

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

"اثر عناصر الإدارة الناجحة للمعرفة على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات
, الشركات العاملة في سوريا نموذجاً"

**The Impact of Success factors of Knowledge
Management on the Performance of ICT Company –
ICT Company work in Syria as model.**

إعداد المهندس:

مهند مروان النوري

إشراف

الدكتور سامر الدقاق

الإهداء

إلى من أرى الجنة تحت قدميها والحياة في دعائها.....

الغالية أمي

إلى مصدر عزي وفخري معلمي الاول

الحنون والدي

إلى صديقة دربي وملهمتي

العزيزة زوجتي

إلى فلذة كبدي وبهجة قلبي

أطفالي

إلى أحبابي و سندي

أشقائي

إلى أصدقائي ومعارفي و إلى كل من له حق أو فضل علي

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين

أوجه الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في دراستي هذه، وكان لي عوناً، وأخص منهم الدكتور المشرف سامر الدقاق الذي أثرى رسالتي بالكثير من النصح والتوجيهات إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه....

وأقدم بالامتنان والتقدير إلى لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وتقديم ملاحظاتهم وتوجيهاتهم...

وأشكر كل من ساهم في هذه الدراسة سواء بالخبرة أو الإرشاد أو الطباعة أو التدقيق أو التحكيم أو قام بتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية، وأخص بالشكر أصدقائي الذين شاركوا بالأستبيان عن طريق الإجابة بشفافية وموضوعية سمحت بإغناء الدراسة بالنتائج الموضوعية وأخص هنا أصدقائي من عائلة MTN وأصدقائي من عائلة NGS و أصدقائي من باقي الشركات العاملة في سوريا Huawei, SyriaTel, ... NTC

الطالب: مهند النوري

العنوان: سوريا – دمشق

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: سامر الدقاق

عام 2015

تهدف الدراسة إلى إيضاح أثر الإدارة وعناصر الإدارة الناجحة للمعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في سوريا، حيث تعتبر إدارة المعرفة في الشركات العالمية مفتاح النجاح ضمن إقتصاد قائم على المعرفة فهي الوسيلة الوحيدة التي تؤمن بقاء واستقرار ونمو هذه الشركات، بالعودة للدراسات السابقة نجد هناك دراسات تمت لتحديد عوامل نجاح إدارة المعرفة واصطلاح على تسميتها بعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة، لذلك قمنا بهذه الدراسة الميدانية لمعرفة الى اي مدى يتم تطبيق هذه العوامل ضمن الشركات السورية وماتأثير هذه العوامل على الأداء التنظيمي.

يتألف مجتمع الدراسة من 50 عينة تم جمعها عن طريق الأنترنت وكانت موجهة للعاملين في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضمن الشركات المتواجدة في سوريا، كشفت الدراسة عن تواجد الكفاءات والمؤهلات البشرية ضمن هذه الشركات وتطبيق بعض عوامل إدارة المعرفة المتعلقة بثقافة الافراد، كما وبينت عدم وجود بعض العوامل التي تسمح بنجاح إدارة المعرفة كالموارد اللازمة للإدارة و الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة رأس المال الفكري، بالإضافة لغياب أدوات القياس المنهجية وطرق تقييم الأصول المعرفية، كما بينت الدراسة حيادية ونظرة معتدلة تجاه عوامل النجاح الاخرى كالأستراتيجية و الحوافز والعمليات الداخلية و توافر البني التحتية والتكنولوجيا ودعم الإدارة العليا والقيادية، كما وخلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عوامل نجاح إدارة المعرفة واداء المنظمة المتمثل بالفاعلية والربحية ورضا الزبائن، وانتهت الدراسة بتقديم خارطة طريق مبدئية كخطوة لوضع خطة واضحة وشاملة لإدارة رأس المال الفكري ورأس المال البشري الذي تمتلكه هذه الشركات.

الكلمات المفتاحية:

عناصر إدارة المعرفة، عمليات المعرفة، تطبيق المعرفة، ثقافة المعرفة، الأداء التنظيمي، دعم القرار، رأس المال الفكري، عوامل نجاح الإدارة.

