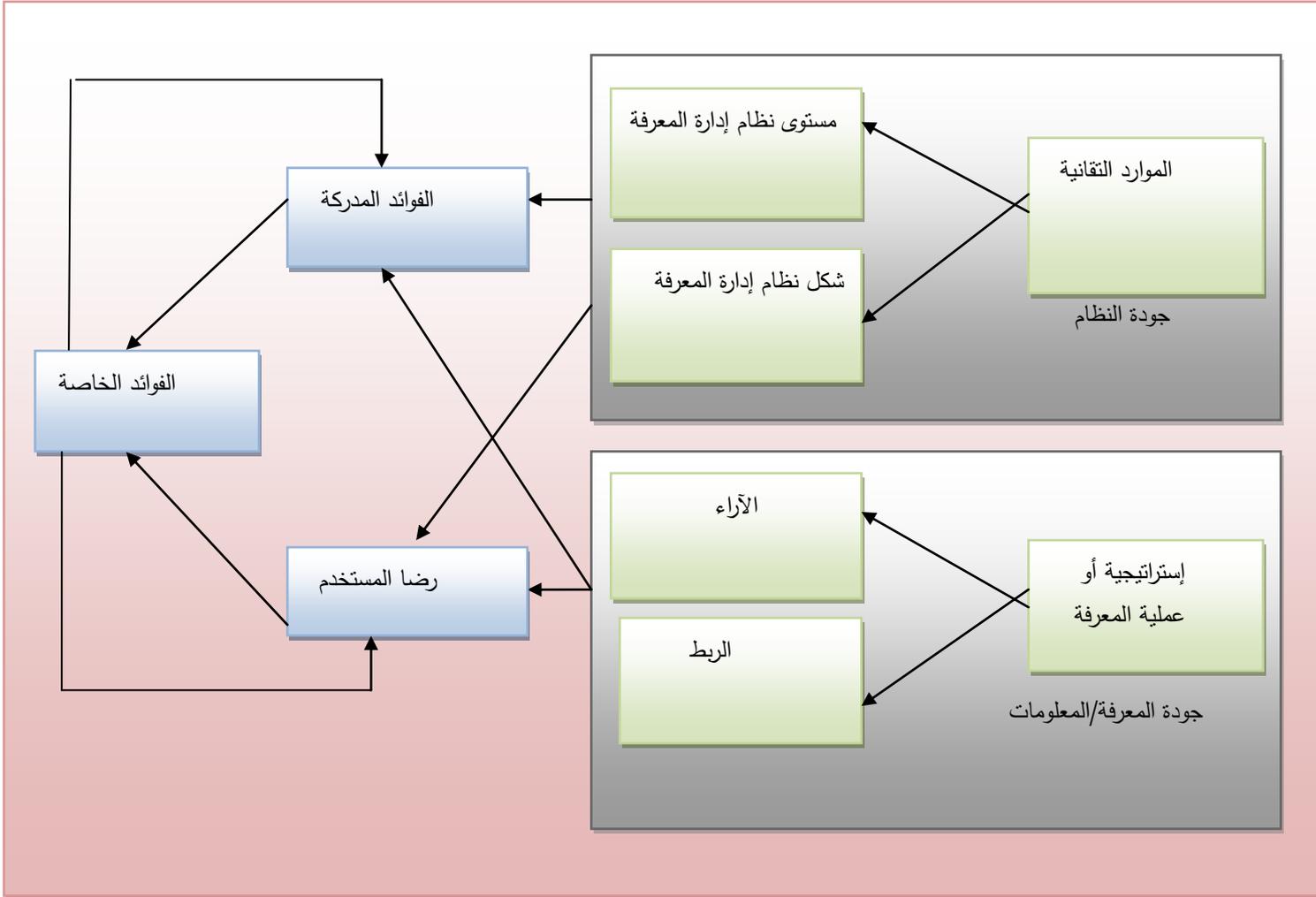
Source: CRISTEA, d, CĂPAȚÎNĂ, a, 2009, Perspectives on knowledge management models, The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Years XV – no 2, p5

ويمكننا أن نرى أن نموذج (choo) من أبسط النماذج ويتميز بكونه قابلاً للتطبيق على العديد من المؤسسات بصرف النظر عن مجال العمل.

ت - نموذج (jennex & olfman) :

⁶² CRISTEA, d, CĂPAȚÎNĂ, a, 2009, Perspectives on knowledge management models, The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Years XV – no 2, p5. Available at www.ann.ugal.ro/eco/Doc2009_2/Cristea_Capatina.pdf

قدم الباحثان ^{٦٣} (jennex & olfman) كما هو واضح في الشكل (6.1) نموذجاً لإدارة المعرفة يركز بشكل واضح على جودة النظام الإداري المستخدم في المؤسسة وعلى جودة المعرفة الموجودة، ويعتبر أنه كلما ارتقت المؤسسة بمستوى نظام إدارة المعرفة لديها، كلما حقق ذلك مزيداً من الفوائد ومن أهمها رضا المستخدم.



الشكل (6.1) نموذج إدارة المعرفة عند (Jennex & Olfman)

Source: Jennex, M. & Olfman, L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004:146

وبالنظر إلى النماذج السابقة، يتضح أنها تركز إلى العمليات الرئيسة التي ينطلق منها مفهوم إدارة المعرفة، وهي تنظيم وتوليد وخبز ونشر المعرفة، ولكن بغض النظر عن النموذج الذي يمكن أن تتبعه المؤسسة في إدارة المعرفة فإنها لا بد من أن تدرك أن :

✓ المعرفة تتطور بشكل لحظي وأن هذا التطور لن يتوقف .

⁶³ Jennex, M. & Olfman, L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004:146. Available at www.computer.org

✓ يجب استخدام المعرفة وتطبيقها ضمن الوقت المناسب وإلا لا جدوى من وجودها.

4.2.1. عمليات إدارة المعرفة :

إن عمليات إدارة المعرفة تتم بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها ، وقد تعددت هذه العمليات وتتوعدت تبعاً لاختصاصات الباحثين وخلفياتهم العلمية والعملية، ويظهر الشكل (7.1) نظرة بعض أهم الباحثين إلى عمليات إدارة المعرفة:

الشكل (7.1أ) نظرة بعض أهم الباحثين لعمليات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان Turban	١. إنشاء المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • توليد طرق لعمل الأشياء • تطوير الدراية الفنية
	٢. الحصول على المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة • جلب المعرفة الخارجية إلى المشتركة
	٣. تنقيح المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع المعرفة الجيدة في سياق معين • مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	٤. خزن المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع المعرفة في صيغة ملائمة • خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	٥. إدارة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة • تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	٦. نشر المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها • ترميزها بطريقة ملائمة • أنظمة للأداء الاصطناعي

الشكل (7.1.ب) نظرة بعض أهم الباحثين لعمليات إدارة المعرفة

<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية • ترميزها بطريقة ملائمة • أنظمة للأداء الاصطناعي 	<p>(١) الحصول على المعرفة وتميزها</p>	<p>لاودنيت ولاودن Laudonet Laudon</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التوصل إلى المعرفة الجديدة • أنظمة العمل المعرفي 	<p>(٢) إنشاء المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • جعل المعرفة متاحة للتشارك • أنظمة التشارك الجماعي 	<p>(٣) تقاسم المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر • أنظمة المكتب 	<p>(٤) توزيع ونشر المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • روتينيات وعقود المنظمة • ذات الصلة بأعمال المنظمة 	<p>١. تحديد المعرفة</p>	<p>مارك دوديسون</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التوصل للمعرفة وتوثيقها • جعلها متاحة للجميع 	<p>٢. اكتساب المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة جديدة/البحث والتطوير • معرفة جديدة/الزيون 	<p>٣. توليد المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • حقوق ملكية المعرفة • قابلية استغلالها 	<p>٤. التحقق من صلاحية المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • داخل/خارج المنظمة (معرفة صريحة) • داخل المنظمة ضمنية (المنافسة) 	<p>٥. نشر المعرفة (صريحة/ضمنية)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • تحويل المعرفة إلى قيمة • التدريب • ثقافة المنظمة 	<p>٦. تجسيد المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • الوعي بأصول المعرفة • تحليل قيمة مشاركة للمنظمة والزيائن 	<p>٧. تحقيق المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق أهداف محددة • استخدام المعرفة في الحوار 	<p>٨. استغلال وتطبيق المعرفة</p>	

الشكل (7.1.ج) نظرة بعض أهم الباحثين لعمليات إدارة المعرفة

<ul style="list-style-type: none"> • أساليب الإبداع • المحاكاة • الحوار المهيكل 	<p>١. الإنشاء</p>	<p>ديفيد سكايرم D.Skyrme</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التدقيق المعرفي • تحليل المحتوى • تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم • تحديد الخبرة 	<p>٢. التحديد</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • طلب المعرفة • الاستقصاء والاسترجاع 	<p>٣. الجمع</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة أدلة المعرفة • إنشاء خارطة المعرفة 	<p>٤. التنظيم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • الممارسات الأفضل • تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة • جماعات الممارسة المشتركة • فرق متعددة الوظائف • تصميم فضاء العمل 	<p>٥. التقاسم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • مراجعات ما بعد العمل • يوميات القرار • تواريخ المشروعات • سرد القصص • نشاطات التعلم 	<p>٦. التعلم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة دعم القرار • إدارة التشغيل 	<p>٧. التطبيق</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الأصول الفكرية 	<p>٨. الاستغلال</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة حقوق الملكية الفكرية 	<p>٩. الحماية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم إدارة المعرفة • معايرة إدارة المعرفة • محاسبة رأس المال الفكري 	<p>١٠. التقييم</p>	

الشكل (7.1) عمليات إدارة المعرفة

المصدر^{٦٤}: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1 (عمان -الأردن-الوراق للنشر والتوزيع،

2004) ص.ص.101-103

^{٦٤} بوعشة، منصور ، 2012، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ، مرجع سبق ذكره

ويمكننا أن نرى أنه مهما تعددت عمليات إدارة المعرفة، فلا بد أن تقع ضمن إحدى العمليات الآتية وهي: توليد أو اكتساب المعرفة، ومن ثم توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وهذا ما يتفق مع^{٦٥} (wiig & others,1997,17) حيث يؤكدون أن عمليات إدارة المعرفة مهما تعددت لابد وأن تقع ضمن العمليات الآتية:

- (١) اكتساب المعرفة عبر الشراء أو البرامج التدريبية وغيرها.
- (٢) توزيع المعرفة بما يضمن وصول المعرفة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب.
- (٣) تجميع المعرفة.
- (٤) الحفاظ على المعرفة وتخزينها عبر برامج نقل وتداول المعرفة وغيرها.

5.2.1. معوقات إدارة المعرفة :

يشير^{٦٦} (housel&bell,2001,46) إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل:

- أ - صعوبة تغيير ثقافة العمل بين أفراد المؤسسة من أجل تطبيق إدارة المعرفة، إضافة إلى طول الفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.
- ب - التكاليف المترتبة عن التجهيزات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة.
- ت - فوائد تطبيق إدارة المعرفة لا تظهر في بداية التطبيق وإنما في النهاية، مما يقلل من حماس المستثمرين إلى التطبيق.
- ث - الافتقار إلى فهم قيمة المعرفة وأهميتها.

في حين يرى^{٦٧} (Fontaine, Lesser, 2002,2) أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات تتمثل في:

- ✓ الفشل في وضع جهود إدارة المعرفة ضمن أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- ✓ تخزين المعرفة دون التطرق فعليا إلى إدارة المعرفة بشكل حقيقي.
- ✓ التركيز المفرط على وسائل التعلم الرسمية كوسيلة من أجل مشاركة المعرفة.

⁶⁵Karl M. Wiig, Robert de Hoog, Rob van der Spek, Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques, مرجع سبق ذكره

⁶⁶Housel, t, bell, a, 2001, measuring and managing knowledge, مرجع سبق ذكره

⁶⁷Fontaine, M. and Lesser, E. (2002), "Challenges in managing organizational knowledge", *Next Frontier*, December, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, usa, pp1-7 . <https://www.ibm.com>

✓ اقتصار جهود إدارة المعرفة على التعامل مع المعرفة الموجودة لدى المنظمة.

ويرى كل من (David Skyrme Associates, Collison and Parcell, Davenport and Prusak) أن هناك مجموعة من النقاط الواجب متابعتها بحذر تجنباً لأية أخطاء عند تطبيق إدارة المعرفة وهي^{٦٨} :

- (١) أهمية التعاون بين مختلف مكونات المنظمة.
 - (٢) توافر مجموعة المهارات و الأدوات المطلوبة من أجل التعامل مع المعرفة من اكتساب وتوزيع وتطبيق.
 - (٣) وجود قلة في الموارد المالية أو ضيق في الوقت لدى العاملين.
 - (٤) افتقار المنظمة إلى كل من (وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة، الهدف من المعرفة، وسائل التخطيط الضرورية لإدارة الموارد).
 - (٥) انعدام الثقة والتفاعل بين الموظفين ووجود ثقافة مغلقة لا تشجع الموظفين على الانفتاح على المحيط الخارجي.
- مما سبق: يمكننا أن نستخلص أن أهم معوقات إدارة المعرفة تقع ضمن فئتين، الفئة الأولى تتعلق بالوضع الحالي للمؤسسة إدارياً من حيث الموارد المالية والبشرية وغيرها، والفئة الثانية تقع ضمن عدم وجود الرغبة الحقيقية في تطبيق إدارة المعرفة نتيجة عدم القناعة بالفوائد المترتبة عن التطبيق.

⁶⁸ Mathew, V., & Kavitha, M. (2009). "Implementing Knowledge Management Knowledge Mapping, Matrix And Supports", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 1, March 2009. <http://www.tlinc.com/articl179.htm>

الفصل الثاني :
الربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي
دراسة ميدانية

**The interchange between the research and the
industrial sectors
Field study**

تمهيد:

انطلاقاً من كون المعرفة وسيلة استراتيجية تتيح لأية مؤسسة عند إدارتها بالشكل المناسب القدرة على البقاء والمنافسة في ظل عالم اليوم، بات الربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي في سورية أشد إلحاحاً من أي وقت مضى، وقد نمت الدراسات^{٦٩} في هذا المجال بشكل مطرد خلال السنوات السابقة. ولكن واقع الصناعة السورية لا يزال يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات حتى تتم معالجة جميع القضايا والإشكالات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية السورية، حيث تشير دراسة أجراها (ناصر وآخرون، 2006، 23)^{٧٠} على واقع البحث العلمي والتطوير التقني في الصناعة السورية: "أن علاقة البحث والتطوير في المؤسسات الإنتاجية السورية شبه غائبة"، وعلى الرغم من كون الدراسة قد تمت في العام (2006م) إلا أن ما تتبأت به من نتائج سلبية على الصناعة السورية في حال عدم حدوث تغيير حقيقي كان صائباً، وهذا ما أكدته دراسة (منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية أعدها فرناندو ألبيرتي)^{٧١}، التي تحدثت عن إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية في حزيران (2010م)، حيث أشارت إلى: "غياب القيمة المضافة التي تمثلها المعرفة في الصناعة السورية واقتصارها على التقانات القديمة مما أدى إلى استمرار التدهور، وضعف الإنتاج، وضعف الصادرات الصناعية"، ويمكننا تأكيد ذلك من خلال النظر إلى مؤشر تنافسية الصناعة السورية في تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية^{٧٢} (unido report, 2013) الذي يضع سورية بالمرتبة (81) من أصل (133) دولة، فضلاً عن أن ترتيب سورية في أحدث تصنيف للبنك الدولي فيما يخص مؤشر المعرفة يضعها في المرتبة (111) من أصل (143) دولة^{٧٣}.

1.2 وسائل الربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي:

يشير كل من^{٧٤} (berchmann & walsh, 2007 and bekkers & freitas, 2008) إلى وجود عدة وسائل للربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي، سنتطرق إلى أهم هذه الوسائل مع التنويه إلى الواقع السوري بما يخص كل وسيلة:

^{٦٩} سواء كانت المؤتمرات والندوات المقامة برعاية الهيئة العليا للبحث العلمي أو المقالات المنشورة أو الرسائل الجامعية

^{٧٠} ناصر، أكرم، وآخرون، 2006، البحث والتطوير التقني والابتكار في المؤسسات الإنتاجية العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره، مرجع سبق ذكره

^{٧١} ألبيرتي، فرناندو، إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، حزيران 2010 متوفر على الانترنت alsenaee.com

^{٧٢} UNIDO Report 2012/13, http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Competitive_Industrial_Performance_Report_UNIDO_2012_2013.PDF

^{٧٣} http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp

^{٧٤} Mathieu, A. (2011) *University-Industry interactions and knowledge transfer mechanisms: a critical*

(١) **الأبحاث المنشورة** : تساعد الأبحاث المنشورة في جعل المعرفة التي يمتلكها الباحث معرفة صريحة واضحة من السهل الوصول إليها، وعلى الرغم من أنها لا تساهم إلا في نقل المعرفة الظاهرة، إلا أنها تساعد المؤسسات الصناعية في معرفة أهم التطورات العلمية في مجال العمل الذي تعنى به. ويشير تقرير (مؤشرات اقتصاد المعرفة)^{٧٥} في أحدث تصنيف له إلى أن ترتيب سورية من حيث عدد المقالات العلمية والتقنية يضعها في المرتبة (127) من أصل (143) دولة مما يؤكد غياب التواصل بين القطاعين البحثي والإنتاجي عبر البحوث المنشورة نظراً لقلّة هذه البحوث.

(٢) **المؤتمرات وورش العمل** : تساعد المؤتمرات وورش العمل في خلق التواصل المشترك بين الباحثين والمؤسسات الصناعية، من خلال اللقاءات المباشرة. ومن الملاحظ زيادة عدد المؤتمرات وورش العمل التي تقام في سورية وخاصة بعد إنشاء الهيئة العليا للبحث العلمي.

(٣) **حرية التنقل بين القطاعات** : تسمح حرية التنقل للباحثين وللصناعيين بالتعرف إلى بيئة الطرف الآخر بشكل أفضل، مما سيزيد في قدرتهم على فهم حاجات كل قطاع، وهذا غير متوفر في سورية نظراً للقوانين والأنظمة السائدة التي لا تعطي الباحثين والصناعيين مجالاً للتنقل بين القطاعين.

(٤) **العلاقات غير الرسمية** : تساهم العلاقات غير الرسمية (الشخصية) بدرجة كبيرة في تعزيز التعاون بين القطاعين البحثي والإنتاجي. وتحل العلاقات غير الرسمية الجزء الأكبر من التعاون القائم بين القطاعين البحثي والإنتاجي في سورية.

(٥) **البحوث المشتركة** : من أجل دفع القطاعين البحثي والإنتاجي إلى التعاون، لا بد من توحيد الأهداف، ودفع القطاعيين إلى إجراء الدراسات والبحوث المشتركة. ويشير تقرير (مؤشرات اقتصاد المعرفة)^{٧٦} في أحدث تصنيف له إلى أن سورية تقع في المرتبة (129) من أصل (142) دولة فيما يخص التعاون البحثي بين الجامعات والصناعة.

(٦) **مشاركة التجهيزات والإمكانات** : تساعد مشاركة التجهيزات والإمكانات في خفض التكاليف المترتبة عن الآلات والتجهيزات والتقانات التي يحتاجها كلا القطاعين. وهنا نجد أن أغلب التعاون ما بين القطاعيين ينحصر في طلب القطاع الإنتاجي من القطاع البحثي إجراء التحاليل والاختبارات على بعض العينات لعدة أسباب منها: عدم امتلاكه التجهيزات، أو الخبرة، أو غير ذلك.

survey, CEB Working Paper No. 11/015, Université Libre de Bruxelles - Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim. Accessed on September 2011 at: <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/85726/3/wp11015.pdf>.

^{٧٥} مؤشرات اقتصاد المعرفة، 2013، المرصد الوطني للتنافسية، دمشق، سورية

^{٧٦} المصدر/ المرجع ذاته

- ٧) **الاستثمار المشترك** : يتم الاستثمار المشترك من خلال إجراء بعض المشاريع المشتركة التي تساهم في تخفيف الأعباء المالية على القطاعين، إضافة إلى رفق كل قطاع بإمكانات الأخر. ولا يختلف الحال هنا عن غيره من وسائل التعاون بين القطاعين كون التعاون المشترك بين القطاعين في سورية شبه غائب.
- ٨) **التعاون المشترك في مجال التعليم** : إن مشاركة القطاعين في عملية تعليم وتدريب الأخر سوف تساهم في تطوير الصناعة عبر تزويد العاملين فيها بأحدث الأبحاث العلمية، بالإضافة إلى ربط القطاع البحثي بواقع الصناعة الفعلي.
- ٩) **تأسيس الشركات من قبل الباحثين** : يعتبر خروج الباحثين من القطاع البحثي وإطلاقهم أعمالهم الخاصة في القطاع الإنتاجي، من أهم وسائل الربط بين القطاعين. وتعتبر هذه الوسيلة غائبة في سورية نظراً لطبيعة القوانين الوظيفية التي تقيد حركة الباحثين.

2.2 وسيلة جمع البيانات وأدوات معالجتها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة، مع إجراء بعض المقابلات الشخصية. اشتملت الاستبانة في تصميمها على قسمين رئيسيين تضمن الأول: البيانات الأولية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمن القسم الثاني: العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف الوقوف على مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق معها. و من أجل قياس فقرات متغيرات الدراسة تم استخدام مقاييس ثلاث فقرات تبعاً لطبيعة الأسئلة، كقياس نعم أو لا، ومقياس ليكرت الخماسي الموضحان بالجدول الآتي:

الجدول (1.2) المقاييس المستخدمة في تحليل الاستبانة

مقياس ليكرت الخماسي	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
	5	4	3	2	1
مقياس نعم أو لا	نعم	لا			
	1	0			

3.2 ثبات أداة الدراسة :

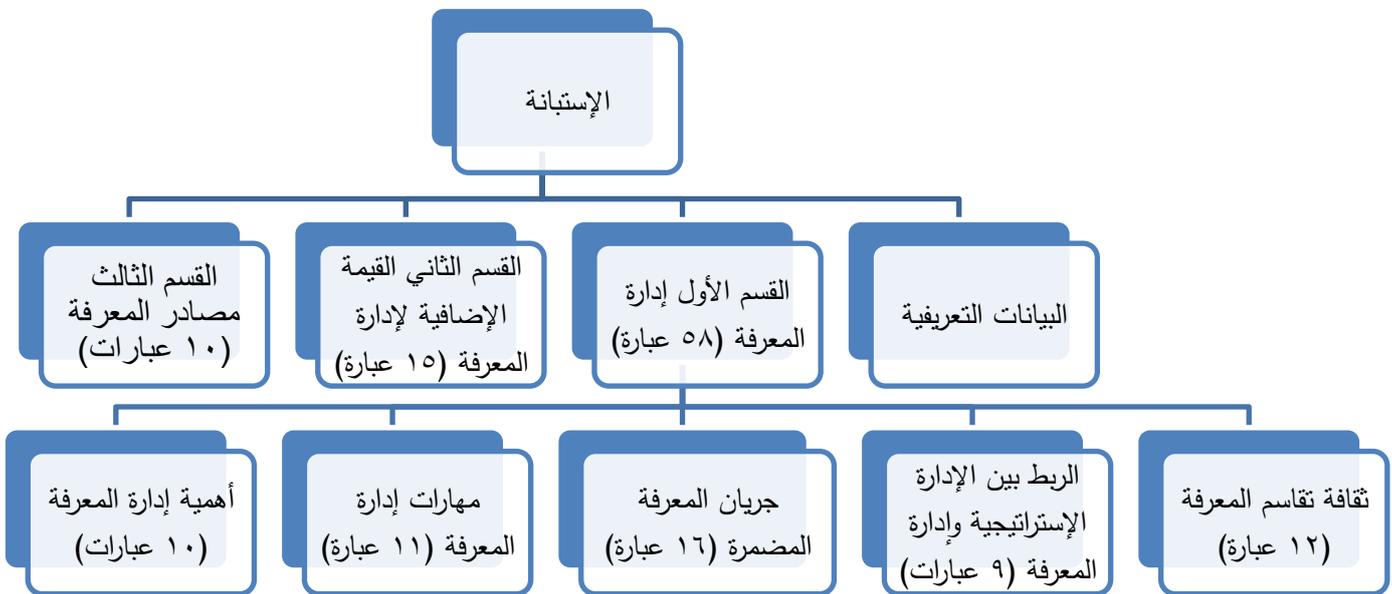
من أجل التأكد من ثبات المقياس، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقراته، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha). ومن المتعارف عليه أن معامل ألفا ($\text{Alpha} \geq 0.60$) في البحوث التطبيقية يعتبر مقبولاً وكانت النتائج كالآتي:

نتيجة ثبات أداة القياس الكلية (0.99) وهي نسبة عالية ومقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

الجدول (2.2) معامل ثبات الاستبانة

معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha	المحور
0.98	أهمية إدارة المعرفة
0.93	مهارات إدارة المعرفة
0.99	ثقافة تقاسم المعرفة
0.98	الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية
0.99	القسم الأول إدارة المعرفة
0.93	القسم الثاني القيمة الإضافية لإدارة المعرفة
0.94	القسم الثالث مصادر المعرفة

وبعد التأكد من ثبات الاستبانة استقرت في صورتها النهائية، وقام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وجمعها من خلال الترتيبات التي تمت لهذه الغاية. فضلاً عن هذا يبين الشكل أدناه تركيب الاستبانة المرفقة في الملحق (2).



الشكل (8.2) تركيب الإستبانة

علماً أن العبارات الواردة في الاستبانة والبالغ عددها (83) عبارة، تم إعدادها بعد الاستعانة بخبرات وتوجيهات الأستاذ الدكتور أصف دياب، حتى وصلت إلى الشكل المطلوب.

4.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ١ - مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة و تحليل إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة.
- ٢ - اختبار الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- ٣ - اختبار t لعينة واحدة (One Sample T- test) لاختبار فرضيات الدراسة.
- ٤ - اختبار تحليل التباين (ANOVA).
- ٥ - معامل الارتباط بيرسون.
- ٦ - معامل الانحدار المتعدد (linear regression).

5.2 تحليل وصفي لعينة الدراسة:

قام الباحث باختبار آراء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية السورية عينة البحث بمختلف مستوياتهم الإدارية، حيث تم توزيع (98) استبانة، وقد تم استرداد (76) استبانة، منها (71) استبانة صالحة أي بنسبة استجابة (72.5%)، وبهذا كانت نسبة الاستبيانات المفقودة وغير الصالحة (27.5%).

- ✓ أشارت البيانات الأولية إلى انخفاض أعداد العاملين في المؤسسات الصناعية سواء العامة أو الخاصة بنسبة تراوحت بين (10%) و (15%)، وذلك عند النظر إلى أعداد العاملين في الأعوام (2012-2013-2014).
- ✓ كما أشارت إلى ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية أو المعاهد المتوسطة حيث تراوحت بين (70%) إلى (85%) من إجمالي العاملين.

6.2 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

سيتناول هذا الجزء وصف وتشخيص متغيرات الدراسة المتمثلة بثلاثة أقسام رئيسة ضمن الاستبانة :

- ✓ الأول: إدارة المعرفة
- ✓ الثاني : القيمة الإضافية لإدارة المعرفة
- ✓ الثالث : مصادر المعرفة

وذلك عبر استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية لعبارات كل قسم على حدة، بهدف التعرف على واقع المؤسسات الصناعية في كل من :

- ✓ أهمية إدارة المعرفة
- ✓ مهارات إدارة المعرفة
- ✓ ثقافة تقاسم المعرفة
- ✓ الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية
- ✓ تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة في المؤسسة
- ✓ القيمة الإضافية لإدارة المعرفة
- ✓ مصادر المعرفة

1.6.2. وصف وتشخيص متغيرات أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة :

تُلخص معطيات الجداول (3.2)، والجدول (4.2)، والجدول (5.2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه عبارات محور أهمية إدارة المعرفة لكل من كافة المبحوثين والقطاع العام والقطاع الخاص على التوالي، حيث تشير إجابات كافة المبحوثين إلى أن (79.2%) من أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارات و(4.2%) منهم غير متفقين مع هذه العبارات، بينما (16%) من المحايدين، وجاء هذا بوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري(0.66)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (84.7%) في حين كانت عند القطاع الخاص (76.1%).

- نالت العبارة (1q1.7) المتعلقة بأهمية وجود الثقة بين سائر العاملين في المؤسسة والمدراء، أعلى نسبة اتفاق (86.9%) وبوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.717)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (93.2%) وعند القطاع الخاص (83.8%).
- حلت العبارة (1q1.6) التي تنص على "يتم اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بالتشارك بعيداً عن البيروقراطية" بالمرتبة الثانية بنسبة (83.3%) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري(0.69)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (90.1%) وعند القطاع الخاص (78.4%).
- كانت العبارة (1q1.5) المتعلقة بفتح المؤسسة المجال للتجديد والابتكار، هي العبارة الأقل اتفاقاً بنسبة(73.3%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري(0.743)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (83%) وعند القطاع الخاص (66.6%)

ملاحظة : تشير (ت) في الجداول إلى التكرارات في إجابة المبحوثين

الجدول (3.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور

أهمية إدارة المعرفة لكافة المبحوثين (أهمية إدارة المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.743	3.93	0	0	4.2254	3	18	13	56.3	40	21	15	lq1.1
.802	4.01	0	0	4.2254	3	18	13	49.3	35	28	20	lq1.2
.834	4.07	0	0	7.0423	5	9.9	7	52.1	37	31	22	lq1.3
.837	4.01	0	0	5.6338	4	17	12	47.9	34	30	21	lq1.4
.743	3.86	0	0	4.2254	3	23	16	56.3	40	17	12	lq1.5
.692	4.08	0	0	1.4085	1	15	11	56.3	40	27	19	lq1.6
.717	4.17	0	0	2.8169	2	9.9	7	54.9	39	32	23	lq1.7
.676	4.00	0	0	2.8169	2	14	10	63.4	45	20	14	lq1.8
.735	3.87	0	0	5.6338	4	17	12	62	44	15	11	lq1.9
.773	3.94	0	0	4.2254	3	20	14	53.5	38	23	16	lq1.10
0.66	4.2	0		4.2254		16		55.2		24		المجموع

الجدول (4.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهمية

إدارة المعرفة القطاع العام (أهمية إدارة المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.530	4.07	0	0	0	0	10	3	69	20	21	6	lq1.1
.865	4.03	0	0	6.8966	2	14	4	48.3	14	31	9	lq1.2
.845	4.00	0	0	6.8966	2	14	4	51.7	15	28	8	lq1.3
.926	4.00	0	0	10.345	3	10	3	48.3	14	31	9	lq1.4
.566	3.97	0	0	0	0	17	5	69	20	14	4	lq1.5
.602	4.17	0	0	0	0	10	3	62.1	18	28	8	lq1.6
.604	4.31	0	0	0	0	6.9	2	55.2	16	38	11	lq1.7
.756	4.00	0	0	6.8966	2	6.9	2	65.5	19	21	6	lq1.8
.530	4.07	0	0	0	0	10	3	72.4	21	17	5	lq1.9
.817	3.90	0	0	6.8966	2	17	5	55.2	16	21	6	lq1.10
.43882	4.3448	0		3.7931		12		59.7		25		المجموع

الجدول (5.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهمية إدارة المعرفة القطاع الخاص (أهمية إدارة المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.853	3.83	0	0	7.1429	3	24	10	47.6	20	21	9	1q1.1
.765	4.00	0	0	2.381	1	21	9	50	21	26	11	1q1.2
.832	4.12	0	0	7.1429	3	7.1	3	52.4	22	33	14	1q1.3
.780	4.02	0	0	2.381	1	21	9	47.6	20	29	12	1q1.4
.842	3.79	0	0	7.1429	3	26	11	47.6	20	19	8	1q1.5
.749	4.02	0	0	2.381	1	19	8	52.4	22	26	11	1q1.6
.778	4.07	0	0	4.7619	2	12	5	54.8	23	29	12	1q1.7
.625	4.00	0	0	0	0	19	8	61.9	26	19	8	1q1.8
.828	3.74	0	0	9.5238	4	21	9	54.8	23	14	6	1q1.9
.749	3.98	0	0	2.381	1	21	9	52.4	22	24	10	1q1.10
.73854	3.9571	0		4.5238		19		52.1		24		المجموع

2.6.2. وصف وتشخيص متغيرات توفر مهارات إدارة المعرفة في الفعالية:

تلخص معطيات الجداول (6.2)، والجدول (7.2)، والجدول (8.2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه عبارات محور توفر مهارات إدارة المعرفة، لكل من كافة المبحوثين والقطاع العام والقطاع الخاص على التوالي، حيث تشير إجابات كافة المبحوثين إلى أن (80.7%) من أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارات، وجاء هذا بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.666)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (87.1%)، في حين كانت عند القطاع الخاص (75.9%).

• نالت العبارة (1q2.2) المتعلقة بكون إدارة المعرفة أسلوب علمي يشجع على تبني أسلوب التعاون والتشارك أعلى نسبة اتفاق (82.8%) وبوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (0.818)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (93%) وعند القطاع الخاص (76.1%).

• كانت العبارة (1q2.6) المتعلقة بامتلاك القدرة على الاتصال والتواصل مع مختلف المستويات والفئات، هي العبارة الأقل اتفاقاً بنسبة (70.4%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.814)، كما كانت الأعلى نسبة من حيث عدم اتفاق أفراد عينة البحث (8.5%).

الجدول (6.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كافة
المبحوثين (توفر مهارات إدارة المعرفة في الفعالية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.732	4.08	0	0	2.8169	2	14.0845	10	54.9296	39	28.169	20	1q2.1
.818	4.30	0	0	2.8169	2	14.0845	10	33.8028	24	49.2958	35	1q2.2
.765	4.01	0	0	4.22535	3	15.493	11	54.9296	39	25.3521	18	1q2.3
.887	3.89	0	0	8.4507	6	19.7183	14	46.4789	33	25.3521	18	1q2.4
.642	3.96	0	0	2.8169	2	14.0845	10	67.6056	48	15.493	11	1q2.5
.814	3.77	0	0	8.4507	6	21.1268	15	54.9296	39	15.493	11	1q2.6
.712	4.25	0	0	1.40845	1	11.2676	8	47.8873	34	39.4366	28	1q2.7
.707	4.01	0	0	2.8169	2	15.493	11	59.1549	42	22.5352	16	1q2.8
.777	4.10	0	0	4.22535	3	12.6761	9	52.1127	37	30.9859	22	1q2.9
.780	4.14	0	0	4.22535	3	11.2676	8	50.7042	36	33.8028	24	1q2.10
.886	3.99	0	0	8.4507	6	14.0845	10	47.8873	34	29.5775	21	1q2.11
.66657	4.1434	0		4.6095		14.853		51.857		28.681		المجموع

الجدول (أ.7.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع العام (توفر مهارات إدارة المعرفة في الفعالية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.743	4.14	0	0	3.44828	1	10.3448	3	55.1724	16	31.0345	9	1q2.1
.632	4.45	0	0	0	0	6.89655	2	41.3793	12	51.7241	15	1q2.2
.778	4.03	0	0	3.44828	1	17.2414	5	51.7241	15	27.5862	8	1q2.3
.923	3.93	0	0	10.3448	3	13.7931	4	48.2759	14	27.5862	8	1q2.4

الجدول (7.2.ب) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع العام (توفر مهارات إدارة المعرفة في الفعالية)

.756	4.00	0	0	6.89655	2	6.89655	2	65.5172	19	20.6897	6	1q2.5
.772	3.90	0	0	6.89655	2	13.7931	4	62.069	18	17.2414	5	1q2.6
.506	4.45	0	0	0	0	0	0	55.1724	16	44.8276	13	1q2.7
.539	4.17	0	0	0	0	6.89655	2	68.9655	20	24.1379	7	1q2.8
.591	4.28	0	0	0	0	6.89655	2	58.6207	17	34.4828	10	1q2.9
.833	4.14	0	0	6.89655	2	6.89655	2	51.7241	15	34.4828	10	1q2.10
.817	4.10	0	0	6.89655	2	6.89655	2	55.1724	16	31.0345	9	1q2.11
.41687	4.3824	0		4.0752		8.7774		55.799		31.348		المجموع

الجدول (8.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري القطاع
الخاص (توفر مهارات إدارة المعرفة في الفعالية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.731	4.05	0	0	2.38095	1	16.6667	7	54.7619	23	26.1905	11	1q2.1
.917	4.19	0	0	4.7619	2	19.0476	8	28.5714	12	47.619	20	1q2.2
.765	4.00	0	0	4.7619	2	14.2857	6	57.1429	24	23.8095	10	1q2.3
.872	3.86	0	0	7.14286	3	23.8095	10	45.2381	19	23.8095	10	1q2.4
.558	3.93	0	0	0	0	19.0476	8	69.0476	29	11.9048	5	1q2.5
.841	3.69	0	0	9.52381	4	26.1905	11	50	21	14.2857	6	1q2.6
.803	4.12	0	0	2.38095	1	19.0476	8	42.8571	18	35.7143	15	1q2.7
.790	3.90	0	0	4.7619	2	21.4286	9	52.381	22	21.4286	9	1q2.8
.869	3.98	0	0	7.14286	3	16.6667	7	47.619	20	28.5714	12	1q2.9
.751	4.14	0	0	2.38095	1	14.2857	6	50	21	33.3333	14	1q2.10
.932	3.90	0	0	9.52381	4	19.0476	8	42.8571	18	28.5714	12	1q2.11
.75603	3.9784	0		4.9784		19.048		49.1342		26.84		المجموع

3.6.2. وصف وتشخيص متغيرات مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة:

تلخص معطيات الجداول (9.2)، والجدول (10.2)، والجدول (11.2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه عبارات محور مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة لكل من كافة المبحوثين والقطاع العام والقطاع الخاص على التوالي، حيث تشير إجابات كافة المبحوثين إلى أن (62.2%) من أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارات و (2.7%) منهم غير متفقين مع هذه العبارات، بينما (35%) من المحايدون، وجاء هذا بوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري(0.60)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (70.3%) في حين كانت عند القطاع الخاص (56.5%) مما يشير إلى توفر ثقافة تقاسم وتشارك المعرفة.

- نالت العبارة (1q3.12) المتعلقة بقيام العاملين بالاستفادة من شبكة الإنترنت من أجل تطوير معلوماتهم وإغنائها أعلى نسبة اتفاق (76%) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.7)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (89.6%) وعند القطاع الخاص (66.7%).
- كانت العبارة (1q3.7) المتعلقة بمدى مساهمة التقانات المستخدمة في المؤسسة في تعزيز تناقل المعرفة عبر الاستفادة من التغذية الراجعة الأقل اتفاقا حيث نجد أن (46.5%) يتفقون مع هذه العبارة، وكانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (48.3%) وعند القطاع الخاص (45.2%).

الجدول (أ.9.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كافة المبحوثين (مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعارض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.661	3.82	0	0	0	0	32.3944	23	53.5211	38	14.0845	10	1q3.1
.626	3.56	0	0	2.8169	2	42.2535	30	50.7042	36	4.22535	3	1q3.2
.696	3.73	0	0	5.6338	4	23.9437	17	61.9718	44	8.4507	6	1q3.3
.623	3.69	0	0	0	0	39.4366	28	52.1127	37	8.4507	6	1q3.4
.626	3.56	0	0	0	0	50.7042	36	42.2535	30	7.04225	5	1q3.5
.663	3.62	0	0	4.22535	3	35.2113	25	54.9296	39	5.6338	4	1q3.6
.577	3.42	0	0	4.22535	3	49.2958	35	46.4789	33	0	0	1q3.7

الجدول (9.2.ب) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كافة
المبحوثين (مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة)

.653	3.87	0	0	0	0	28.169	20	56.338	40	15.493	11	1q3.8
.744	3.70	0	0	4.22535	3	33.8028	24	49.2958	35	12.6761	9	1q3.9
.774	3.66	0	0	4.22535	3	39.4366	28	42.2535	30	14.0845	10	1q3.10
.809	3.94	0	0	2.8169	2	26.7606	19	43.662	31	26.7606	19	1q3.11
.773	3.94	0	0	4.22535	3	19.7183	14	53.5211	38	22.5352	16	1q3.12
.60117	3.7829	0		2.6995		35.094		50.587		11.62		المجموع

الجدول (10.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع العام (مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.598	4.00	0	0	0	0	17.2414	5	65.5172	19	17.2414	5	1q3.1
.628	3.59	0	0	3.44828	1	37.931	11	55.1724	16	3.44828	1	1q3.2
.702	3.72	0	0	6.89655	2	20.6897	6	65.5172	19	6.89655	2	1q3.3
.620	3.79	0	0	0	0	31.0345	9	58.6207	17	10.3448	3	1q3.4
.622	3.62	0	0	0	0	44.8276	13	48.2759	14	6.89655	2	1q3.5
.541	3.69	0	0	3.44828	1	24.1379	7	72.4138	21	0	0	1q3.6
.509	3.48	0	0	0	0	51.7241	15	48.2759	14	0	0	1q3.7
.593	3.93	0	0	0	0	20.6897	6	65.5172	19	13.7931	4	1q3.8
.769	3.66	0	0	6.89655	2	31.0345	9	51.7241	15	10.3448	3	1q3.9
.759	3.83	0	0	6.89655	2	17.2414	5	62.069	18	13.7931	4	1q3.10
.833	4.14	0	0	3.44828	1	17.2414	5	41.3793	12	37.931	11	1q3.11
.711	4.17	0	0	3.44828	1	6.89655	2	58.6207	17	31.0345	9	1q3.12
.47970	3.9770	0		2.8736		26.724		57.759		12.644		المجموع

الجدول (11.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

القطاع الخاص (مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.680	3.69	0	0	0	0	42.8571	18	45.2381	19	11.9048	5	1q3.1
.633	3.55	0	0	2.38095	1	45.2381	19	47.619	20	4.7619	2	1q3.2
.701	3.74	0	0	4.7619	2	26.1905	11	59.5238	25	9.52381	4	1q3.3
.623	3.62	0	0	0	0	45.2381	19	47.619	20	7.14286	3	1q3.4
.634	3.52	0	0	0	0	54.7619	23	38.0952	16	7.14286	3	1q3.5
.737	3.57	0	0	4.7619	2	42.8571	18	42.8571	18	9.52381	4	1q3.6
.623	3.38	0	0	7.14286	3	47.619	20	45.2381	19	0	0	1q3,7
.696	3.83	0	0	0	0	33.3333	14	50	21	16.6667	7	1q3.8
.734	3.74	0	0	2.38095	1	35.7143	15	47.619	20	14.2857	6	1q3.9
.772	3.55	0	0	2.38095	1	54.7619	23	28.5714	12	14.2857	6	1q3.10
.773	3.81	0	0	2.38095	1	33.3333	14	45.2381	19	19.0476	8	1q3.11
.782	3.79	0	0	4.7619	2	28.5714	12	50	21	16.6667	7	1q3.12
.64406	3.6488	0		2.5794		40.873		45.635		10.913		المجموع

4.6.2. وصف وتشخيص متغيرات مدى الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية:

تُلخص معطيات الجداول (12.2)، والجدول (13.2)، والجدول (14.2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه عبارات محور مدى الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية، لكل من كافة المبحوثين والقطاع العام والقطاع الخاص على التوالي، حيث تشير إجابات كافة المبحوثين إلى أن (61.6%) من أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارات و (2.2%) منهم غير متفقين مع هذه العبارات، بينما (36%) من المحايدين، وجاء

هذا بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري(0.61)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (70.5%) في حين كانت عند القطاع الخاص (55.4%).

- نالت العبارة (1q4.7) المتعلقة بقيام المؤسسة بتقديم أعمال وخدمات جديدة بشكل دائم أعلى نسبة اتفاق (73%) وبوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.65)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (83%) وعند القطاع الخاص (59.5%).
- كانت العبارة (1q4.3) المتعلقة بمدى مرونة خطة المؤسسة الاستراتيجية الأقل اتفاقاً حيث نجد أن (50.8%) يتفقون مع هذه العبارة، وكانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (51.6%) وعند القطاع الخاص (50%).