صفحة مخصصة للجنة التحكيم:

فهرس المواضيع

4	صفحة مخصصة للجنة التحكيم:
6	فهرس الجداول:
7	فهرس الأشكال:
8	مقدمة:
9	أولاً- الدراسة النظرية:
9	1-1- الدراسات السابقة:
11	2-1- مفهوم المعرفة:
11	3-1- مفهوم إدارة المعرفة:
12	4-1- عمليات أو وظائف إدارة المعرفة:
14	5-1- عناصر نجاح إدارة المعرفة:
17	6-1- الأداء في المؤسسة وقياسه:
17	مفاهيم أساسية حول الأداء:
17	مفهوم تقييم الاداء:
17	مقاييس وخطوات تقويم الاداء :
18	7-1- الأهمية التطبيقية:
19	ثانياً – الدراسة الميدانية
19	2- مشكلة البحث:
19	4- التساؤلات البحثية:
20	5- فرضيات البحث:
20	الفرضية الرئيسية الأولى:
21	الفرضية الرئيسية الثانية:
23	الفرضية الرئيسية الثالثة:
24	6-متغيرات البحث:
25	7-تصميم البحث:
25	1-7 مجتمع وعينة البحث:
25	2-7 اختيار مقاييس البحث:
25	3-7 تصميم الاستبيان:
26	متغيرات عناصر نجاح إدارة المعرفة :
26	متغيرات اداء الشركة :
27	8-تحليل الاستبيان:
27	1-8 ضبط المقاييس المستخدمة في الدراسة:
37	2-8 التحليل الوصفي:
39	3-8 التحليل الاستنتاجي:

41.....	2-3-8 تحليل الارتباط والإنحدار:
46.....	4-3-8 تحليل التباين:
51.....	8-نتائج البحث:
52.....	9-التوصيات والحلول المقترحة:
53.....	10-الملاحق
53.....	الملحق أ:
55.....	الملحق ب:

فهرس الجداول:

25	جدول 1 مقياس البحث
26	جدول 2 متغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة
26	جدول 3 متغيرات اداء الشركة (الفاعلية، الرضا، الربحية)
27	جدول 4 معامل ثبات الاستراتيجية
27	جدول 5 معامل ثبات حذف العبارات (الاستراتيجية)
28	جدول 6 معامل ثبات القيادة
28	جدول 7 معامل ثبات حذف العبارات (القيادة)
28	جدول 8 معامل ثبات الثقافة
28	جدول 9 معامل ثبات حذف العبارات (الثقافة)
29	جدول 10 معامل ثبات القياس
29	جدول 11 معامل ثبات حذف العبارات (القياس)
29	جدول 12 معامل ثبات التكنولوجيا
30	جدول 13 معامل ثبات حذف العبارات (التكنولوجيا)
30	جدول 14 معامل ثبات الحوافز
30	جدول 15 معامل ثبات حذف العبارات (الحوافز)
31	جدول 16 معامل ثبات الموارد
31	جدول 17 معامل ثبات حذف العبارات (الموارد)
31	جدول 18 معامل ثبات الهيكلية
31	جدول 19 معامل ثبات حذف العبارات (الهيكلية)
32	جدول 20 معامل ثبات العمليات
32	جدول 21 معامل ثبات حذف العبارات (العمليات)
32	جدول 22 معامل ثبات عوامل نجاح إدارة المعرفة
33	جدول 23 ملخص ثبوتية متغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة
33	جدول 24 معامل ثبات الفاعلية
33	جدول 25 معامل ثبات حذف العبارات (الفاعلية)
34	جدول 26 معامل ثبات الرضا
34	جدول 27 معامل ثبات حذف العبارات (الرضا)
34	جدول 28 معامل ثبات الربحية
35	جدول 29 معامل ثبات حذف العبارات (الربحية)
35	جدول 30 معامل ثبات الاداء

35	جدول 31 ملخص ثبوتية متغيرات الأداء
37	جدول 32 إحصائيات متغير المؤهل العلمي
37	جدول 33 إحصائيات متغير المسمى الوظيفي
38	جدول 34 إحصائيات متغير سنوات الخبرة
38	جدول 35 ملخص إحصائيات المتغيرات الديمغرافية
39	جدول 36 تفصيل مقياس لكرت الخماسي
40	جدول 37 تحليل اختبار العينات الاحصائية T-TEST
43	جدول 38 مصفوفة ارتباط متغيرات البحث
45	جدول 39 معامل ارتباط متغيرات البحث مع الاداء
45	جدول 40 تحليل انوفا لملائمة تطبيق الانحدار
46	جدول 41 معاملات الانحدار
48	جدول 42 تحليل التباين (عامل المؤهل العلمي)
49	جدول 43 تحليل التباين (عامل المسمى الوظيفي)
50	جدول 44 تحليل التباين (عامل سنوات الخبرة)

فهرس الأشكال:

11	الشكل 1 مفهوم المعرفة
12	الشكل 2 عمليات إدارة المعرفة
24	الشكل 3 متغيرات البحث
37	الشكل 4 متغير المؤهل العلمي
37	الشكل 5 متغير المسمى الوظيفي
38	الشكل 6 متغير سنوات الخبرة
38	الشكل 7 توزيع متغير المسمى الوظيفي
38	الشكل 8 توزيع متغير سنوات الخبرة
39	الشكل 10 تقاطع متغيري المسمى الوظيفي مع المؤهل العلمي
39	الشكل 9 تقاطع متغيري المسمى الوظيفي مع سنوات الخبرة
44	الشكل 11 توزيع متغير الأداء