الجدول (12.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كافة المبحوثين (الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعارض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.671	3.68	0	0	1.4085	1	39.437	28	49.296	35	9.8592	7	1q4.1
.537	3.65	0	0	0	0	38.028	27	59.155	42	2.8169	2	1q4.2
.734	3.54	0	0	5.6338	4	43.662	31	42.254	30	8.4507	6	1q4.3
.696	3.73	0	0	0	0	40.845	29	45.07	32	14.085	10	1q4.4
.724	3.62	0	0	1.4085	1	47.887	34	38.028	27	12.676	9	1q4.5
.716	3.87	0	0	0	0	32.394	23	47.887	34	19.718	14	1q4.6
.688	3.89	0	0	1.4085	1	25.352	18	56.338	40	16.901	12	1q4.7
.780	3.82	0	0	4.2254	3	28.169	20	49.296	35	18.31	13	1q4.8
.827	3.79	0	0	5.6338	4	29.577	21	45.07	32	19.718	14	1q4.9
.61000	3.7543	0		2.1909		36.15		48.044		13.615		المجموع

الجدول (13.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع العام (الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبرة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.649	3.72	0	0	0	0	37.931	11	51.724	15	10.345	3	1q4.1
.577	3.76	0	0	0	0	31.034	9	62.069	18	6.8966	2	1q4.2
.825	3.59	0	0	6.8966	2	41.379	12	37.931	11	13.793	4	1q4.3
.759	3.83	0	0	0	0	37.931	11	41.379	12	20.69	6	1q4.4
.769	3.66	0	0	0	0	51.724	15	31.034	9	17.241	5	1q4.5
.639	4.14	0	0	0	0	13.793	4	58.621	17	27.586	8	1q4.6
.539	4.17	0	0	0	0	6.8966	2	68.966	20	24.138	7	1q4.7
.926	4.00	0	0	10.345	3	10.345	3	48.276	14	31.034	9	1q4.8
.906	4.03	0	0	10.345	3	6.8966	2	51.724	15	31.034	9	1q4.9
.52497	3.9349	0		3.0651		26.437		50.192		20.307		المجموع

الجدول (14.2. أ) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع الخاص (الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبرة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.692	3.64	0	0	2.381	1	40.476	17	47.619	20	9.5238	4	1q4.1
.501	3.57	0	0	0	0	42.857	18	57.143	24	0	0	1q4.2
.672	3.50	0	0	4.7619	2	45.238	19	45.238	19	4.7619	2	1q4.3
.650	3.67	0	0	0	0	42.857	18	47.619	20	9.5238	4	1q4.4
.701	3.60	0	0	2.381	1	45.238	19	42.857	18	9.5238	4	1q4.5

الجدول (14.2. ب) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع الخاص (الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية)

.715	3.69	0	0	0	0	45.238	19	40.476	17	14.286	6	1q4.6
.715	3.69	0	0	2.381	1	38.095	16	47.619	20	11.905	5	1q4.7
.643	3.69	0	0	0	0	40.476	17	50	21	9.5238	4	1q4.8
.731	3.62	0	0	2.381	1	45.238	19	40.476	17	11.905	5	1q4.9
.63883	3.6296	0		1.5873		42.857		46.561		8.9947		المجموع

5.6.2. وصف وتشخيص متغيرات تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة:

تلخص معطيات الجداول (15.2)، والجدول (16.2)، والجدول (17.2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه عبارات محور تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة لكل من كافة المبحوثين والقطاع العام والقطاع الخاص على التوالي، وتشير إجابات كافة المبحوثين إلى أن (61.8%) من أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارات وجاء هذا بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.6)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (74.8%)، و عند القطاع الخاص (53%). في حين أن (38%) كانوا من المحايدين أو غير متفقين مع هذه العبارات.

- كانت العبارة (1q5.8) المتعلقة بقدرة حامل المعرفة المضمرة على استخدام وسائل الدردشة والتواصل مع مجموعات النقاش لتقاسم معرفة جديدة مع زملاءه، الأكثر اتفاقاً حيث نجد أن (76%) يتفقون مع هذه العبارة، وكانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (99.9%) وعند القطاع الخاص (59.5%).
- حلت العبارة (1q5.12) التي تنص " يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في تعلم معرفة جديدة من خلال عملية تدوير العاملين بين ميادين العمل"، في المرتبة الثانية من حيث الاتفاق حيث نجد أن (69%) يتفقون مع هذه العبارة، وجاء هذا بوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.65)، وكانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (79.3%) وعند القطاع الخاص (61.7%).

- نالت العبارة (1q5.3) المتعلقة بقيام موجات جديدة من أعمال التطوير والترقية لمنتجات المؤسسة نتيجة مدخلات حامل المعرفة المضمرة، أقل نسبة اتفاق (40.8%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.65)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (44.8%) وعند القطاع الخاص (38%).

الجدول (أ.15.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

كافة المبحوثين (تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.713	3.55	0	0	2.8169	2	49.296	35	38.028	27	9.8592	7	1q5.1
.795	3.65	0	0	4.2254	3	42.254	30	38.028	27	15.493	11	1q5.2
.651	3.46	0	0	1.4085	1	57.746	41	33.803	24	7.0423	5	1q5.3
.778	3.77	0	0	5.6338	4	26.761	19	52.113	37	15.493	11	1q5.4
.765	3.76	0	0	0	0	43.662	31	36.62	26	19.718	14	1q5.5
.643	3.76	0	0	0	0	35.211	25	53.521	38	11.268	8	1q5.6
.768	3.80	0	0	4.2254	3	28.169	20	50.704	36	16.901	12	1q5.7
.551	3.80	0	0	1.4085	1	22.535	16	70.423	50	5.6338	4	1q5.8
.659	3.72	0	0	1.4085	1	35.211	25	53.521	38	9.8592	7	1q5.9
.712	3.75	0	0	1.4085	1	36.62	26	47.887	34	14.085	10	1q5.10
.810	3.66	0	0	7.0423	5	33.803	24	45.07	32	14.085	10	1q5.11
.653	3.79	0	0	1.4085	1	29.577	21	57.746	41	11.268	8	1q5.12
.765	3.76	0	0	2.8169	2	35.211	25	45.07	32	16.901	12	1q5.13
.720	3.90	0	0	1.4085	1	26.761	19	52.113	37	19.718	14	1q5.14

الجدول (15.2. ب) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

كافة المبحوثين (تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة)

.726	3.76	0	0	0	0	40.845	29	42.254	30	16.901	12	1q5.15
.682	3.86	0	0	0	0	30.986	22	52.113	37	16.901	12	1q5.16
.60509	3.730	0		2.20		35.92		48.06		13.82		المجموع

الجدول (16.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

القطاع العام (تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.688	3.52	0	0	3.4483	1	48.276	14	41.379	12	6.8966	2	1q5.1
.797	3.72	0	0	3.4483	1	37.931	11	41.379	12	17.241	5	1q5.2
.733	3.59	0	0	0	0	55.172	16	31.034	9	13.793	4	1q5.3
.756	4.00	0	0	6.8966	2	6.8966	2	65.517	19	20.69	6	1q5.4
.753	3.93	0	0	0	0	31.034	9	44.828	13	24.138	7	1q5.5
.593	3.93	0	0	0	0	20.69	6	65.517	19	13.793	4	1q5.6
.759	4.17	0	0	6.8966	2	0	0	62.069	18	31.034	9	1q5.7
.351	4.14	0	0	0	0	0	0	86.207	25	13.793	4	1q5.8
.658	3.83	0	0	3.4483	1	20.69	6	65.517	19	10.345	3	1q5.9
.655	4.00	0	0	0	0	20.69	6	58.621	17	20.69	6	1q5.10
.930	3.69	0	0	13.793	4	20.69	6	48.276	14	17.241	5	1q5.11
.673	3.90	0	0	3.4483	1	17.241	5	65.517	19	13.793	4	1q5.12
.889	3.83	0	0	6.8966	2	27.586	8	41.379	12	24.138	7	1q5.13
.658	4.17	0	0	0	0	13.793	4	55.172	16	31.034	9	1q5.14
.693	4.14	0	0	0	0	17.241	5	51.724	15	31.034	9	1q5.15
.626	4.03	0	0	0	0	17.241	5	62.069	18	20.69	6	1q5.16
.54088	3.9009	0		3.017		22.2		55.39		19.4		المجموع

الجدول (17.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع الخاص (تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعراض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.737	3.57	0	0	2.381	1	50	21	35.714	15	11.905	5	1q5.1
.798	3.60	0	0	4.7619	2	45.238	19	35.714	15	14.286	6	1q5.2
.582	3.38	0	0	2.381	1	59.524	25	35.714	15	2.381	1	1q5.3
.764	3.62	0	0	4.7619	2	40.476	17	42.857	18	11.905	5	1q5.4
.759	3.64	0	0	0	0	52.381	22	30.952	13	16.667	7	1q5.5
.656	3.64	0	0	0	0	45.238	19	45.238	19	9.5238	4	1q5.6
.670	3.55	0	0	2.381	1	47.619	20	42.857	18	7.1429	3	1q5.7
.547	3.57	0	0	2.381	1	38.095	16	59.524	25	0	0	1q5.8
.656	3.64	0	0	0	0	45.238	19	45.238	19	9.5238	4	1q5.9
.703	3.57	0	0	2.381	1	47.619	20	40.476	17	9.5238	4	1q5.10
.727	3.64	0	0	2.381	1	42.857	18	42.857	18	11.905	5	1q5.11
.636	3.71	0	0	0	0	38.095	16	52.381	22	9.5238	4	1q5.12
.673	3.71	0	0	0	0	40.476	17	47.619	20	11.905	5	1q5.13
.708	3.71	0	0	2.381	1	35.714	15	50	21	11.905	5	1q5.14
.634	3.50	0	0	0	0	57.143	24	35.714	15	7.1429	3	1q5.15
.701	3.74	0	0	0	0	40.476	17	45.238	19	14.286	6	1q5.16
.62504	3.6131	0		1.637		45.39		43.01		9.97		المجموع

6.6.2. وصف وتشخيص متغيرات القيمة الإضافية لإدارة المعرفة:

تُلخص معطيات الجداول (18.2)، والجدول (19.2)، والجدول (20.2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه عبارات محور القيمة الإضافية لإدارة المعرفة، لكل من كافة المبحوثين والقطاع العام والقطاع الخاص على التوالي، وتشير إجابات

كافة المبحوثين إلى أن (3.8%) من أفراد العينة يعتقدون أن هناك استخدام للمعرفة في مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يعتقدون بامتلاكهم القيمة الإضافية التي تولدها المعرفة، في حين أن (96.2%) لا يرون أي استغلال للمعرفة في مؤسساتهم.

ويلاحظ من النتائج قناعة تامة لدى مبحوثي القطاع العام بغياب استغلال المعرفة في المؤسسة وبالتالي غياب القيمة الإضافية، في حين أن (6.5%) من مبحوثي القطاع الخاص يعتقدون أن القيمة الإضافية للمعرفة متوفرة في مؤسساتهم.

الجدول (18.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كافة المبحوثين (القيمة الإضافية لإدارة المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا		نعم		العبارة
		%	ت	%	ت	
.258	.07	92.958	66	7.0423	5	2q1.1
.203	.04	95.775	68	4.2254	3	2q1.2
.300	.10	90.141	64	9.8592	7	2q1.3
.203	.04	95.775	68	4.2254	3	2q2.1
.167	.03	97.183	69	2.8169	2	2q2.2
0.000	0.00	100	71	0	0	2q3.1
0.000	0.00	100	71	0	0	2q3.2
0.000	0.00	100	71	0	0	2q3.3
0.000	0.00	100	71	0	0	2q3.4
0.000	0.00	100	71	0	0	2q3.5
.280	.08	91.549	65	8.4507	6	2q4.1
.203	.04	95.775	68	4.2254	3	2q4.2
.203	.04	95.775	68	4.2254	3	2q4.3
.280	.08	91.549	65	8.4507	6	2q4.4
.203	.04	95.775	68	4.2254	3	2q4.5
.18709	.0770	96.15		3.85		المجموع

الجدول (19.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع العام (القيمة الإضافية لإدارة المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا		نعم		العبارة
		%	ت	%	ت	
0.000	0.00	100	29	0	0	2q1.1
0.000	0.00	100	29	0	0	2q1.2
0.000	0.00	100	29	0	0	2q1.3
0.000	0.00	100	29	0	0	2q2.1
0.000	0.00	100	29	0	0	2q2.2
0.000	0.00	100	29	0	0	2q3.1
0.000	0.00	100	29	0	0	2q3.2
0.000	0.00	100	29	0	0	2q3.3
0.000	0.00	100	29	0	0	2q3.4
0.000	0.00	100	29	0	0	2q3.5
0.000	0.00	100	29	0	0	2q4.1
0.000	0.00	100	29	0	0	2q4.2
0.000	0.00	100	29	0	0	2q4.3
0.000	0.00	100	29	0	0	2q4.4
0.000	0.00	100	29	0	0	2q4.5
0	0	100		0		المجموع

الجدول (20.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع الخاص (القيمة الإضافية لإدارة المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا		نعم		العبرة
		%	ت	%	ت	
.328	.12	88.095	37	11.905	5	2q1.1
.261	.07	92.857	39	7.1429	3	2q1.2
.377	.17	83.333	35	16.667	7	2q1.3
.261	.07	92.857	39	7.1429	3	2q2.1
.216	.05	95.238	40	4.7619	2	2q2.2
0.000	0.00	100	42	0	0	2q3.1
0.000	0.00	100	42	0	0	2q3.2
0.000	0.00	100	42	0	0	2q3.3
0.000	0.00	100	42	0	0	2q3.4
0.000	0.00	100	42	0	0	2q3.5
.354	.14	85.714	36	14.286	6	2q4.1
.261	.07	92.857	39	7.1429	3	2q4.2
.261	.07	92.857	39	7.1429	3	2q4.3
.354	.14	85.714	36	14.286	6	2q4.4
.261	.07	92.857	39	7.1429	3	2q4.5
.17514	.0651	93.49		6.508		المجموع

7.6.2. وصف وتشخيص متغيرات مصادر المعرفة:

تُلخص معطيات الجداول (21.2)، والجدول (22.2)، والجدول (23.2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه عبارات محور تشخيص مصادر المعرفة لكل من كافة المبحوثين والقطاع العام والقطاع الخاص على التوالي، وتشير إجابات كافة المبحوثين إلى أن (63.3%) من أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارات وجاء هذا بوسط

حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.55)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (77.5%)، و عند القطاع الخاص (53.3%).

• كانت العبارة (q3.3) المتعلقة بكون الزبائن من أهم مصادر المعرفة للمؤسسة، الأكثر اتفاقاً حيث نجد أن (81.7%) يتفقون مع هذه العبارة، وكانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (93%) وعند القطاع الخاص (73.8%).

• كانت العبارة (q3.6) المتعلقة بكون الجامعات والمعاهد التقانية أحد أهم مصادر المعرفة، الأقل اتفاقاً بنسبة (38%)، حيث كانت نسبة الاتفاق عند القطاع العام (54%) وعند القطاع الخاص (47.5%).

الجدول (21.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كافة المبحوثين (مصادر المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعارض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جداً		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.665	3.76	0	0	0	0	36.62	26	50.704	36	12.676	9	q3.1
.824	3.92	0	0	2.8169	2	29.577	21	40.845	29	26.761	19	q3.2
.642	4.04	0	0	0	0	18.31	13	59.155	42	22.535	16	q3.3
.890	3.75	2.8169	2	2.8169	2	29.577	21	46.479	33	18.31	13	q3.4
.803	3.69	0	0	4.2254	3	39.437	28	39.437	28	16.901	12	q3.5
.787	3.42	0	0	7.0423	5	54.93	39	26.761	19	11.268	8	q3.6
.808	3.52	0	0	8.4507	6	42.254	30	38.028	27	11.268	8	q3.7
.709	3.69	0	0	7.0423	5	23.944	17	61.972	44	7.0423	5	q3.8
.686	3.76	0	0	2.8169	2	29.577	21	56.338	40	11.268	8	q3.9
.622	3.89	0	0	0	0	25.352	18	60.563	43	14.085	10	q3.10
.55097	3.7014	0.2817		3.5211		32.958		48.028		15.211		المجموع

الجدول (22.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع العام (مصادر المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعارض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.673	3.90	0	0	0	0	27.586	8	55.172	16	17.241	5	q3.1
.772	4.10	0	0	3.4483	1	13.793	4	51.724	15	31.034	9	q3.2
.577	4.24	0	0	0	0	6.8966	2	62.069	18	31.034	9	q3.3
.906	4.03	3.4483	1	3.4483	1	6.8966	2	58.621	17	27.586	8	q3.4
.724	3.90	0	0	0	0	31.034	9	48.276	14	20.69	6	q3.5
.751	3.72	0	0	0	0	44.828	13	37.931	11	17.241	5	q3.6
.756	4.00	0	0	3.4483	1	17.241	5	55.172	16	24.138	7	q3.7
.819	3.79	0	0	10.345	3	13.793	4	62.069	18	13.793	4	q3.8
.756	4.00	0	0	3.4483	1	17.241	5	55.172	16	24.138	7	q3.9
.626	4.03	0	0	0	0	17.241	5	62.069	18	20.69	6	q3.10
.46299	3.8690	0.3448		2.4138		19.655		54.828		22.759		المجموع

الجدول (23.2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري
القطاع الخاص (مصادر المعرفة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أعارض		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق جدا		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.650	3.67	0	0	0	0	42.857	18	47.619	20	9.5238	4	q3.1
.842	3.79	0	0	2.381	1	40.476	17	33.333	14	23.81	10	q3.2
.656	3.90	0	0	0	0	26.19	11	57.143	24	16.667	7	q3.3
.832	3.55	2.381	1	2.381	1	45.238	19	38.095	16	11.905	5	q3.4
.832	3.55	0	0	7.1429	3	45.238	19	33.333	14	14.286	6	q3.5
.750	3.21	0	0	11.905	5	61.905	26	19.048	8	7.1429	3	q3.6
.671	3.19	0	0	11.905	5	59.524	25	26.19	11	2.381	1	q3.7
.623	3.62	0	0	4.7619	2	30.952	13	61.905	26	2.381	1	q3.8
.587	3.60	0	0	2.381	1	38.095	16	57.143	24	2.381	1	q3.9
.606	3.79	0	0	0	0	30.952	13	59.524	25	9.5238	4	q3.10
.58166	3.5857	0.2381		4.2857		42.143		43.333		10		المجموع

7.2 اختبار الفرضيات:

يهدف هذا الجزء من الفصل، إلى اختبار فرضيات العدم والتحقق من مدى صحتها، وذلك لقبولها أو رفضها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المعروف ^{٧٧}(Spss22) واستخدام الأساليب الإحصائية التي سبق ذكرها.

✓ الفرضيات :

الفرضية الأولى: لا يوجد إدراك لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية ^{٧٨}(0.05).

الفرضية الثانية: لا تتوفر مهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الثالثة: لا تتوفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الرابعة: لا يوجد استغلال للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

1.7.2. اختبار الفرضية الأولى:

بغية ترجمة الواقع المحيط بإدارة المعرفة من حيث أهمية إدارة المعرفة تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية العدمية : H0- لا يوجد إدراك لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة : H1- يوجد إدراك لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار الفرضية الأولى استخدمنا اختبار العينة الأحادية، واعتبرنا أن المعيار الذي ستتم المقارنة به هو المقياس غير متأكد والذي تم تثقيله بالرقم (3)، ويتم رفض فرضية العدم وقبول

^{٧٧} من أجل معلومات أوفى عن البرنامج SPSS يرجى العودة إلى الملحق (4)

^{٧٨} المقصود بمستوى المعنوية هو احتمال حدوث الخطأ أو نسبة حدوثه أي احتمال رفض الفرض العدمي بينما هو صحيح وللإستفاضة يرجى العودة إلى الملحق (5).

الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ^{٧٩} ، عند مستوى المعنوية المحدد ب(0.05).

يُظهر الجدول(24.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية ^{٨٠} (One-Sample Statistics) التي تضم المتوسطات والانحراف المعياري لمحور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة من الاستبانة المكون من (10) عبارات:

الجدول (24.2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة كافة المبحوثين

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1q1.1	3.93	.743
1q1.2	4.01	.802
1q1.3	4.07	.834
1q1.4	4.01	.837
1q1.5	3.86	.743
1q1.6	4.08	.692
1q1.7	4.17	.717
1q1.8	4.00	.676
1q1.9	3.87	.735
1q1.10	3.94	.773
أهمية إدارة المعرفة	4.1155	.65828

المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (3.86 إلى 4.17)، أي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة هو (4.11) وهو متوسط يقع فوق المقياس (غير متأكد) الذي اعتمده، وبناء على قيم المتوسطات سيتم ترتيب أهم العبارات ترتيباً تنازلياً:

• جاءت العبارة (إنَّ وجود الثقة بين العاملين في المؤسسة وسائر العاملين في المؤسسة والمسؤولين والمدراء أمر في غاية الأهمية) والتي تمثلها العبارة رقم (1q1.7) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17).

^{٧٩} يرجى العودة إلى الملحق(3) من أجل قيمة t الجدولية
^{٨٠} يرجى العودة إلى الملحق (6) من أجل معلومات أوفى عن اختبار العينة الأحادية

• كانت العبارة (لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري والإيمان بأنه مهم لتحقيق التميز وتطوير الأعمال والمشاريع) والتي تمثلها العبارة رقم (1q1.3) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.7).

• أما العبارة (تفتح المؤسسة مجالات للتجديد والابتكار وتُشجع على التأهيل المستمر للعاملين دون استثناء) والتي تمثلها العبارة رقم (1q1.5) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وهو ما يعكس عدم وجود بيئة مشجعة على الابتكار ضمن المؤسسات عينة البحث. كما يُظهر الجدول (25.2) مستويات الدلالة لعبارات محور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة.

الجدول (25.2) مستويات الدلالة لعبارات محور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة كافة المبحوثين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1q1.1	10.541	70	.000	.930	.75	1.11
1q1.2	10.659	70	.000	1.014	.82	1.20
1q1.3	10.819	70	.000	1.070	.87	1.27
1q1.4	10.214	70	.000	1.014	.82	1.21
1q1.5	9.750	70	.000	.859	.68	1.03
1q1.6	13.211	70	.000	1.085	.92	1.25
1q1.7	13.741	70	.000	1.169	1.00	1.34
1q1.8	12.462	70	.000	1.000	.84	1.16
1q1.9	10.005	70	.000	.873	.70	1.05
1q1.10	10.293	70	.000	.944	.76	1.13

من خلال الجدول (25.2) يمكننا أن نلاحظ أن كافة العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

ويشير الجدول (26.2) إلى نتيجة اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة لمحور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة.

الجدول رقم (26.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة محور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة كافة المبحوثين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة	14.279	70	.000	1.11549	.9597	1.2713

نلاحظ من الجدول (26.2) أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ^{٨١}، عند مستوى معنوية (0)، وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول " يوجد إدراك لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة في المؤسسات الصناعية السورية" بشكل عام.

1.1.7.2. مقارنة بين القطاعين

يُظهر الجدول (27.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية (One-Sample Statistics) التي تضم المتوسطات والانحراف المعياري لمحور أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة (مقارنة بين القطاعين) من الاستبانة المكون من (10) عبارات:

الجدول (27.2. أ) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات محور لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة مقارنة بين القطاعين

القطاع العام		القطاع الخاص		العبارة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.530	4.07	.853	3.83	1q1.1
.865	4.03	.765	4.00	1q1.2
.845	4.00	.832	4.12	1q1.3
.926	4.00	.780	4.02	1q1.4
.566	3.97	.842	3.79	1q1.5

^{٨١} من أجل قيمة (t) الجدولية يرجى العودة إلى الملحق (3)

الجدول (27.2. ب) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات محور لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة مقارنة بين القطاعين

.602	4.17	.749	4.02	1q1.6
.604	4.31	.778	4.07	1q1.7
.756	4.00	.625	4.00	1q1.8
.530	4.07	.828	3.74	1q1.9
.817	3.90	.749	3.98	1q1.10
.43882	4.3448	.73854	3.9571	كامل المحور

أي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.95) للقطاع الخاص و (4.3) للقطاع العام.

وبناء على قيم المتوسطات سنذكر أهم العبارات:

- جاءت العبارة (إنَّ وجود الثقة بين العاملين في المؤسسة وسائر العاملين في المؤسسة والمسؤولين والمدراء أمر في غاية الأهمية) والتي تمثلها العبارة رقم (1q1.7) بالمرتبة الأولى بالنسبة للقطاع العام بمتوسط حسابي (4.31).
 - كانت العبارة (لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري والإيمان بأنه مهم لتحقيق التميز وتطوير الأعمال والمشاريع) والتي تمثلها العبارة رقم (1q1.3) بالمرتبة الأولى بالنسبة للقطاع الخاص بمتوسط حسابي قدره (4.12).
 - أما العبارة (يوجد تواصل واتصال جيدان بين العمال وبين المسؤول فهو يفهمهم ويصغي إلى انشغالهم) والتي تمثلها العبارة رقم (1q1.9) فحلت بالمرتبة الأخيرة بالنسبة للقطاع الخاص بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وهو ما يعكس عدم اهتمام القطاع الخاص بهموم العاملين واحتياجاتهم.
 - أما العبارة (أرى في المدير القُدوة للقيام بمهامي على أحسن وجه) والتي تمثلها العبارة رقم (1q1.10) فحلت بالمرتبة الأخيرة بالنسبة للقطاع العام بمتوسط حسابي قدره (3.9)، وهو ما يعكس غياب ثقة العاملين بقدرة الإدارة على القيادة في القطاع العام.
- كما يُظهر الجدول (28.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة للقطاعين محور لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة (مقارنة بين القطاعين).

الجدول رقم (28.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة محور لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة مقارنة بين القطاعين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قطاع خاص	8.399	41	.000	.95714	.7270	1.1873
قطاع عام	16.504	28	.000	1.34483	1.1779	1.5117

نلاحظ من الجدول (28.2) أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بالنسبة لكل القطاعين، عند مستوى معنوية (0)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين كلا القطاعين.

2.7.2. اختبار الفرضية الثانية :

بغية ترجمة الواقع المحيط بمهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية العدمية : H_0 - لا تتوفر مهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة : H_1 - تتوفر مهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

وقد استخدمنا ذات المعيار السابق لاختبار الفرضية الثانية (اختبار العينة الأحادية).

يُظهر الجدول (29.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية (One-Sample Statistics) التي تضم المتوسطات والانحراف المعياري لمحور مهارات إدارة المعرفة من الاستبانة المكون من (11) عبارة:

الجدول (29.2) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات محور مهارات إدارة المعرفة كافة
المبحوثين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
.732	4.08	1q2.1
.818	4.30	1q2.2
.765	4.01	1q2.3
.887	3.89	1q2.4
.642	3.96	1q2.5
.814	3.77	1q2.6
.712	4.25	1q2.7
.707	4.01	1q2.8
.777	4.10	1q2.9
.780	4.14	1q2.10
.886	3.99	1q2.11
.66657	4.1434	محور مهارات إدارة المعرفة

المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (3.77 إلى 4.3)، أي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة هو (4.14)، وهو متوسط أعلى من المقياس (غير متأكد) الذي اعتمدها، وبناء على قيم المتوسطات سنذكر أهم العبارات:

- جاءت العبارة (إن إدارة المعرفة أسلوب علمي يشجع على تبني أسلوب التعاون والتشارك في جميع موارد المعلومات داخل المؤسسة) والتي تمثلها العبارة رقم (1q2.2) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3).

- حلت العبارة (لدي القدرة على الاتصال والتواصل مع مختلف المستويات والفئات بالنسبة للزملاء وأصحاب المصلحة على حد سواء) والتي تمثلها العبارة رقم (1q2.6) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.77).

كما يظهر الجدول (30.2) مستويات الدلالة لعبارات محور مهارات إدارة المعرفة.

الجدول (30.2) مستويات الدلالة لعبارات محور مهارات إدارة المعرفة كافة المبحوثين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1q2.1	12.486	70	.000	1.085	.91	1.26
1q2.2	13.355	70	.000	1.296	1.10	1.49
1q2.3	11.167	70	.000	1.014	.83	1.20
1q2.4	8.427	70	.000	.887	.68	1.10
1q2.5	12.566	70	.000	.958	.81	1.11
1q2.6	8.018	70	.000	.775	.58	.97
1q2.7	14.845	70	.000	1.254	1.09	1.42
1q2.8	12.087	70	.000	1.014	.85	1.18
1q2.9	11.907	70	.000	1.099	.91	1.28
1q2.10	12.324	70	.000	1.141	.96	1.33
1q2.11	9.373	70	.000	.986	.78	1.20

من خلال الجدول (30.2) يمكننا أن نلاحظ أن كافة العبارات كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (31.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة محور مهارات إدارة المعرفة كافة المبحوثين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور مهارات إدارة المعرفة	14.454	70	.000	1.14341	.9856	1.3012

نلاحظ من الجدول (31.2) أن قيمة (t) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0) وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بأنه " تتوفر مهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05)".

1.2.7.2. مقارنة بين القطاعين

يُظهر الجدول (32.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية (One-Sample Statistics) التي تضم المتوسطات والانحراف المعياري لمحور مهارات إدارة المعرفة (مقارنة بين القطاعين) من الاستبانة المكون من (11) عبارة:

الجدول (32.2) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات محور مهارات إدارة المعرفة مقارنة بين القطاعين

القطاع العام		القطاع الخاص		العبارة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.743	4.14	.731	4.05	1q2.1
.632	4.45	.917	4.19	1q2.2
.778	4.03	.765	4.00	1q2.3
.923	3.93	.872	3.86	1q2.4
.756	4.00	.558	3.93	1q2.5
.772	3.90	.841	3.69	1q2.6
.506	4.45	.803	4.12	1q2.7
.539	4.17	.790	3.90	1q2.8
.591	4.28	.869	3.98	1q2.9
.833	4.14	.751	4.14	1q2.10
.817	4.10	.932	3.90	1q2.11
.41687	4.3824	.75603	3.9784	محور مهارات إدارة المعرفة

أي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.97) للقطاع الخاص و (4.34) للقطاع العام.

وبناء على قيم المتوسطات نجد أنه لا يوجد اختلاف يذكر بين القطاعين فيما يخص مهارات إدارة المعرفة.

كما يُظهر الجدول (33.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة للقطاعين بالنسبة لمحور مهارات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (33.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة لمحور مهارات إدارة المعرفة مقارنة بين القطاعين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قطاع خاص	8.387	41	.000	.97835	.7428	1.2140
قطاع عام	17.859	28	.000	1.38245	1.2239	1.5410

نلاحظ من الجدول (33.2) أن قيمة (t) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية بالنسبة لكل القطاعين، عند مستوى معنوية (0) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين.

3.7.2. اختبار الفرضية الثالثة :

بغية ترجمة الواقع المحيط بثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية العدمية :

H0- لا تتوفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة :

H1- تتوفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار الفرضية الثالثة اعتمدنا ذات المعيار السابق (اختبار العينة الأحادية).

يُظهر الجدول (34.2) المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات محور ثقافة تقاسم المعرفة من الاستبانة المكون من (12) عبارة:

الجدول (34.2) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات محور ثقافة تقاسم المعرفة كافة
المبحوثين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
.661	3.82	1q3.1
.626	3.56	1q3.2
.696	3.73	1q3.3
.623	3.69	1q3.4
.626	3.56	1q3.5
.663	3.62	1q3.6
.577	3.42	1q3.7
.653	3.87	1q3.8
.744	3.70	1q3.9
.774	3.66	1q3.10
.809	3.94	1q3.11
.773	3.94	1q3.12
.60117	3.7829	محور ثقافة تقاسم المعرفة

المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (3.42 إلى 3.94)، أي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.8)، وهو متوسط أعلى من المقياس (غير متأكد) الذي اعتمدناه بدرجة بسيطة، وبناء على قيم المتوسطات سنذكر أهم العبارات:

- جاءت العبارة (أسعى في استعمالتي لشبكة الانترنت إلى تطوير معلوماتي وتحسين أدائي لمهامي في العمل)، والتي تمثلها العبارة رقم (1q3.12) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94).
- وكانت العبارة (توجد في الفعالية شبكة انترنت (Internet) ولدى كل عامل الحق في استعمالها) والتي تمثلها العبارة رقم (1q3.11) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.94).

- حلت العبارة () تؤمن التقانات المستخدمة في الفعالية علاقات وثيقة بين العاملين والمستفيدين لتعزيز التغذية الراجعة)، والتي تمثلها العبارة رقم (1q3.7) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.42).

كما يُظهر الجدول (35.2) مستويات الدلالة لعبارات محور ثقافة تقاسم المعرفة.

الجدول (35.2) مستويات الدلالة لعبارات محور ثقافة تقاسم المعرفة كافة المبحوثين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1q3.1	10.408	70	.000	.817	.66	.97
1q3.2	7.579	70	.000	.563	.42	.71
1q3.3	8.866	70	.000	.732	.57	.90
1q3.4	9.332	70	.000	.690	.54	.84
1q3.5	7.579	70	.000	.563	.42	.71
1q3.6	7.881	70	.000	.620	.46	.78
1q3.7	6.168	70	.000	.423	.29	.56
1q3.8	11.266	70	.000	.873	.72	1.03
1q3.9	7.971	70	.000	.704	.53	.88
1q3.10	7.211	70	.000	.662	.48	.85
1q3.11	9.833	70	.000	.944	.75	1.14
1q3.12	10.293	70	.000	.944	.76	1.13

من خلال الجدول (35.2) يمكننا أن نلاحظ أن كافة العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). ويشير الجدول (36.2) إلى نتيجة اختبار العينة الأحادية لمحور ثقافة تقاسم المعرفة.

الجدول رقم (36.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة محور ثقافة تقاسم المعرفة كافة المبحوثين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور ثقافة تقاسم المعرفة	10.973	70	.000	.78286	.6406	.9252

نلاحظ من الجدول (36.2) أن قيمة (t) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0) وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول : تتوفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

1.3.7.2. مقارنة بين القطاعيين:

يُظهر الجدول (37.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية (One-Sample Statistics) التي تضم المتوسطات والانحراف المعياري لمحور ثقافة تقاسم المعرفة (مقارنة بين القطاعين) من الاستبانة المكون من (12) عبارة:

الجدول (37.2) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات محور ثقافة تقاسم المعرفة مقارنة بين القطاعين

القطاع العام		القطاع الخاص		العبارة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.598	4.00	.680	3.69	1q3.1
.628	3.59	.633	3.55	1q3.2
.702	3.72	.701	3.74	1q3.3
.620	3.79	.623	3.62	1q3.4
.622	3.62	.634	3.52	1q3.5
.541	3.69	.737	3.57	1q3.6
.509	3.48	.623	3.38	1q3.7
.593	3.93	.696	3.83	1q3.8
.769	3.66	.734	3.74	1q3.9
.759	3.83	.772	3.55	1q3.10
.833	4.14	.773	3.81	1q3.11
.711	4.17	.782	3.79	1q3.12
.47970	3.9770	.64406	3.6488	ثقافة تقاسم المعرفة

أي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.64) للقطاع الخاص و(3.97) للقطاع العام.

وبناء على قيم المتوسطات نجد أنه لا يوجد اختلاف يذكر بين القطاعين فيما يخص ثقافة تقاسم المعرفة. كما يُظهر الجدول (38.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة للقطاعين بالنسبة لمحور ثقافة تقاسم المعرفة.

الجدول رقم (38.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة محور ثقافة تقاسم المعرفة مقارنة بين القطاعين

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القطاع الخاص	6.529	41	.000	.64881	.4481	.8495
القطاع العام	10.968	28	.000	.97701	.7945	1.1595

نلاحظ من الجدول (38.2) أن قيمة (t) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية لكلا القطاعين، عند مستوى معنوية (0) لذلك يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين.

4.7.2. اختبار الفرضية الرابعة :

بغية ترجمة الواقع المحيط باستغلال للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية العدمية : H_0 - لا يوجد استغلال للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة : H_1 - يوجد استغلال للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار الفرضية الرابعة اعتمدنا اختبار العينة الأحادية واعتبرنا أن المقياس الذي ستنم المقارنة به هو التنقيط (0.5)^{٨٢}، نظراً لكون المقياس المستخدم في الإجابة على أسئلة القسم الخاص بالقيمة الإضافية لإدارة المعرفة هو مقياس نعم أو لا.

^{٨٢} تم اعتماد (0.5) كنتنقيط نظراً لكون الإجابات تقع بين نعم والتي تم تنقيطها بـ (1) ولا التي تم تنقيطها بـ (0) وبالتالي في حال كان متوسط الفئة يقع فوق (0.5) فإن هذا يعتبر مؤشراً إيجابياً والعكس صحيح.

يُظهر الجدول (36.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية (One-Sample Statistics) التي تضم المتوسطات والانحراف المعياري قسم القيمة الإضافية لإدارة المعرفة من الاستبانة المكون من (15) عبارة:

الجدول (39.2) المتوسط والانحراف المعياري قسم القيمة الإضافية لإدارة المعرفة كافة المبحوثين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
.258	.07	2q1.1
.203	.04	2q1.2
.300	.10	2q1.3
.203	.04	2q2.1
.167	.03	2q2.2
0.000	0.00	2q3.1
0.000	0.00	2q3.2
0.000	0.00	2q3.3
0.000	0.00	2q3.4
0.000	0.00	2q3.5
.280	.08	2q4.1
.203	.04	2q4.2
.203	.04	2q4.3
.280	.08	2q4.4
.203	.04	2q4.5
.18709	.0770	القيمة الإضافية لإدارة المعرفة

المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (0 إلى 0.1)، أي أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة هو (0.07) وهو متوسط أقل بكثير من المقياس (0.5) الذي اعتمدها، وبناء على قيم المتوسطات سنذكر أهم العبارات:

- كانت إجابات المبحوثين على العبارة (هل قامت مؤسستكم بإدخال نشاطات داعمة جديدة أو محسنة لسيرورة العمل كمنظومات الصيانة والتشغيل للتوريد أو المحاسبة أو الحوسبة خلال السنوات الثلاث السابقة)، والتي تمثلها العبارة رقم (2q1.3) الأكثر ايجابية بمتوسط حسابي (0.1).

كما يُظهر الجدول (40.2) مستويات الدلالة لعبارات القيمة الإضافية لإدارة المعرفة

الجدول (40.2) مستويات الدلالة لعبارات القيمة الإضافية لإدارة المعرفة كافة المبحوثين

	Test Value = 0.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2q1.1	-14.047	70	.000	-.430	-.49	-.37
2q1.2	-19.038	70	.000	-.458	-.51	-.41
2q1.3	-11.266	70	.000	-.401	-.47	-.33
2q2.1	-19.038	70	.000	-.458	-.51	-.41
2q2.2	-23.859	70	.000	-.472	-.51	-.43
2q3.1	-12.498	70	.000	-.415	-.48	-.35
2q3.2	-19.038	70	.000	-.458	-.51	-.41
2q3.3	-19.038	70	.000	-.458	-.51	-.41
2q3.4	-12.498	70	.000	-.415	-.48	-.35
2q3.5	-19.038	70	.000	-.458	-.51	-.41

من خلال الجدول (40.2) يمكننا أن نلاحظ أن كافة العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). ويُشير الجدول (41.2) إلى نتيجة اختبار العينة الأحادية لقسم القيمة الإضافية لإدارة المعرفة.

الجدول رقم (41.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة القيمة الإضافية لإدارة المعرفة كافة المبحوثين

	Test Value = 0.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيمة الإضافية لإدارة المعرفة	-19.051	70	.000	-.42300	-.4673	-.3787

نلاحظ من الجدول (41.2) أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0) وبالتالي يمكننا قبول فرضية العدم التي تقول "لا يوجد استغلال للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية عند مستوى معنوية (0.05)".

1.4.7.2. مقارنة بين القطاعين

يُظهر الجدول (42.2) نتيجة اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة محور القيمة الإضافية لإدارة المعرفة (مقارنة بين القطاعين)

الجدول رقم (42.2) اختبار العينة الأحادية ومستوى الدلالة القيمة الإضافية لإدارة المعرفة مقارنة بين القطاعين

	Test Value = 0.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القطاع الخاص	-16.093	41	.000	-.43492	-.4895	-.3803
القطاع العام	-10.653	28	.000	-.40575	-.4838	-.3277

نلاحظ من الجدول (42.2) أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية بالنسبة لكلا القطاعين عند مستوى معنوية (0) لذلك يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين.

5.7.2. اختبار الفرضية الخامسة

تتص الفرضية الخامسة :

الفرضية العدمية : H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

الفرضية البديلة : H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

يتضح من الفرضية الخامسة أن المتغير المستقل هو إدارة المعرفة ويتفرع عنه أربع متغيرات فرعية :

- (١) أهمية إدارة المعرفة
- (٢) مهارات إدارة المعرفة
- (٣) ثقافة تقاسم المعرفة
- (٤) الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية

في حين أن المتغير التابع هو التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

سنقوم بتحليل الفرضية الخامسة على مستويين اثنين هما : علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغير المستقل: إدارة المعرفة بعناصره الأربع، والمتغير التابع: التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي وفق الآتي:

1.5.7.2. تحليل علاقات الارتباط:

يشير الجدول (43.2) إلى وجود علاقة ارتباط خطية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع التعاون البحثي، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) (0.969) وهو ما يمكن وصفه بالمتين.

جدول (43.2) معامل الارتباط بين متغيرات الفرضية الخامسة

		التعاون البحثي
إدارة المعرفة	Pearson معامل الارتباط	0.969
	Sig. (2-tailed)	0.000
عدد المبحوثين		71

وتُشير معطيات الجدول (44.2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع التعاون البحثي وبين المتغير المستقل إدارة المعرفة بعناصرها الأربع (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.9 -0.96-0.94) على التوالي عند مستوى معنوية (0)، وهي قيمة ذات دلالة عند مستوى (0.05) مما يمكننا من وصف هذه العلاقة بعلاقة ارتباط متينة.

الجدول (44.2) معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل بعناصره الأربع

		أهمية إدارة المعرفة	مهارات إدارة المعرفة	ثقافة تقاسم المعرفة	الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية
التعاون البحثي	Pearson	.90	.90	.96	.94
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

واستناداً على هذه النتائج، فإننا نؤكد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة بعناصره الأربع (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

2.5.7.2. تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات:

بعدما تم إثبات وجود علاقة ارتباط خطية ما بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (y)، لا بد من تحليل طبيعة هذه العلاقة، للوصول إلى نموذج خطي يوضح علاقات الأثر ما بين المتغير المستقل إدارة المعرفة بعناصرها الأربع (أهمية إدارة المعرفة (x1)، مهارات إدارة المعرفة (x2)، ثقافة تقاسم المعرفة (x3)، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية (x4)) والمتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي (y).

وتُشير مخرجات التحليل الموضحة بالجدول (45.2) إلى وجود علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي) والمتغير المستقل الرئيسي (إدارة المعرفة) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.969) وهو ما يمكن وصفه بالمتين. وقيمة معامل التحديد (R square) (0.94)، أي بمعنى أن قدرة إدارة المعرفة في تفسير التغير في قدرة المؤسسة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي تبلغ (%94).

الجدول (45.2) معامل الارتباط والتحديد بين التعاون البحثي وإدارة المعرفة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.969	.940	.939	.13619	.940	1076.696	1	69	.000

كما ويشير الجدول (46.2) إلى معنوية علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والتعاون البحثي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (46.2) تحليل التباين "ANOVA"

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.970	1	19.970	1076.696	.000
	Residual	1.280	69	.019		
	Total	21.250	70			

وبالنسبة لمخرجات تحليل الانحدار فهي موضحة بالجدول (47.2):

جدول (47.2) تحليل الانحدار المتعدد "Coefficients"

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	.242	.107		2.266	.027	.029	.454
	محور إدارة المعرفة	.886	.027	.969	32.813	.000	.832	.940
2	(Constant)	.186	.091		2.058	.044	.006	.367
	أهمية إدارة المعرفة	.973	.182	1.163	5.347	.000	.610	1.337
	مهارات إدارة المعرفة	-.706	.181	-.855	-3.900	.000	-1.068	-.345
	ثقافة تقاسم المعرفة	.079	.143	.086	.555	.581	-.205	.364
	الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية	.569	.110	.630	5.180	.000	.350	.789

نستج من الجدول (47.2) أن

(1) قيمة (t) المحسوبة معنوية بالنسبة لأثر إدارة المعرفة كمحور متكامل، ومعنوية بالنسبة للمتغيرات المستقلة الفرعية (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) وغير معنوية بالنسبة للمتغير الفرعي المستقل (ثقافة تقاسم المعرفة) عند

مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي سيتم تجاهله في صياغة العلاقة الرياضية بين المتغيرين التابع والمستقل بعنصره الأربع.

٢) قيمة (beta) المعيارية للمتغير المستقل إدارة المعرفة كمحور متكامل هي (0.969)^{٨٣}

٣) قيمة (beta) المعيارية للمتغيرات الفرعية المستقلة كانت على الشكل الآتي:

• (1.16) بالنسبة لأهمية إدارة المعرفة مما يشير إلى قوة تأثير المتغير المستقل الفرعي أهمية إدارة المعرفة على المتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

• (- 0.855) بالنسبة لمهارات إدارة المعرفة.

• (0.086) بالنسبة لثقافة تقاسم المعرفة مما يشير إلى ضعف تأثير المتغير المستقل الفرعي ثقافة تقاسم المعرفة على المتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

٤) (0.63) بالنسبة للربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية.

مما سبق نستطيع صياغة نموذجين رياضيين للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وفق الآتي :

1) انطلاقاً من كون إدارة المعرفة محور متكامل دون النظر إلى أثر كل من المتغيرات المستقلة الفرعية :

$$Y = 0.242 + 0.886 * X$$

ويمثل هذا النموذج العلاقة بين المتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي (y) والمتغير المستقل إدارة المعرفة (x) بغض النظر عن أثر كل متغير مستقل فرعي على العلاقة مع المتغير التابع.

2) انطلاقاً من أثر كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع مع إهمال أثر المتغير المستقل ثقافة تقاسم المعرفة (X3) كونه غير معنوي :

$$Y = 0.186 + 0.973 * X1 - 0.706 * X2 + 0.569 * X4$$

ويمثل هذا النموذج العلاقة بين المتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي (y) والمتغير المستقل إدارة المعرفة بعناصرها الأربع (أهمية إدارة المعرفة (X1)، مهارات إدارة المعرفة (X2)، ثقافة تقاسم المعرفة (X3) (غير معنوي)، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية (X4)) والمتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي (y).

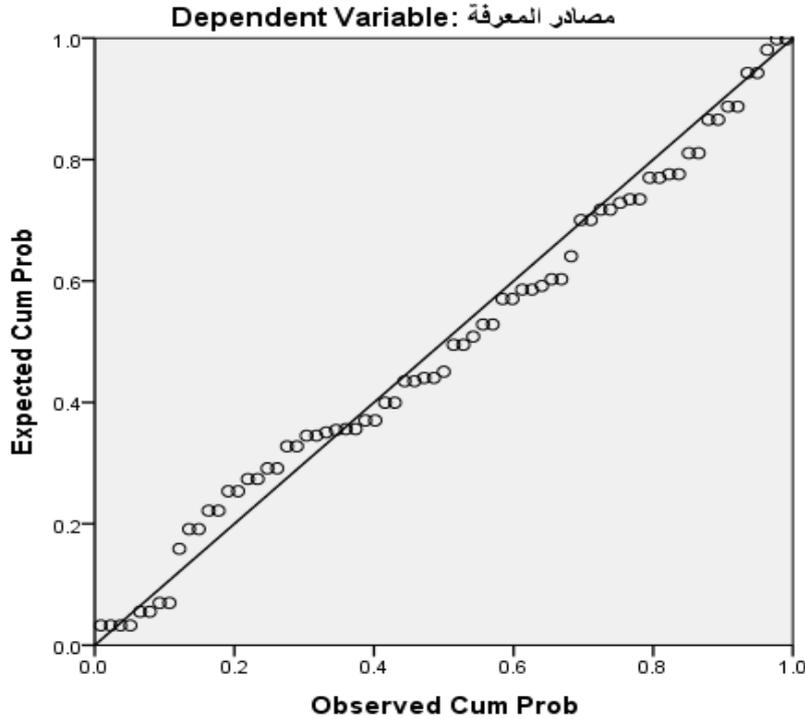
^{٨٣} كل 1% تغيير في المتغير المستقل يقابله (0.969) في المتغير التابع

يمثل هذان النموذجان العلاقة بين المتغير التابع التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي (y) والمتغير المستقل إدارة المعرفة بعناصرها الأربع (أهمية إدارة المعرفة (X1) ، مهارات إدارة المعرفة (X2) ، ثقافة تقاسم المعرفة (X3) (غير معنوي) ، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية (X4)) ، ويمكن اعتماد أي منهما، حيث نلاحظ أنه تم شطب تأثير المتغير المستقل الفرعي ثقافة تقاسم المعرفة (X3) نظراً لأن مستوى الدلالة (sig) غير معنوي عند معنوية (0.05).

• توزيع البيانات :

يشير الشكل (12.2) إلى توزيع البيانات ضمن عملية تحليل الانحدار الخطي ويمكننا أن نرى أن البيانات تتوزع على أطراف الرسم البياني مما يشير إلى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل (9.2) توزيع البيانات في تحليل الانحدار المتعدد

بناء على ما سبق نستطيع القول:

- نرفض فرضية العدم : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي.

- وتقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي مع التحفظ على أثر المتغير المستقل الفرعي ثقافة تقاسم المعرفة (X_3) كونه ذو دلالة غير معنوية.

الفصل الثالث:

النتائج والتوصيات

Results & Recommendations

1.3 النتائج Results:

توصلت الدراسة وكما تبين في الفصل الثاني إلى عدد من النتائج الرئيسية التي تتوافق مع نتائج بعض الدراسات المرجعية وفيما يأتي عرض لهذه النتائج :

(١) اتفاق (79.2%) من المبحوثين مع عبارات الاستبيان المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة، واتفاق (80.4%) من المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى توفر مهارات إدارة المعرفة، واتفاق (62%) من المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة، واتفاق (63%) من المبحوثين على العبارات المتعلقة بمصادر المعرفة التي تُعنى بقياس التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي، ولكن على الرغم من ارتفاع نسب الاتفاق مع العبارات الخاصة بالمحاور السابقة إلا أن المقابلات الشخصية مع المبحوثين أوضحت خلاف ذلك مما يُشير إلى وجود ضبابية وسوء فهم لمصطلحات الدراسة لدى عينة البحث على الرغم من محاولة إيضاح هذه المصطلحات عند لقاء أفراد عينة البحث، وبناء عليه يمكن القول أن إدراك أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع استراتيجيات لإدارة المؤسسة في المؤسسات الصناعية العامة والخاصة لم يتعدى كونه إدراك سطحي وعام وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الأفندي، 2011) و(حجازي، 2005). كذلك الأمر بالنسبة لتوفر مهارات إدارة المعرفة وثقافة تقاسم المعرفة حيث وجدنا أن كلا المصطلحين غير مفهومين بشكل سليم بالنسبة لعينة البحث ولا يتعدى إدراك عينة البحث لهما الإدراك السطحي، وبالتالي فإن مهارات إدارة المعرفة المتوفرة وفق إجابات الباحثين لا تمثل حقيقةً المهارات الضرورية لإدارة المعرفة وإنما تتعلق ببعض المهارات الإدارية التقليدية، كذلك ثقافة تقاسم المعرفة فهي لا تتعدى مشاركة المعلومات والبيانات وليس المعرفة.

(٢) على الرغم من أن إجابات المبحوثين في القطاع الخاص والعام على الاستبانة تُشير إلى وجود قناعة لدى المبحوثين بكل من (وجود إدراك لأهمية إدارة المعرفة، توفر مهارات إدارة المعرفة وتقاسمها) إلا أن ما استنتجناه سابقاً من أن هذا الإدراك وهذه القناعة سطحية لا تتعدى الإحاطة العامة تُثبت صحته من خلال النظر إلى نتائج محور القيمة الإضافية لإدارة المعرفة، والتي أشارت إلى غياب القيمة الإضافية لإدارة المعرفة في كلا القطاعين وذلك على الرغم من بعض المحاولات الخجولة للقطاع الخاص والتي لا ترقى إلى مستوى إدخال المعرفة في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو حقوق الملكية، وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين على العبارات المتعلقة بالقيمة الإضافية للمعرفة، فلم تتعدى نسبة الموافقة على وجود القيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسة بشكل عام نسبة (3.85%) من إجمالي المبحوثين وجاءت

بمجمها من القطاع الخاص، مما يشير إلى وجود ضبابية لدى كلا القطاعين فيما يخص كيفية الاستفادة من المعرفة.

٣) دلت النتائج كما ذكرنا سابقاً على اتفاق (63%) من المبحوثين على العبارات المتعلقة بمصادر المعرفة والتي تقيس وجود تعاون وتبادل للمعرفة مع القطاع البحثي، ولكن عند الاستفسار من المبحوثين عن طبيعة المعرفة التي يتم طلبها ومشاركتها، تبين أن كلا القطاعين يلجئ إلى تلبية حاجات السوق من المنتجات التقليدية، دون إدخال أي تحسينات في المنتجات أو الخدمات، كما تبين أن كلا القطاعين لا يلجأ إلى الجامعات ومعاهد البحوث إلا من أجل إجراء بعض التحاليل المخبرية التي لا يمتلك القدرة على إجرائها، ويمكننا أن نعزو ذلك إلى ضعف إدراك المؤسسات الصناعية بإمكانات المؤسسات البحثية، وغياب هذا الإدراك والتواصل الفعال مع القطاع البحثي هو السبب الرئيس في ضعف القدرة التنافسية الصناعة السورية، وهذا يتفق مع دراسة (Collins, Hul & Teachman, 1993) التي أشارت إلى أن المؤسسات الصناعية الأمريكية التي استطاعت الصمود في عام (1993) كان العامل الرئيس في صمودها استثمارها في المعرفة.

٤) أشارت المقابلات الشخصية إلى وجود ضبابية وسوء فهم لدى أفراد عينة البحث لمصطلحات إدارة المعرفة بكافة مكوناتها.

٥) كما أثبتت النتائج:

- خطأ الفرضية الأولى فيما يخص عدم وجود إدراك لأهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة في المؤسسات الصناعية السورية وإن كان هذا الإدراك سطحي.
- خطأ الفرضية الثانية فيما يخص عدم توفر مهارات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية، على الرغم من أن معرفة المبحوثين بماهية مهارات إدارة المعرفة تعاني من ضعف شديد.
- خطأ الفرضية الثالثة فيما يتعلق بعدم توفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية، مع التحفظ على مدى إدراك مفهوم تقاسم المعرفة لدى المبحوثين.
- صحة الفرضية الرابعة فيما يخص عدم وجود استغلال للقيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السورية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (أهمية إدارة المعرفة، مهارات إدارة المعرفة، ثقافة تقاسم المعرفة، الربط بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية) على عملية التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.969)، وهو ما يمكن وصفه بالمتين

على الرغم من ضعف تأثير المتغير المستقل الفرعي (ثقافة تقاسم المعرفة) على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.5) أثر ضعيف. وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة إدارة المعرفة في تفسير التغير في قدرة المؤسسة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي تبلغ (94%).

2.3 التوصيات Recommendations:

بناءً على ماسبق وانطلاقاً من النتائج التي تمخضت عنها الدراسة، فإن الباحث يضع التوصيات التالية التي يأمل من ورائها أن تتمكن المؤسسات الصناعية السورية من النهوض بالاقتصاد الوطني، خاصةً وأن الظروف التي تمر بها سورية في هذه الأيام أثقلت كاهل الاقتصاد الوطني بما لا يمكن حمله وتخطيه إلا بالمعرفة وبالاستغلال الأمثل لها. وعلى الرغم من أن الربط بين القطاعين البحثي والإنتاجي ليس بجديد، إلا أنه بات حاجةً ملحةً تتطلب تضافر جميع الجهود من أجل دفع الصناعة الوطنية باتجاه التطوير والمنافسة إن لم نقل البقاء والقدرة على الصمود. تتمثل هذه التوصيات في :

1. العمل على تعزيز مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في القطاع الصناعي من خلال المؤتمرات والورش التدريبية والدورات، التي تسعى إلى تأهيل المدراء والإداريين فيما يخص إدارة المعرفة (مفهوماً ودوراً وأهمية وأهدافاً وفوائد وثقافة).
2. العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية القيمة الإضافية لإدارة المعرفة لدى القطاع الصناعي، عبر إيضاح الإمكانيات المترتبة عن امتلاك هكذا معرفة، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة (الحواسيب، البريد الإلكتروني، مجموعات المحادثة والحوار) لدى العاملين.
3. ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تدفع باتجاه تبني وبناء نظم لإدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية العامة والخاصة.
4. تعزيز دور الهيئة العليا للبحث العلمي، ومنحها المزيد من الصلاحيات والإمكانيات بما يمكنها من لعب دور أكبر في السياسة الصناعية الوطنية من (تحديد للصناعات التي يحتاج الاقتصاد الوطني للاستثمار فيها، إلى الصناعات التي تحتاج الدعم الحكومي وغيره). فضلاً عن استحداث المرافق التي من شأنها أن تساعد في تعزيز مفهوم نقل المعرفة والتشارك فيها.
5. استحداث مكاتب استشارية وتقانية تعود تابعيتها إلى الهيئة العليا للبحث العلمي داخل التجمعات الصناعية، تتلخص مهمتها في تعريف المؤسسات الصناعية بإمكانيات المؤسسات البحثية وتسهيل التواصل بين القطاعين الإنتاجي والبحثي.
6. تغيير سياسة الدعم الحكومي للصناعة بما يجعلها تتجه نحو دعم الصناعات المعرفية بشكل أكبر من غيرها.
7. انطلاقاً من خبرة الباحث وبعد إطلاعه على القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة الصناعة السورية، فإنه يرى ضرورة في تغيير أنظمة تعيين اللجان الإدارية في المؤسسات والشركات الصناعية العامة، من خلال التوجيه بضرورة وجود ممثل للمؤسسات البحثية

تختاره الهيئة العليا للبحث العلمي بما يتوافق وطبيعة عمل المؤسسة أو الشركة، مما سيساعد في تغيير طرق الإدارة في المؤسسات العامة، فضلاً عن تقريب المسافات بين القطاعين الإنتاجي والبحثي.

٨. من خلال ما توصل إليه الباحث من أهمية عمليتي توليد المعرفة والتشارك فيها عند تطبيق إدارة المعرفة، فإنه يرى ضرورة قيام الجهات الرسمية المعنية بإحداث أنظمة للمكافآت والتعويضات من شأنها العمل على تشجيع توليد المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، وتوظيفها.

٩. فتح قنوات العمل المشترك بين القطاعين الإنتاجي والبحثي عبر تغيير الأنظمة والقوانين التي تقيد من حركة كل طرف باتجاه الآخر.

١٠. إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول التعاون وتبادل المعرفة بين القطاعين البحثي والإنتاجي.

المراجع

المراجع العربية:

١. ألبيرتي ، فرناندو، إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية ،منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، حزيران 2010 متوفر على الانترنت alsenaee.com.
٢. الأفندي، بشرى، 2013، إدارة المعرفة التقانية في المؤسسات الإنتاجية (الواقع-العقبات) واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقانية في سورية، سورية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير منشورة.
٣. بوعشة، منصور ، 2012، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، لبنان ، طرابلس ، جامعة الجنان ، المؤتمر العلمي الدولي ،عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، 15-17 تشرين الثاني، 2012.
٤. حجازي، هيثم ، 2005، قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.
٥. الرفاعي، غالب وياسين، سعد، ٢٠٠٤م : دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان : دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان، الأردن 26-28/4/2004م. www.elbassair.org
٦. الزطمة، كمال، 2011، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة.
٧. الصباغ، عماد، 2003م، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. جامعة قطر، موقع انترنت(الندوة - إدارة المعرفة).
٨. صادق، درمان سليمان، 2008، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، العراق، جامعة دهوك
www.dr-al-adakee.com/sound/upload/ain3esa-1210108647.doc
٩. طاشكندي، زكية، 2007، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة

رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
<http://eref.uqu.edu.sa/files/thesis/ind3341.pdf>.

١٠. الطيب، طارق، 2008، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث. ،
<http://knol.google.com/k>

١١. الفارس، سليمان، 2010، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد الثاني، ص 59-85.
www.damascusuniversity.edu.sy

١٢. كراسنة، عبد الفتاح. الخليبي، سمية، 2009، "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 3، ص 295 على الانترنت. <http://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/362>

١٣. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص 5.
www.yemen-nic.info/contents/Informatics/studies/25.pdf

١٤. مؤشرات اقتصاد المعرفة، 2013، المرصد الوطني للتنافسية ،دمشق ، سورية.

١٥. الملاك، ساهرة. الأثري، احمد "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات"، بحث منشور، مستقبل التربية العربية، (٢٠٠٢م)، المجلد الثامن، العدد ٢٦، ص 143-157.

١٦. المدان، سامي. موسى، محمد، صباح 2010، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية" "أورانج" ، مجلة علوم إنسانية ، السنة السابعة، العدد 44، شتاء 2010

www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=9539

١٧. ناصر، أكرم، وآخرون، 2006، البحث والتطوير التقاني والابتكار في المؤسسات الإنتاجية العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني دمشق 24-26 أيار 2006.

- 1) Advinsson.L, 1997, "Developing Intellectual Capital Of Skandia", Long Range Planning, Vol30, P. P. 355-373. By internet www.sciencedirect.com
- 2) Alegre, J., Sengupta, K. and Lapiedra, R. (2011), "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry", *International Small Business Journal*, available at: <http://isb.sagepub.com/content/early/2011/10/11/0266242611417472>.
- 3) Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith, (2001) "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Iss: 1, pp.8 – 18. <http://www.emeraldinsight.com>
- 4) Beijerse, r, (1999) "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 Iss: 2, pp.94 – 110. <http://www.emeraldinsight.com>
- 5) CRISTEA, d, CĂPAȚÎNĂ, a, 2009, Perspectives on knowledge management models, The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Years XV – no 2, p5. Available at www.ann.ugal.ro/eco/Doc2009_2/Cristea_Capatina.pdf
- 6) Chaudhry, A. S. Higgins, S. E.: **Perspectives on Education for Knowledge Management**. 67th IFLA Council and General Conference, August 16-25, 2001, Nanyang Technological University, Singapore. <https://www.researchgate.net>
- 7) Chase, R., "The knowledge based organization: an international survey", *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, 1997, p. 42. <http://www.emeraldinsight.com>
- 8) Collins, Paul D. Hage, Jerald. Hull, Frank and Teachman, Jay, (1993) The Impact of Knowledge on the Survival of American Manufacturing Plants, *Social Force*, September 1993, 72 (1) pp. 223– 246 . <http://sf.oxfordjournals.org>
- 9) Connelly, C.E. and Kelloway, E.K. (2003), "Predictors of employees' perceptions of knowledge-sharing culture", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.24 Nos5/6, pp. 294-305. www.emeraldinsight.com
- 10) Callahan, S.D. (2002), "Crafting a knowledge strategy", paper presented at ACT Knowledge Management Forum (ActKM) Conference, Canberra (ActKM). www.anecdote.com/pdfs/papers/CallahanCraftingKnowledgeStrategy.pdf
- 11) Duffy, Jan (2000): "Knowledge Management: To Be or Not to Be?" *Information Management Journal*; Jan2000, Vol. 34 Issue 1, p64. AVAILABLE AT <http://www.questia.com/magazine/1G1-77452283/knowledge-management-to-be-or-not-to-be>
- 12) Fontaine, M. and Lesser, E. (2002), "Challenges in managing organizational knowledge", *Next Frontier*, December, **IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, usa**, pp1-7 . <https://www.ibm.com>
- 13) Greiner, M.E., Böhmman, T. and Krcmar, H. (2007), "A strategy for knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 6, pp. 3-15.
- 14) Housel, t, bell, a, 2001, measuring and managing knowledge, mcgraw-hill, NYC, USA, pp 16-19. [faculty.nps.edu/tjhouse1/docs/Measuring and Managing Knowledge \(5\).pdf](http://faculty.nps.edu/tjhouse1/docs/Measuring_and_Managing_Knowledge_(5).pdf)
- 15) Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (2002), "Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study", *Information & Management*, Vol. 39, pp.477-90. By internet www.sciencedirect.com.
- 16) Janzon, Hanna (2003) Management of Knowledge in Innovation : A Study of SKF Nova, Master Thesis, Gothenburg University, Sweden. <https://gupea.ub.gu.se/>

- 17) Jennex, M. & Olfman, L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004:146. Available at www.computer.org
- 18) Kang , T. (2003) The Knowledge Advantage : Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristic and Relationship on Project Performance. PhD. Digital Dissertation University of California , Los Angeles, USA. [wwwlib.umi.com / Dissertation / Search](http://wwwlib.umi.com/Dissertation/Search)
- 19) Kylberg , Anna and Lundberg , Jenny (2002) Improving KnowledgeTransfer : A Case Study of an Innovation Project at Tetra Pak , Master Thesis , Goteberg University, Sweden. <https://gupea.ub.gu.se/>
- 20) Lyles, M.A, and schwenk C.R." Top Management: Strategy and Organizational Knowledge Structure", *Journal&Management Studies*, 29, 1992, pp155-174. By internet <http://onlinelibrary.wiley.com>
- 21) Lankfrod, W.M. (2002), "Benchmarking: understanding the basics", *The Coastal Business Journal*, Vol. 1 No. 1, pp. 57-62. <https://www.coastal.edu/>
- 22) Madhavan, R and Grover, R. "From Embedded Knowledge To Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management". *Journal of Marketing*, Vol.(62). No.(4). October 1998. By internet [isbm.smeal.psu.edu/.../ -1996-from-embedded-knowledge-to-embodied-knowledge.pdf](http://isbm.smeal.psu.edu/.../-1996-from-embedded-knowledge-to-embodied-knowledge.pdf).
- 23) Martensson , Maria , "A critical review of knowledge management as a management tool", *The Journal of knowledge Management* , Vol. 4 No. 3 , 2000, p. 205. <http://www.emeraldinsight.com>
- 24) Mathew, V., & Kavitha, M. (2009). "Implementing Knowledge Management Knowledge Mapping, Matrix And Supports", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10, No. 1, March 2009. <http://www.tlinc.com/article1179.htm>
- 25) Mathieu, A. (2011) *University-Industry interactions and knowledge transfer mechanisms: a critical survey*, CEB Working Paper No. 11/015, Université Libre de Bruxelles - Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim. Accessed on September 2011 at: <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/85726/3/wp11015.pdf>.
- 26) Nonaka.I, and Takenchi.H," The Knowledge Creating Company", *Organizational Science*, Vol5, N: 1, 1995, P.P. 14-37. By internet <http://books.google.com/books>.
- 27) Nonaka, I., konno, n. (1998) *the concept of (ba) building a foundation for knowledge creation, California management review, vol 40 , no 3*. By internet <http://home.business.utah.edu>
- 28) Paulin, D and Suneson, K. (2012), "Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM" *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 10 Issue 1 (pp81-91), available online at www.ejkm.com
- 29) Petty, Richard & Guthrie, James, (2000) "Intellectual capital literature review : Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 Iss: 2, pp.155 – 176. <http://www.emeraldinsight.com>
- 30) Politis, John D. (2001) "The relationship of various leadership styles to knowledge management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 8, pp.354 – 364. www.emeraldinsight.com

- 31) Rowley, Jennifer, "From learning organization to knowledge entrepreneur" , *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 1 , 2000 , p. 11. <http://www.emeraldinsight.com>
- 32) Shu-hsien Liao, Chi-chuan Wu, Da-chian Hu and Kuang-an Tsui ,(2010), Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability, *Journal of Information Science*, 2010. <http://jis.sagepub.com>
- 33) Salmon C, Storytelling, La machine a fabriquer des histoires et a formater les esprits, La Découverte, Paris 2007. <http://communication.revues.org/2635>.
- 34) Sike, B. & Alan, F. (2000). " The Transfer of Knowledge & The Retention of Expertise: the continuing need for global assignments, *journal of knowledge mgt*, V(4), N(2). <http://www.emeraldinsight.com>
- 35) Sveiby, k, 2001, "Theory of the Firm To guide Strategy Formulation" , Article for *Journal of Intellectual Capital* vol 2, Nr4. Available on line <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>
- 36) Snowden, d, 2000, "knowledge elicitation: indirect knowledge discovery, part three of basic of organic knowledge management", *knowledge management*, vol. 3, no.10, pp 15-19. by internet cognitive-edge.com/uploads/.../9_Organic_KM_3of3_interventions.pdf
- 37) Thornburg , David D (1997): 2020 Visions for The Future of Education. Thornburg Center, <http://tcpd.org/Thornburg/Handouts/2020visions.html>.
- 38) Karl M. Wiig, Robert de Hoog, Rob van der Spek, "Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques", *Expert Systems with Applications*, Volume 13, Issue 1, July 1997, Pages 15-27. <http://www.sciencedirect.com>
- 39) Weiss W H, "Benchmarking: Key to being the best" , *the journal of industrial relations and operating management.*, National Research Bureau, Vol. 57.1996, 3, p. 14-16. <http://connection.ebscohost.com/>
- 40) Wiig, K. (2000), "*Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history*", in Dupres, C. and Chauvel, D. (Eds), *Knowledge Horizons*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 3-26. By internet www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf
- 41) Zack, Micheal H. "developing a knowledge strategy", *California management review*, vol 41, no 03, spring 1999, pp 123-145. By internet <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>

مواقع الإنترنت ذات الصلة بالبحث

42) <http://www.webster-dictionary.org/definition/KNOWLEDGE>.

43) <http://www.km-forum.org/t000008.htm>.

44) <http://en.wikipedia.org/wiki/>

45) <http://www.valuebasedmanagement.net/methods-benchmarking>

46) <http://ar.wikipedia.org/wiki>

47) <http://www.unido.org/>

48) <http://info.worldbank.org/>

الملحق (1)

مؤسسات القطاع العام المستبانة

العنوان	النشاط	اسم المؤسسة
حمص - طريق طرابلس	تكرير النفط	الشركة العامة لمصفاة حمص
طريق حماه - مقابل الكراجات	إنتاج وتكرير السكر وإنتاج كحول	شركة سكر حمص ويتبع لها 3 شركات
طريق حماه-حمص	صناعة منتجات الألبان	شركة ألبان حمص
غطاسية بناء مجلس مدينة حمص	مسئول إداري	المؤسسة العامة للسكر ويتبع لها كافة شركات السكر في القطر
زيدل - حمص	تصنيع العرق	شركة تصنيع العنب
قطينة	إنتاج الأسمدة الكيماوية والأزوتية	الشركة العامة للأسمدة
دمشق-شارع الفردوس	يتبع لها العديد من الشركات المختصة بالصناعات الغذائية	المؤسسة العامة للصناعات الغذائية

مؤسسات القطاع الخاص المستبانة

العنوان	النشاط	اسم المؤسسة
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة البسكويت والويفر	شركة المحبة للصناعات الغذائية
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الأعلاف	شركة أجياد للصناعات العلفية
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة السكاكر	منشأة الهلال للصناعات الغذائية
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة المشروبات غير الغازية	منشأة الميماس
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الملح	شركة أوسكار لصناعة وتجارة الملح
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الدهانات	شركة دهانات همبل
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الدرجات النارية	شركة رفعت محمود
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة المواد الغذائية	شركة داوود وعطار للصناعات الغذائية
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الدرجات النارية	شركة أحمد محمد العويش
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الشيبس	شركة النور للصناعة والتجارة
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الخرسانة	شركة باور بيتون
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة مواد البناء	شركة التطوير
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة وطباعة أكياس النايلون	مطبعة الأمين
مدينة حسيه الصناعية-حمص	صناعة الدرجات النارية	شركة العويشي

الملحق (2) نموذج طلب الاستبيان الموزع

السيد / السيدة الأفاضل :

تحية طيبة وبعد:

أتقدم لكم بخالص الشكر والتقدير على وقتكم الثمين الذي سوف تخصصوه للإجابة على أسئلة هذه الاستبانة والتي تأتي ضمن أطروحة بعنوان قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة السورية على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة التقنية وتهدف إلى :

إن إجاباتكم ذات أهمية قصوى ومساهمة كبرى في نجاح هذه الدراسة لذا أرجو من حضرتكم الإجابة على كافة الأسئلة علماً أن جميع الاستبيانات سوف تحفظ لدى الباحث فقط ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

مع تمنياتي للجميع بدوام الصحة والعافية ولبلدي سورية الخير بإذن الله

ملاحظات عامة:

1. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة إنما نطلب رأيك الصريح فيما هو مطروح
 2. يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يتوافق مع رأيك
- إيضاح بعض المصطلحات الواردة في الاستبانة :
- 1 - المعرفة: هي المعطيات والمعلومات والبيانات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع وفي حالتنا هذه المؤسسة في إطار ذو دلالة وتاريخ محدد.
 - 2 - إدارة المعرفة : هي نظام دقيق يساعد على نشر، وتطوير، ونقل المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي في المؤسسة من أجل رفع مستوى أداء العمل، بالحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وتقديمها للشخص المناسب في الوقت المناسب.
 - 3 - المعرفة الصريحة : هي الاعتقاد الجلي المتشكل لدى الفرد أو المؤسسة في موضوع محدد والتي يمكن نقلها بشكل صريح وواضح إلى الآخرين.
 - 4 - المعرفة المضمرة : هي تلك المعرفة التي يكتسبها الفرد من الخبرة والمراقبة أثناء العمل.
 - 5 - رأس المال الدائر : يعرف بأنه المبيعات للبرصائع أو الخدمات بما فيه الضرائب ماعدا ضريبة القيمة المضافة.

مع فائق الاحترام والتقدير

معلومات وصفية عامة حول المؤسسة الصناعية

١. يرجى وصف النشاط العام أو الأنشطة الرئيسية للمؤسسة الصناعية /سطين فقط/ ؟

.....
.....
.....

٢. هل مؤسستكم جزء من مجموعة مؤسسات؟

نعم لا

٣. ما هو العدد الكلي للعاملين لديكم خلال أعوام (2012-2013-2014)؟

العام	عدد العاملين
2012	
2013	
2014	

٤. ما هي النسبة المئوية لحملة الشهادات الجامعية أو المعاهد المتوسطة من العدد الكلي للعاملين خلال العام 2012؟
%

القسم الأول

يهدف القسم الأول إلى قياس مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ويتضمن خمسة محاور

هي :

- المحور الأول : أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة.
- المحور الثاني : توفر مهارات إدارة المعرفة في الفعالية.
- المحور الثالث : مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسة.
- المحور الرابع : الربط بين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإدارة المعرفة.
- المحور الخامس : تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة في المؤسسة.

المحور الأول: أهمية إدارة المعرفة ودورها في وضع إستراتيجية لإدارة المؤسسة

يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب لرأيك.

متسلسل	التعبير عن السؤال	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
1q1.1	المعرفة هي ممتلكات قيمة لإدارة الفعالية وتنفيذ خطتها					
1q1.2	ثمة ضرورة لجمع المعلومات عن أصحاب المصلحة من أعمال وخدمات فعاليات المؤسسة واحتياجاتهم وتنظيمها من أجل استعمالها من قبل الجميع					
1q1.3	لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري والإيمان بأنه مهم لتحقيق التميز وتطوير الأعمال والمشاريع					
1q1.4	تُشجع المؤسسة على تبادل الآراء والأفكار والعمل الجماعي					
1q1.5	تفتح المؤسسة مجالات للتجديد والابتكار وتُشجع على التأهيل المستمر للعاملين دون استثناء					
1q1.6	يتم اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بالتشارك بعيداً عن البيروقراطية					
1q1.7	إنَّ وجود الثقة بين العاملين في المؤسسة وسائر العاملين في المؤسسة والمسؤولين والمدراء أمر في غاية الأهمية					
1q1.8	يبادر المسئول إلى تقديم النصائح والتوجيهات من أجل أداء المهام					
1q1.9	يوجد تواصل واتصال جيدان بين العمال وبين المسئول فهو يفهمهم ويصغي إلى انشغالاتهم					
1q1.10	أرى في المدير القدوة للقيام بمهامي على أحسن وجه					

المحور الثاني : توفر مهارات إدارة المعرفة في الفعالية

متسلسل	التعبير عن السؤال	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
1q2.1	ليست إدارة المعرفة إلا مصطلحاً مرادفاً لما يُعرف بإدارة المعلومات					
1q2.2	إنَّ إدارة المعرفة أسلوب علمي يشجّع على تبني أسلوب التعاون والتشارك في جميع موارد المعلومات داخل المؤسسة					
1q2.3	ترتبط إدارة المعرفة بعمليات اختلاق المعرفة وتنظيمها واستخدامها من أجل الرجوع إليها في أي وقت					
1q2.4	تتطلب إدارة المعرفة إستراتيجية اتصالات جيدة لكي تضمن سير المعرفة المناسبة في وقتها					
1q2.5	توجد آليات لدى المؤسسة من أجل النقاط المعارف الجيدة من خارج المؤسسة تلبية للاحتياجات الإدارية والإستراتيجية مثلها مثل القوانين الجديدة					
1q2.6	لديّ القدرة على الاتصال والتواصل مع مختلف المستويات والفئات بالنسبة للزملاء وأصحاب المصلحة على حد سواء					
1q2.7	مهام كل قسم أو فرع واضحة ومحددة بما يسهل جريان المعلومات بين الأقسام والفروع					
1q2.8	يتم التعامل مع أصحاب المصلحة والزملاء بانفتاح وشفافية مع ضرورة تقبل انتقاداتهم من أجل التغيير					
1q2.9	لديّ القدرة على الاعتراف بتعاون الآخرين ومساهماتهم					
1q2.10	لديّ الرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت هناك حاجة لها					
1q2.11	أعمل على تطبيق المعرفة في أداء مهامي اليومية وليس امتلاكها فحسب					

المحور الثالث : مدى توفر ثقافة تقاسم المعرفة في المؤسسة

متسلسل	التعبير عن السؤال	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
1q3.1	يوجد التزام صارم لدى مؤسستكم باختلاق المعرفة وتقاسمها					
1q3.2	لديكم ثقافة تشجع على التجريب والخطأ دون اللوم على الأخطاء					
1q3.3	فعاليتكم جيدة عند استعراض العمل المنجز وتشجع على التعلم منه وتقدير صاحبه					
1q3.4	نظام المكافآت في المؤسسة يشجع على تقاسم المعرفة ويساعد العاملين على إعادة استخدام معارف الغير					
1q3.5	توجد أنشطة تدريب في المؤسسة تشجع العاملين فيها على تطوير مهاراتهم ومعارفهم الشخصية وحياسة معارف جديدة					
1q3.6	يشارك العاملون على مستوى المؤسسة بدورات تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم وتتماشى مع أهداف المؤسسة					
1q3.7	تؤمن النقائات المستخدمة في الفعالية علاقات وثيقة بين العاملين والمستفيدين لتعزيز التغذية الراجعة					
1q3.8	يوجد خط هاتفي داخلي يسهل الاتصال بين الأقسام وييسر تبادل المعلومات دون الحاجة للتنقل					
1q3.9	يوجد في فعاليتكم تعاون الكتروني فيما بينكم من خلال البريد الإلكتروني مثلاً					
1q3.10	لديكم شبكة Intranet تسهل الوصول إلى البيانات المطلوبة من أقسام أخرى من اجل تسهيل القيام ببعض المهام					
1q3.11	توجد في الفعالية شبكة انترنت Internet ولدى كل عامل الحق في استعمالها					
1q3.12	أسعى في استعمالي لشبكة الانترنت إلى تطوير معلوماتي وتحسين أدائي لمهامي في العمل					

المحور الرابع: الربط بين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإدارة المعرفة

متسلسل	التعبير عن السؤال	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
1q4.1	رسالة الفعالية واضحة ومحددة وتؤكد على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأعمال والخدمات					
1q4.2	أهداف الفعالية وغاياتها واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين في الفعالية					
1q4.3	تتصف خططكم الإستراتيجية بالمرونة من أجل الاستجابة لتغير البيئة الداخلية والخارجية					
1q4.4	تقومون بتقييم مستمر للبيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط الضعف والقوة					
1q4.5	يوجد تنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والأقسام الأخرى في الفعالية					
1q4.6	تسعى الخطة إلى مواجهة احتياجات أصحاب المصلحة والجهات الطالبة					
1q4.7	من خلال خططكم تحاولون دائماً تقديم أعمال وخدمات جديدة					
1q4.8	تأخذ خططكم بالاعتبار احتياجاتها للموارد البشرية والمهارات الواجب توافرها					
1q4.9	تنظّم المؤسسة اجتماعات من أجل تقييم الأداء على مستوى كل قسم في المؤسسة					

المحور الخامس: تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة في المؤسسة

أسئلة تشخيص تأثير حامل المعرفة المضمرة على أداء فريق عمله						
متسلسل	التعبير عن السؤال	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
1q5.1	لدى حامل المعرفة المضمرة غالباً مساهمات معتبرة لصالح فريق العمل ومؤثرة على أعماله					
1q5.2	غالباً ما يقوم حامل المعرفة المضمرة بحلّ مشكلات بحث وتطوير يعاني منها فريق العمل					
1q5.3	غالباً ما تحرّض مدخلات حامل المعرفة المضمرة في الأنشطة العلمية والتقانية، قيام موجة جديدة من أعمال التطوير والترقية لمنتجات جديدة في المؤسسة					
1q5.4	تُعتبر دوماً مدخلات حامل المعرفة المضمرة في الأنشطة العلمية والتقانية عناصر مساعدة في ترقية منتجات المؤسسة					
أسئلة تشخيص تأثير مدى تمركزية حامل المعرفة المضمرة في شبكة المعرفة						
1q5.5	يلجأ عادة حامل المعرفة المضمرة إلى زملائه سعياً عن أجوبة أو حلول لديهم على المشكلات في البحث والتطوير					
1q5.6	يتشارك العاملون المعرفة بينهم كثيراً خلال أوقات الدوام كمناصحين ومرشدين					

المحور الخامس : تشخيص واقع جريان المعرفة المضمرة في المؤسسة

أسئلة تشخيص تأثير قدرة التواصل بواسطة الحاسب لحامل المعرفة المضمرة						
متسلسل	التعبير عن السؤال	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
1q5.7	يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في استخدام الإنترنت من أجل النفاذ إلى المعلومات والمعرفة ونقلهما					
1q5.8	يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في استخدام وسائل الدردشة والتواصل مع مجموعات النقاش لتقاسم معرفة جديدة مع الزملاء					
أسئلة تشخيص تأثير القدرة التجسيدية لحامل المعرفة المضمرة						
1q5.9	يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في التقاط ونقل معرفة الزبائن أو الجهات الطارحة للمشاريع أو الأعمال					
1q5.10	يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في نمذجة التشبيهات والكنائيات					
1q5.11	يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في التقاط ونقل معرفة الخبراء					
أسئلة تشخيص القدرة التنشئية لحامل المعرفة المضمرة						
1q5.12	يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في تعلّم معرفة جديدة من خلال عملية تدوير العاملين بين ميادين العمل					
1q5.13	يُعتبر حامل المعرفة المضمرة جيداً في التقاط معرفة وخبرة جديتين من خلال المشاريع التعاونية ما بين الأقسام					

المحور الخامس : تشخيص واقع جريان المعرفة المضمره في المؤسسة

أسئلة تشخيص القدرة التذويبية لحامل المعرفة المضمره

متسلسل	التعبير عن السؤال	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	أعارض
1q5.14	يُعتبر حامل المعرفة المضمره جيداً في التعلّم عن طريق العمل					
1q5.15	يُعتبر حامل المعرفة المضمره جيداً في التعلّم عن طريق المقابلات التي تتم وجها لوجه					
1q5.16	يُعتبر حامل المعرفة المضمره جيداً في التعلّم بواسطة المراقبة والملاحظة					

القسم الثاني :

القيمة الإضافية لإدارة المعرفة

يهدف القسم الثاني إلى قياس أثر إدارة المعرفة في المؤسسة على العمليات و النشاطات والإنفاقات والسيرورات والمنتجات والخدمات وحقوق الملكية

ملاحظات عامة :

1. تُعرّف سيرورة إدارة المعرفة بأنها عملية استخدام الطرائق الجديدة أو الطرائق المحسنة بشكل معتبر لإنتاج وتزويد البضائع والخدمات. يجب أن يكون النشاط المعرفي جديداً على مؤسستكم ولكن لا يحتاج لكي يكون جديداً على قطاعكم الصناعي أو السوق. ولا يهتم فيما إذا كان النشاط مطوراً بواسطة مؤسستكم أو بواسطة مؤسسات أخرى. لا يؤخذ بالاعتبار النشاطات المعرفية لتوليد القيم المضافة كالتغيرات في هيكلية المؤسسة أو في الممارسات الإدارية.
2. تشمل النشاطات المعرفية المولدة للقيم الإضافية على امتلاك الآلات والبرمجيات وبراءات التصدير، الأعمال التطويرية والهندسية، التدريب، التسويق، التسويق والبحث والتطوير التجريبي والتي جميعها يكون قيد العمل و/أو تنفيذ منتج أو سيرورة أو عملية.
3. تُعرّف الأنشطة المعرفية التنظيمية بأنها عملية إجراء تغييرات مهمة في هيكلية المؤسسة أو في طرق الإدارة فيها والتي يقصد بها أن تساعد مؤسستكم على استعمالها للمعرفة وتحسين الجودة على المنتجات أو على تحسين فعالية ريادة الأعمال. كما يُعرّف النشاط المعرفي التسويقي بأنه عملية إجراء تصاميم جديدة أو محسنة أو طرق بيع جديدة تؤدي إلى زيادة الرغبة في منتجات مؤسستكم للدخول إلى أسواق جديدة.

المحور الأول: القيمة الإضافية لإدارة المعرفة في المنتجات والبضائع

الإجابة		خلال السنوات 2012-2013-2014 هل أدخلت مؤسستكم أي من:	
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>		
		طرق جديدة أو محسنة بشكل معتبر لتصنيع أو إنتاج لبضائع أو خدمات.	2q1.1
		طرق جديدة أو محسنة لوجستية أو إيصال أو توزيع لمدخلات مؤسستكم	2q1.2
		نشاطات داعمة جديدة أو محسنة لسيرورة العمل كمنظومات الصيانة والتشغيل للتوريد أو المحاسبة أو الحوسبة.	2q1.3

المحور الثاني: القيمة الإضافية لإدارة المعرفة في العمليات أو السيرورات

الإجابة		هل لدى مؤسستكم أية نشاطات معرفية لتطوير منتج أو سيرورة معرفية كانت قد تم التخلي عنها خلال الأعوام 2012-2013-2014 أو أنها ما تزال قيد العمل والتنفيذ حتى نهاية العام 2014؟	
لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>		
		* مهمل	2q2.1
		* قيد التنفيذ	2q2.2

المحور الثالث: حقوق الملكية الفكرية

الإجابة		ب: خلال السنوات 2012-2013-2014، هل قامت مؤسستكم
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	
		2q3.1 تأمين براءة اختراع في سورية
		2q3.2 تطبيق براءة اختراع من خارج سورية
		2q3.3 تسجيل تصميم صناعي
		2q3.4 تسجيل علامة تجارية
		2q3.5 مطالبة بحقوق الطبع

المحور الرابع : الأنشطة المتعلقة بالتسويق والبنى التحتية

الإجابة		خلال السنوات 2012-2013-2014، هل أدخلت مؤسستكم:
<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم	
		2q4.1 نظم إدارة معرفة جديدة أو محسنة للاستخدام الأفضل أو للتبادل الأفضل للمعلومات، المعرفة والمهارات داخل مؤسستكم
		2q4.2 تغييرات جوهرية على مستوى تنظيم العمل داخل مؤسستكم مثل تغييرات في البنية الإدارية أو مكاملة أقسام أو نشاطات مختلفة
		2q4.3 تغييرات جديدة أو معتبرة على مستوى العلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى أو معاهد أخرى، مثل إقامة تحالفات، شراكات، التزود الخارجي أو التعاقد التحتي.
		2q4.4 تغييرات معتبرة على مستوى تصميم أو تغليب المنتج أو الخدمة
		2q4.5 تغييرات معتبرة على مستوى وسائل البيع أو طرق التوزيع مثل البيع بالانترنت، امتياز أو إعفاء، بيع مباشر أو براءات توزيع

القسم الثالث :

مصادر المعرفة

درجة الأهمية					مصادر المعلومات	
أعارض	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً		
					مصادر داخلية (داخل مؤسستكم أو مجموعتكم)	3q1
					مصادر خارجية (مزودو التجهيزات، المواد، المركبات، البرمجيات)	3q2
مصادر السوق						
					الزبائن	3q3
					المنافسون أو مؤسسات أخرى في قطاعكم	3q4
					المستشارون، المخابر التجارية أو معاهد البحث والتطوير الخاصة	3q5
مصادر مؤسساتية						
					الجامعات والمعاهد التقانية	3q6
					الحكومة أو معاهد البحث العمومية	3q7
مصادر أخرى						
					مؤتمرات، معارض تجارية	3q8
					مجلات علمية أو منشورات فنية وتجارية	3q9
					روابط مهنية وصناعية	3q10

ولكم فائق الشكر والتقدير

الملحق (3)

قيم (t) الجدولية تبعا لمستوى المعنوية ودرجة الحرية

cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

استخدام جدول t

يعتمد استخدام جدول t على مفهوم درجات الحرية df ، ودرجات الحرية (V) وتنطق (نيو) تساوي (n-1) وتعتبر درجات الحرية المعلمة الوحيدة لتوزيع t حيث يعتمد شكل منحني t اعتمادا كاملا عليها، أي أن توزيع t يعتمد اعتمادا كاملا على حجم العينة n .

ولغرض استخدام جدول t نجد أن الصف العلوي من الأول يحوي Q على مساحة الطرف الأيمن (أو مساحة الطرف الأيسر) لتوزيع t بدرجات حرية محددة (ν) ، بينما يحتوي الصف العلوي الثاني على $2Q$ على مساحة الطرفين الأيمن والأيسر لتوزيع t بدرجات حرية محددة (ν) ، حيث يستخدم هذا الصف عندما يكون الاختبار ذو طرفين، بينما يستخدم الصف الأول عندما يكون الاختبار ذو طرف واحد فقط.

ويحتوي العمود الأول بأقصى يسار الجدول على قيم لدرجات الحرية (ν) ، ويمثل الرقم الموجود أما صف معين وتحت احتمال محدد قيمة t الحرجة التي تحدد منطقة الرفض لتوزيع t بدرجات حرية (ν) ، ونتيجة لتماثل توزيع t حول الصفر، فإن جدول توزيع t يحتوي على القيم الموجبة فقط.

الملحق (4)

يعتبر البرنامج Statistical Package for Social Science (SPSS) أقدم البرنامج الإحصائية وأكثرها استخداماً من قبل شريحة واسعة من الطلبة والباحثين في مختلف التخصصات الإحصائية والطبية والهندسية والزراعية و الاجتماعية والتربوية والنفسية.

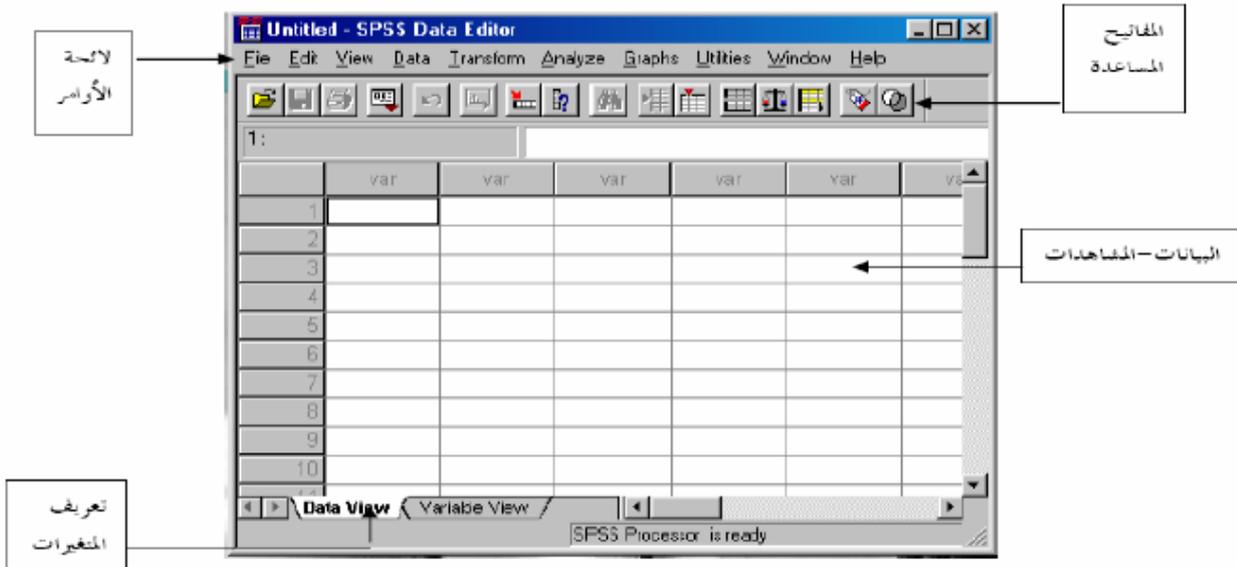
تشغيل والتعرف على البرنامج SPSS

يعمل البرنامج الإحصائي SPSS في بيئة النوافذ، ويتم تشغيله باختيار الأمر START من اللائحة الرئيسية PROGRAMS وبعد ذلك حدد برنامج SPSS.

نوافذ البرنامج

هناك عدة نوافذ للبرنامج نذكر منها ما يلي:

- ١ لائحة الأوامر COMMAND FUNCTIONS.
- ٢ شاشة البيانات DATA VIEW.
- ٣ شاشة تعريف المتغيرات VARIABLE VIEW.
- ٤ لائحة التقارير والمخرجات OUTPUT NAVIGATOR.



1- لائحة الأوامر

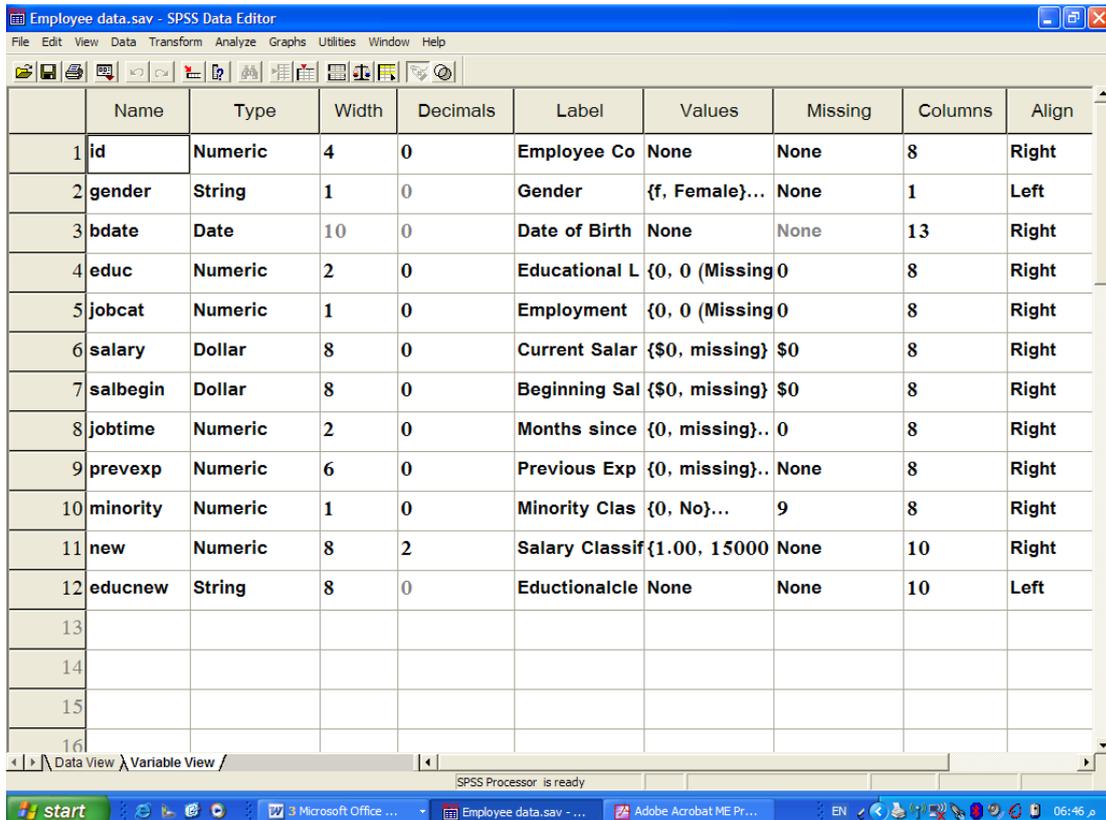
وهو الجزء الخاص بالأوامر، حيث يمكن اختيار الأمر من خلال ICON لكل عملية إحصائية وتعرض النتائج في لائحة التقارير، وتشمل اللائحة على 9 أوامر رئيسية (بدون Help) يتفرع منها عدد من الأوامر الفرعية.

2- لائحة البيانات

لإضافة وإلغاء البيانات التابعة لكل متغير، حيث يتم تمثيل المتغير بعمود Column ويعطي الاسم VAR مع رقم يبدأ من 1 حتى 100,000، أما الأسطر فتتمثل عدد المشاهدات لكل متغير. ويتم التحويل ما بين المشاهدات والمتغيرات بالضغط على Data View و Variable View.

3- شاشة تعريف المتغيرات

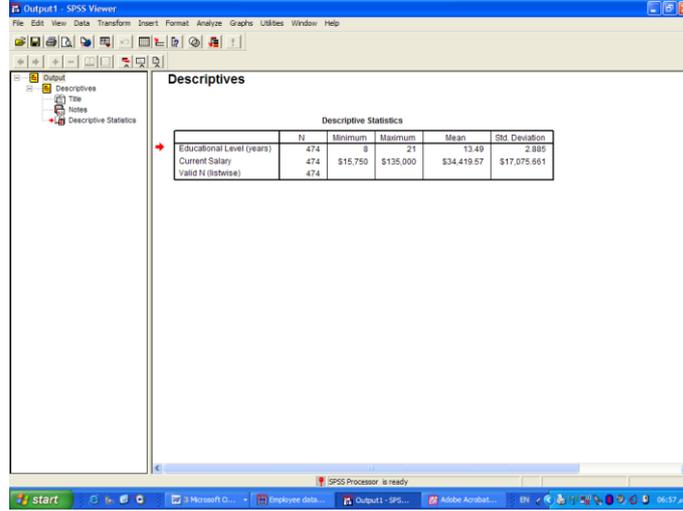
لتعريف المتغيرات يتم الضغط على العمود مرتين DOUBLE CLICK او بالضغط على VARIABLE VIEW الموجود في أسفل الشاشة لتظهر شاشة أخرى لتعريف المتغيرات بتحديد اسم المتغير النوع، الحجم، العنوان، الترميز. ويتم الترميز بالضغط على عمود VALUES ومن ثم تحديد قيمة الرمز ووصفه مع الضغط على مفتاح ADD لإضافة الرمز.



	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align
1	id	Numeric	4	0	Employee Co	None	None	8	Right
2	gender	String	1	0	Gender	{f, Female}...	None	1	Left
3	bdate	Date	10	0	Date of Birth	None	None	13	Right
4	educ	Numeric	2	0	Educational L	{0, 0 (Missing)	0	8	Right
5	jobcat	Numeric	1	0	Employment	{0, 0 (Missing)	0	8	Right
6	salary	Dollar	8	0	Current Salar	{\$0, missing}	\$0	8	Right
7	salbegin	Dollar	8	0	Beginning Sal	{\$0, missing}	\$0	8	Right
8	jobtime	Numeric	2	0	Months since	{0, missing}..	0	8	Right
9	prevexp	Numeric	6	0	Previous Exp	{0, missing}..	None	8	Right
10	minority	Numeric	1	0	Minority Clas	{0, No}...	9	8	Right
11	new	Numeric	8	2	Salary Classif	{1.00, 15000	None	10	Right
12	educnew	String	8	0	Eductionalcle	None	None	10	Left
13									
14									
15									
16									

4- لائحة التقارير والنتائج:

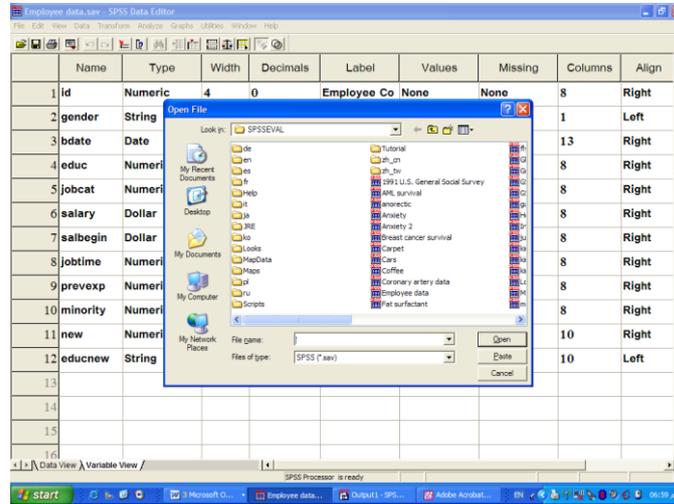
شاشة لإظهار النتائج والتقارير، ويتم التحويل ما بين شاشة النتائج وشاشة البيانات بالضغط على الأمر WINDOW ومن ثم اختيار ملف البيانات.



Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Educational Level (years)	474	8	21	13.49	2.985
Current Salary	474	\$15,750	\$135,000	\$34,419.57	\$17,075.661
Valid N (listwise)	474				

استرجاع البيانات والملفات:

باختيار الأمر FILE ثم الفرعي OPEN، لا بد بعد ذلك من تحديد نوعية الملف المراد استرجاعه.



	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align
1	id	Numeric	4	0	Employee Co	None	None	8	Right
2	gender	String						1	Left
3	bdate	Date						13	Right
4	educ	Numeric						8	Right
5	jobcat	Numeric						8	Right
6	salary	Dollar						8	Right
7	salbegin	Dollar						8	Right
8	jobtime	Numeric						8	Right
9	prevexp	Numeric						8	Right
10	minority	Numeric						8	Right
11	new	Numeric						10	Right
12	educnew	String						10	Left

ويتم استرجاع التالي:

١ بيانات (المتغيرات) (*.SAV).

٢ تقارير، والمقصود بتقارير نتائج العمليات الإحصائية التي تم عملها سابقاً (*.SPO).

وذلك بعد اختيار اسم الملف المطلوب مع التأكيد على مفتاح OPEN. وكذلك يمكن استرجاع ملفات الإكسيل (*.xls) وأنواع ملفات أخرى.

حفظ الملف:

الأمر الفرعي SAVE و SAVE AS خاصان لحفظ البيانات، حيث

(1) SAVE AS يستخدم لإعطاء اسم جديد للملف مع حفظه ويمكن كما ذكر سابقاً حفظ ما يلي:

- بيان المتغيرات "DATA"

- تقارير "OUTPUT NAVIGATOR"

(2) SAVE لحفظ التعديلات الجديدة التي طرأت على الملف.



إضافة، تعديل والتحكم بالمتغيرات

انتقل إلى نافذة DATA EDITOR واختر متغير غير محجوز (عمود) وأضف البيانات مع التأكيد على مفتاح ENTER أو تحرير السهم إلى أسفل (ملاحظة: . تعني MISSING أي لا توجد قيمة في هذه الخلية).

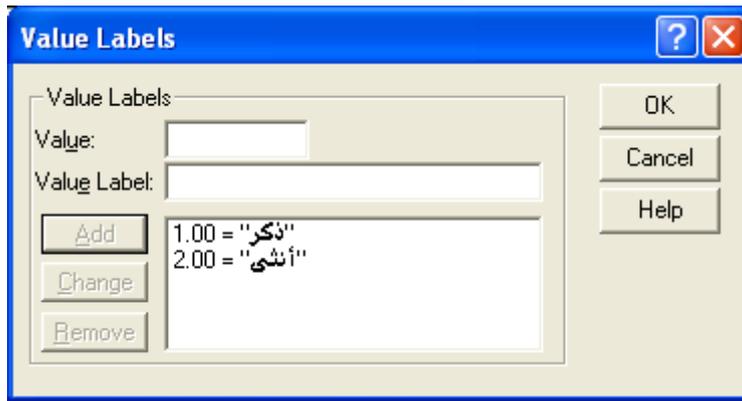
(1) تعديل البيانات:

ويمكن بسهولة تعديل أي قيمة وذلك بتحريك السهم إلى الصف (الخلية) والكتابة عليها بالقيمة الجديدة.

(2) تعريف المتغيرات:

يمكن تحديد نوعية البيانات المضافة فالمتغيرات والمؤشرات الاقتصادية يمكن إضافتها كما هي، أما المتغيرات والبيانات تحدد من قبل الباحث بطريقة البدائل (ذكر أو أنثى، متعلم أو غير متعلم) ويتم تعريف المتغير بالانتقال إلى شاشة تعريف المتغيرات VARIABLE VIEW وتحديد الآتي:

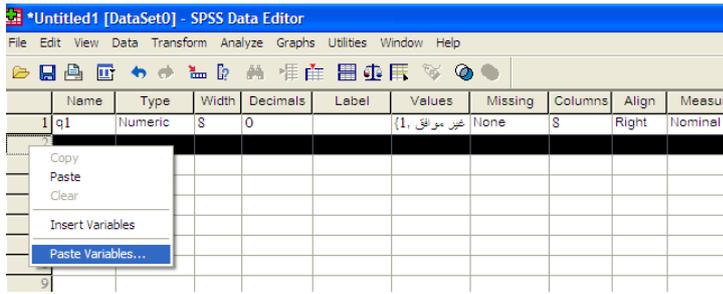
- اسم المتغير، النوع، حجم المتغير، عدد النقاط العشرية.
 - تحديد قيم المتغير (الترميز) في خانة VALUES.
 - إدخال قيمة الرمز في خانة VALUE واسم الرمز في خانة VALUE LABEL والضغط على مفتاح ADD في كل مرة.
 - بعد إجراء الخطوات السابقة يتم إضافة المتغيرات في شاشة البيانات ولإظهار القيم الكتابية المرادفة بدل القيم الرقمية وذلك بإجراء ما يلي:
 - I. اختر الأمر VIEW من اللائحة الرئيسية.
 - II. اختر الأمر الفرعي VALUE LABELS أو الضغط على المفتاح  .
- أنظر المربع الحواري التالي مثلاً:



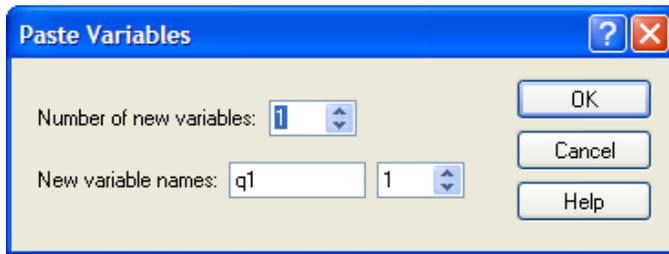
مثال:

في حالة وجود أكثر من متغير بنفس عناوين قيم البيانات ، وتكون الاختيارات: موافق بشدة، موافق، متردد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق وبفرض أنه يوجد 10 متغيرات في مثل هذه الحالة، ولتنفيذ ذلك يمكن إتباع الخطوات التالية:

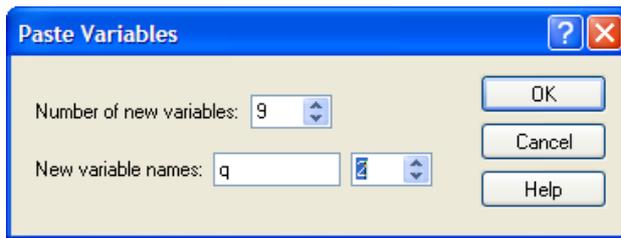
- 1- يتم تعريف الاختيارات السابقة كما تم شرحه في تعريف قيم المتغيرات.
- 2- نسخ المتغير السابق تعريفه، (EDIT, COPY) أو CTRL + C
- 3- اختر الصف التالي للمتغير السابق بالفأرة ثم اضغط على المفتاح الأيمن للفأرة، من القائمة المنسدلة يتم اختيار... PASTE VARIABLES... كما في الشكل التالي.



4- يظهر المربع الحواري التالي:



5- أكمل المربع الحواري السابق كما يلي:



6- اختر OK فنحصل على المطلوب كما في الشكل التالي:

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measur
1	q1	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
2	q2	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
3	q3	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
4	q4	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
5	q5	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
6	q6	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
7	q7	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
8	q8	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
9	q9	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
10	q10	Numeric	8	0		{غير موافق, 1}	None	8	Right	Nominal
11										

إضافة متغير أو مشاهدة:

يمكن إضافة مشاهدة أو متغير جديد وذلك باستعمال الأمر الرئيسي DATA ثم:

١ - الأمر الفرعي INSERT VARIABLE في حالة إضافة متغير جديد أو الضغط على مفتاح .

٢ - الأمر الفرعي INSERT CASE في حالة إضافة مشاهدة جديدة أو الضغط على مفتاح .

٣ - الأمر الفرعي SORT CASES لترتيب البيانات حسب المتغير المراد الترتيب به.

٤ - الأمر الفرعي GOTO CASE لتحويل المؤشر إلى مشاهدة معينة أو الضغط على مفتاح .

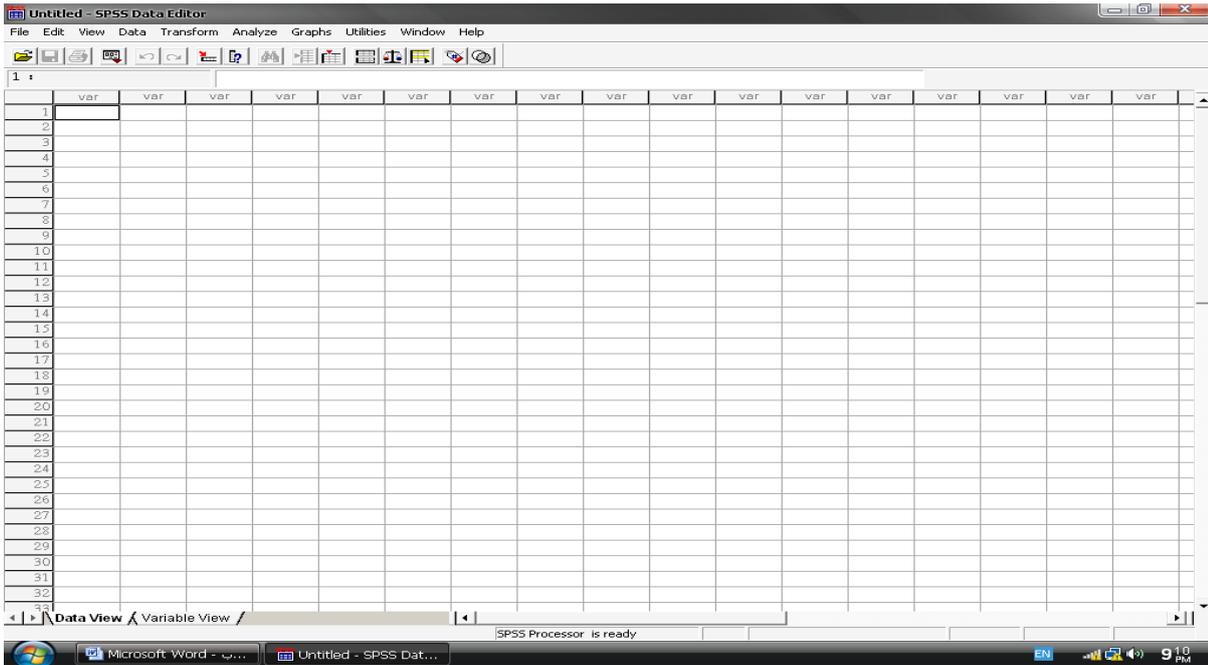
٥ - ولعرض المتغيرات المستخدمة قيد الدراسة يتم الضغط على مفتاح  أو باستخدام الأمر الرئيسي UTILITIES ثم الأمر الفرعي VARIABLES.

إلغاء متغير أو مشاهدة أو حالة

ضع المؤشر في مكان المتغير المراد إلغاؤه ثم اضغط على مفتاح DEL، وفي حالة إلغاء مشاهدة ضع المؤشر على مكان الخلية (المشاهدة) ثم اضغط على مفتاح DEL. ولإلغاء حالة معينة يجب أن تضغط بالفأرة على تلك الحالة ثم اضغط على مفتاح DEL.

طريقة فتح البرنامج :

اذهب إلى قائمة ابدأ start ثم اختر كل البرامج (All Programs) ثم اختر Spss for Windows ثم SPSS 13.0 for Windows فيظهر الشكل التالي :



نلاحظ أن الاسم الافتراضي للملف هو (Untitled) إلى أن يتم حفظ هذا الملف باسم آخر .

يوجد أسفل شريط Spss Data Editor شريط القوائم ويتضمن :

File – edit – view – Data – Transform – analyze ...etc .

و أسفل منه يوجد شريط الأدوات (الاختصارات) للقيام بالمهام بشكل أسرع .

ورقة العمل في برنامج spss تشبه ورقة العمل في برنامج Excel ، حيث تتكون من عدد من الأعمدة والصفوف ، كل عمود من هذه الأعمدة يمثل متغير وكل صف من الصفوف يمثل حالة .

تنقسم صفحة Data Editor إلى قسمين :

- Data view :

عبارة عن ورق مقسمة إلى أعمدة وصفوف الأعمدة تمثل المتغيرات والصفوف تمثل الحالات و يتم فيها إدخال البيانات.

- Variable View :

ويتم فيها كتابة أسم المتغير (Name) ونوعه (Type) وعرض المتغير (columns) و عنوان المتغير (Label) والقيم المفقودة (Missing Value) و ترميز المتغيرات (VALUES) ... الخ .

أنواع المتغيرات (Type of Variables):

- المتغيرات الكمية (scale variables) :

هي المتغيرات التي تأخذ قيماً عددية مثل الدخل ، عدد الأفراد ، العمر ، الوزن ، الطول . حيث نختر من type البند numeric .

- المتغيرات الوصفية : تنقسم إلى قسمين :

- متغيرات وصفية اسمية (Nominal) :

وهي متغيرات لا تحمل معنى الترتيب مثل متغير الجنس (ذكر ، أنثى) متغير المحافظات (غزة ، رفح ، خانونس ، محافظات الشمال) متغير اللون (أصفر ، أحضر ، أسود)... الخ .

- متغيرات وصفية ترتيبية (Ordinal) :

وهي التي تحمل معنى الترتيب (أي هناك أفضلية) يمكن للباحث ترتيبها مثل (الرتب العسكرية ، الأكاديمية ، التقدير) وتكتب تصاعدياً أو تنازلياً.

كيفية إدخال البيانات :

- نذهب إلى صفحة variable view ونلاحظ تنشيط variable view أسفل صفحة spss .
- نقوم بإدخال أسماء المتغيرات في خانة Name .

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns
1	الدخل	Numeric	8	2		None	None	8
2	العمر	Numeric	8	2		None	None	8
3	الرتبة	Numeric	8	2		None	None	8
4	الجنس	Numeric	8	2		None	None	8
5	الوظيفة	Numeric	8	2		None	None	8
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								

شروط كتابة اسم المتغير:

- يجب أن يبدأ أسم المتغير بحرف أما بقية الرموز فقد تكون أحرفاً أو أرقاماً .
- لا يجب أن ينتهي أسم المتغير بـ (Dot) (.) .
- لا يتضمن أسم المتغير فراغات وبعض الرموز الخاصة مثل ! ، ? ، * ، % ، ^ ، " : -

- لا يجوز تسمية المتغير مرتين في نفس ملف البيانات ، بمعنى أنه لا يجوز تكرار اسم المتغير في نفس ملف البيانات.

- هناك بعض الكلمات المحجوزة للبرنامج و الممنوع استخدامها مثل:
LT, LE ,GT,GE ,EQ , NE , AND , OR , NOT , BY , WITH
ملاحظة :

- إذا كان نوع المتغير string فهذا لا يعني أن المتغير دائما وصفي .

- إذا كان نوع المتغير numeric فهذا يعني أن المتغير دائما رقمي .

: Decimals places

الأرقام العشرية مثال : (12.52 يعني أن decimals يساوي 2) ، (15.125 يعني أن decimals يساوي 3)

: Label

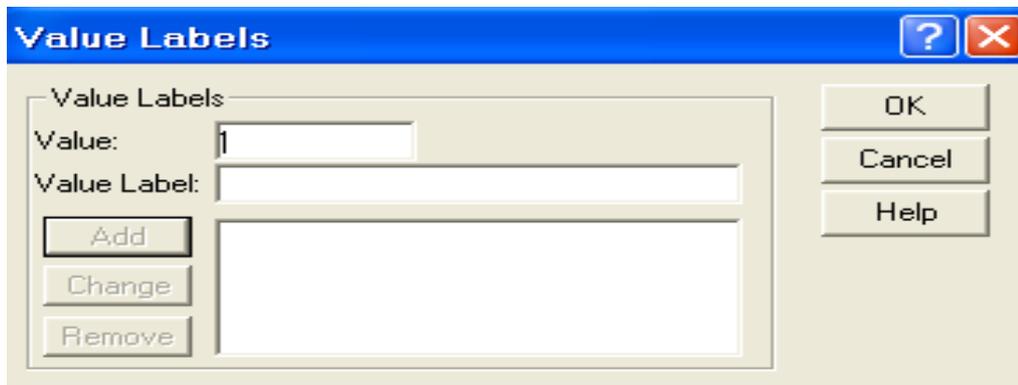
يستخدم لكتابة عنوان للمتغير فعلى سبيل المثال إذا كان اسم المتغير الدخل الشهري نقوم بكتابة الدخل في خانة Name ونكتب الدخل الشهري في خانة Label.

: Values

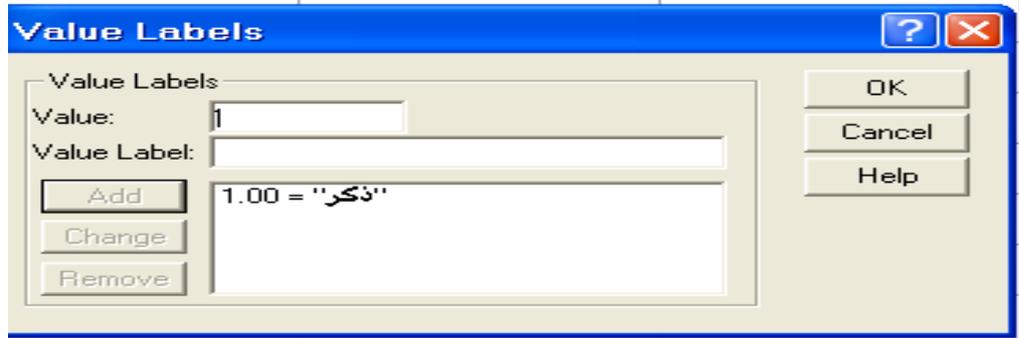
يتم فيها عملية الترميز

مثال : الجنس مقسم إلى قسمين ذكور وإناث ، والمطلوب إعطاء الذكور رقم (1) والإناث الرقم (2)
الحل العملي :

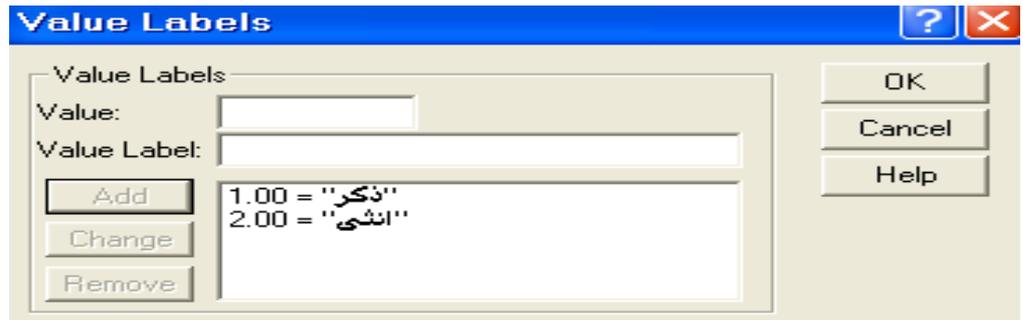
نقوم بكتابة اسم المتغير الجنس في خانة Name ثم نضغط على البند value الموجود في صفحة variable view فيظهر الشكل التالي



نقوم بكتابة الرقم 1 في خانة value و ذكر في خانة value label ثم نضغط add فيظهر الشكل التالي:

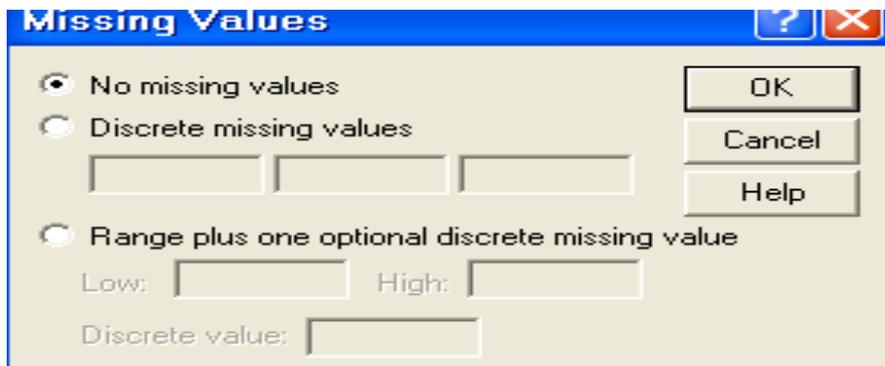


نكرر العملية مرة ثانية بكتابة الرقم 2 في خانة value وأنثى في خانة value label ثم نضغط add فيظهر الشكل التالي: ثم نضغط ok



القيم المفقودة :

يستخدم هذا الاختيار لتحديد القيم المفقودة ولإجراء ذلك اضغط على Missing Values من شاشة variable view فيظهر الشكل التالي :



توجد عدة خيارات هي :

- No missing values : وهذا يعني عدم وجود قيم مفقودة وهي الحالة الافتراضية .
- Discrete missing values : يستخدم في حالة وجود ثلاث قيم منفصلة كحد أقصى .
- Range of missing values : يستخدم لكتابة مدى القيم المفقودة و ذلك بتحديد الحد الأدنى والحد الأعلى في الخانتين High , low على الترتيب وكذلك قيمة مفقودة إضافية اختيارية.

ملاحظة: لا يمكن تعريف قيم مفقودة للمتغيرات الوصفية .

قوائم البرنامج :

File : تتضمن قائمة file العديد من الأوامر منها :

- جديد New: بمعنى فتح ملف جديد ، وهي على خيارين أما ملف بيانات data أو ملف مخرجات .output

- فتح open: بمعنى فتح ملف مخزن مسبقاً .

- حفظ Save As: بمعنى حفظ الملف باسم لأول مرة .

- حفظ التغييرات Save: بمعنى حفظ التغييرات التي أجريت على الملف المخزن مسبقاً.

Edit : تتضمن قائمة Edit :

Undo: تراجع عن الكتابة

Redo : إعادة الكتابة

Copy: نسخ

Paste: لصق .

Find : بحث

Cut: قطع .

Clear: مسح

View : تتضمن قائمة view :

Fonts : حيث يتم من خلاله التحكم في حجم و نوع و نمط الخط .

Value Label: بحث يتم إظهار عناوين القيم .

Variables: يتم من خلاله إظهار المتغيرات للتعرف على كل منها ففي حالة فتح ملف جديد ونريد التعرف على المتغيرات وطبيعتها فإنه يتم اختيار هذا الأمر .

Data : ومن الأوامر التي تتضمنها هذه القائمة ما يلي :

- Insert variable : إضافة متغير إلى قائمة المتغيرات الموجودة في ملف البيانات .
 - Insert case : إضافة صف (حالة) إلى الصفوف الموجودة في ملف البيانات .
 - Go to case : الذهاب إلى حالة أو صف ما .
 - Sort case : ترتيب القيم سواء أكانت رقمية أو وصفية ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً.
 - Add variables : دمج ملفان يحتويان نفس الحالات و لكن المتغيرات مختلفة .
 - Add cases : دمج ملفان يحتويان نفس المتغيرات و لكن الحالات مختلفة
 - Select cases : يستخدم هذا الأمر لاختيار حالات معينة .
- الملف المستخدم : ملف employee data

معناه	المصطلح باللغة الانجليزية
رقم الموظف	Employee code(id)
الجنس	gender
تاريخ الميلاد	Date of birth(bdate)
سنوات التعليم	Education level(years)
نوع الموظف	Employment category(jobcat)
الراتب الحالي	Current salary(salary)
الراتب في بداية العمل	Beginning salary(salbegin)
الخبرة بالشهور	Months since hire(jobtime)
الخبرة السابقة	Previous experience(pervexp)
الأقلية	Minority classification

معلومات عن ملف employee data

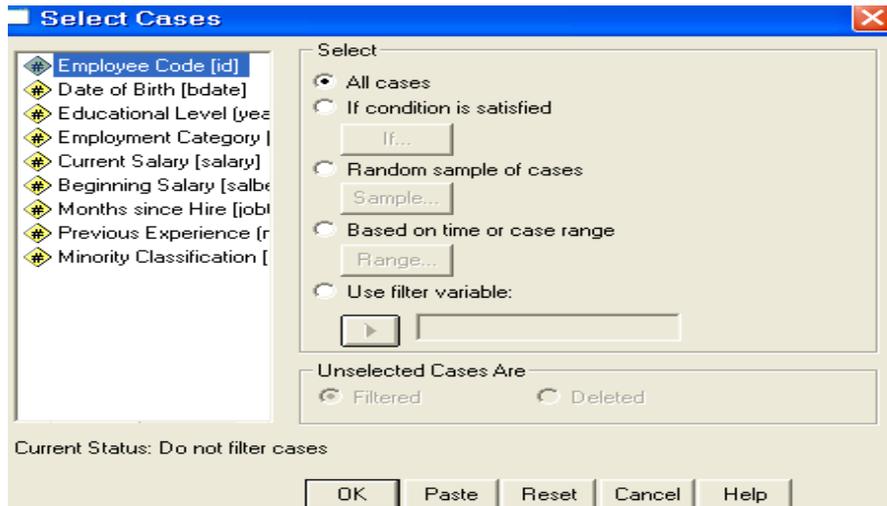
يتكون من تسعة متغيرات ذكرت في الأعلى ،رقم الموظف ، و تاريخ الميلاد ، و سنوات التعليم، و نوع الموظف والموظفين مقسمين إلى ثلاثة أنواع (مدير يأخذ الرقم 3 ، و كاتب يأخذ الرقم 1 ، و حارس يأخذ الرقم 2) ، و الجنس مقسم إلى قسمين (ذكر ويأخذ الرمز m ، و أنثى تأخذ الرمز f) .

اختيار خلايا *SELECT CASES*

يستخدم هذه الأمر لاختيار الحالات التي تحقق شرط معين لاستخدامها في تحليل إحصائي خاص لبعض الحالات المطلوبة، فمثلاً إذا كان المطلوب اختيار الذكور الذين يعملون في وظيفة مدير أو اختيار عينة عشوائية ذات حجم معين.

SPSS STEP BY STEP

Data ⇒ Select Cases



Select cases

في الجانب الأيسر لصندوق الحوار يظهر أسماء المتغيرات .

في الجانب الأيمن لصندوق الحوار وأسفل select يوجد خمسة خيارات :

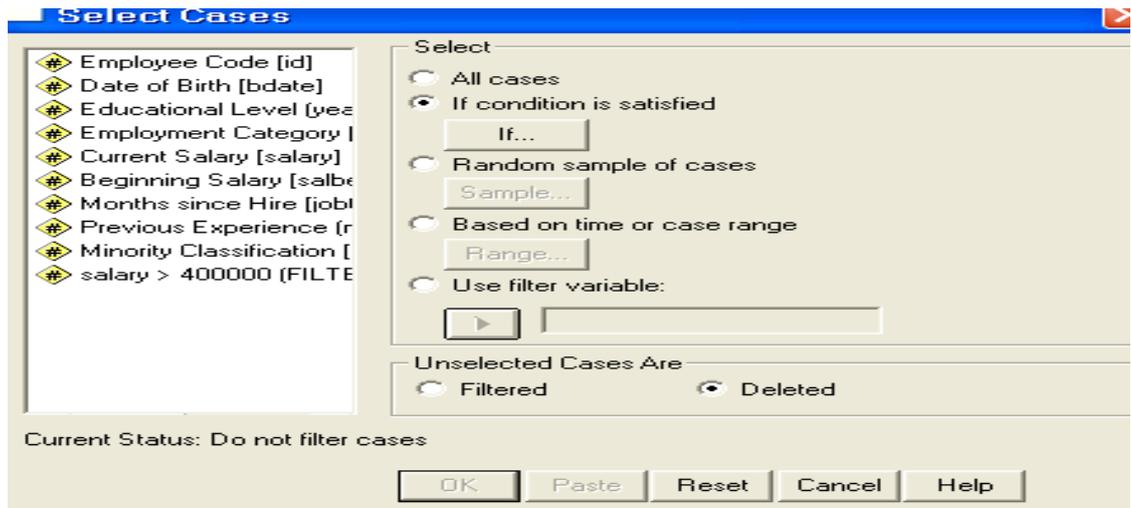
1. All cases

يستخدم هذا الاختيار في حالة استخدام جميع الخلايا دون تحقيق شرط معين وهذا هو الاختيار المبدئي في SPSS.

2. If condition is satisfied

يستخدم هذا الاختيار في حالة اختيار بعض الخلايا التي تحقق شرط معين، ويمكن استخدام الرموز التالية مع هذا الاختيار:

أصغر من أو يساوي	<=	أصغر من	<
أكبر من أو يساوي	>=	أكبر من	>
لا يساوي	~=	يساوي	=



الملحق (5)

مستوى المعنوية : Level of Significance

يعتبر مصطلح " مستوى المعنوية " واحداً من أهم المصطلحات المستخدمة في دراسة نظرية اختبارات الفروض. والمقصود بمستوى المعنوية هو " احتمال حدوث خطأ رفض فرضية العدم وهي صحيحة". أو نسبة حدوثه " أي احتمال رفض الفرض العدمي بينما هو صحيح ". وعادة ما يرمز إلى مستوى المعنوية بالرمز اللاتيني ألفا α وأشهر قيمتين لمستوى المعنوية هما 5%، 1%، ولكن ليس هناك ما يمنع من أن يأخذ قيماً أخرى. ومن الملاحظات المهمة هنا هو أن " مستوى المعنوية " والذي يسمى أحياناً " مستوى الدلالة " هو المكمل لدرجة الثقة " بمعنى أن مجموعهما يساوي 100% أو واحد صحيح. فإذا كانت درجة الثقة 95% فإن مستوى المعنوية يساوي 5%. والعكس صحيح فإذا كان مستوى المعنوية 5% فإن هذا يعني أن درجة الثقة 95%. ولعل من أهم الملاحظات هنا هو استخدام تعبير "مستوى المعنوية" في حالات اختبارات الفروض، بينما يستخدم مصطلح "درجة أو مستوى الثقة" في حالات التقدير.

الملحق (6)

اختبار t-test لعينة واحدة

يستخدم لاختبار فرضية تتعلق بمساواة متوسط متغير ما لقيمة ثابتة

يهدف الباحث من اختبار الفرضيات حول المتوسط إلى اتخاذ قرار حول ما إذا كانت هذه الفرضية مقبولة أم مرفوضة، ويتم ذلك من خلال استخدام مختبر إحصائي مناسب، والمختبر الإحصائي هو متغير عشوائي ذو توزيع احتمالي يصف العلاقة بين القيم النظرية للمعلم والقيم المحسوبة من العينة، وفي العادة تقارن قيمة المختبر الإحصائي المحسوب من العينة مع قيمته المستخرجة من توزيعه الاحتمالي (باستخدام جداول خاصة) ومنها نتخذ القرار برفض أو قبول الفرضية الصفرية .

ABSTRACT

Introduction:

The interchange between the research and the productive sectors is considered one of the most important means by which to achieve a quantum leap in both sectors, although this trend is not new, but the construction and the development of this cooperation is today top priority due to rapid changes that has made knowledge the most important product and the most effective way.

The research aims:

-Stand at the extent of the impact of knowledge management in industrial enterprises on the cooperation and exchange of knowledge with research sector

-Propose some solutions and recommendations that will assist in strengthening the cooperation and the exchange of knowledge between research and productive sectors

Methodology:

Analytical descriptive methodology is used in the study in order to analyses the status of knowledge management in the Syrian industrial enterprises and its impact on the cooperation and exchange of knowledge with the research sector

The results: The results of the study can be summarized as

- There is an awareness of the importance of knowledge management in the Syrian industrial enterprises in both public and private sectors.
- Knowledge management skills in the Syrian industrial enterprises both public and private sectors are available.
- knowledge sharing culture is available in the Syrian industrial enterprises both public and private sectors.
- There is no trace for the knowledge management added value in the public industrial enterprises, while in the private enterprises there is a slight trace that will not rise to the stage of producing and owning knowledge.
- There were no significant differences between the industrial private and public sectors with respect to knowledge management.
- knowledge management in industrial enterprises has a moral effect on the cooperation and exchange of knowledge with the research sector

The Value:

the value of the Study comes from the paucity of studies about the status of knowledge management in the Syrian industrial enterprises and its impact on the ability of these enterprises to share knowledge with the research sector. leading to propose some solutions that will overcome the obstacles that stand in the way of cooperation between the two sectors through the promotion of knowledge management in the Syrian industry whether at the level of conception or execution, and application