مقدمة:

برز الاهتمام بمفهوم المعرفة منذ آلاف السنين، فاقترنت عند البابليين بالطب والسحر والفلسفة، وتميز اليونانيون والفراغة بتدوينها وتخزينها، كما حث الإسلام على طلب العلم ولمعت مساهمات المسلمين في نشر المعرفة، كما ظهرت المعرفة العلمية في أوروبا في عصر نهضتها حيث تميزت بتوليد المعارف باستخدام الطرق العلمية وتعاضم دور المعرفة عند انتشار أنظمة المعلومات الحديثة، وظهور شبكات الاتصالات والانترنت الأمر الذي سمح بمشاركة المعارف بين دول العالم واصطلح على تسمية العالم بالقرية الصغيرة، وبرز دور المعرفة كأداة فعالة للقيام بالأعمال والمهام والأنشطة فهي تعتبر ثروة حقيقية للأفراد والشعوب والأمم قال تعالى {قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ} الزمر {4}، {يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} المجادلة {11}.

وتعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيا ولا سيما على المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة المضافة في منظمات الأعمال لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك المتغيرات، وأن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو من أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث من خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر منافسة.

أولاً- الدراسة النظرية:

1-1- الدراسات السابقة:

عند مراجعة الإنتاج الفكري لم يجد الباحث أية دراسة تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سوريا, إلا أن هناك عدة دراسات تناولت موضوع إدارة المعرفة وآثارها نذكر منها:

1- (الزعيبي , أبو الغنم , 2012):

تعرض الدراسة أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين وهي عبارة عن دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن, بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة واكتساب المعرفة, وتوزيع المعرفة, وتنظيم المعرفة, واستخدام المعرفة) على جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات قيد البحث.

2- (فريدة , مليانة, الشلف, 2011):

تعرض الدراسة أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال من خلال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر , وتنتهي الدراسة لوجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي , فبينت الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع كفاءة الأداء في الشركة المدروسة (المالي, العمليات التشغيلية, رضا الزبائن, التعلم والنمو) .

3- (علي , 2012):

هدفت الدراسة إلى التعريف بماهية المعرفة ومفهومها ودورها في تقدم المجتمعات وتطورها, كما تطرقت إلى أهمية اقتصاد المعرفة والمعلومات ودوره في تقليص الفجوة الرقمية ودور مراكز المعلومات في إدارة المعرفة وردم الهوة الثقافية بين المجتمعات, كما بحثت الدراسة مصطلحات إدارة المعرفة, وموقع الدول العربية ضمن المجتمع المعرفي.

4- (أبو فارة، يوسف، عليان، حمد، 2009):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة ومن نتائج الدراسة استنتاج علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسة، واستنتاج بأن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة.

5- (نيكولس , ثيريو, واخرون 2011):

هدفت الدراسة الى دراسة أثر إدارة المعرفة على الاداء عن طريق استطلاع على الانترنت أرسلت إلى 280، تم اختيارها عشوائيا ، وبينت الدراسة لوجود أثر لعوامل القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، الاستراتيجية، والأفراد على فاعلية إدارة المعرفة ومنه على أداء المنظمة والحصة السوقية والربحية.

6- (واديل، ديان، ستيوارت، ديب، 2006):

هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة على عدد من الشركات الاسترالية وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والجودة. وأن إدارة المعرفة هي أساس مهم لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات.

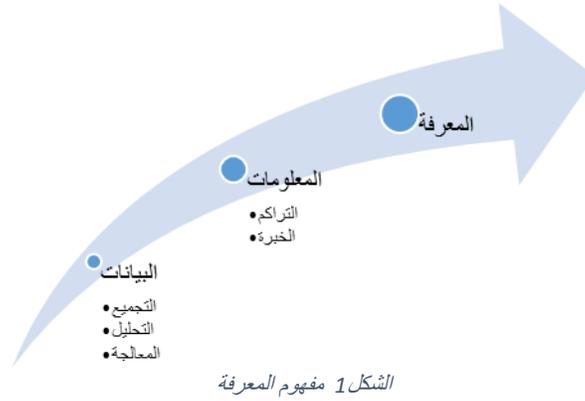
7- (ونغ، 2005)

وهو بحث نشر على الأيميرالد كان هدفه تحديد العوامل الحدية لنجاح إدارة المعرفة في الشركات , حيث خلص البحث لجمع 11 عامل اعتبرها عوامل نجاح إدارة المعرفة وهي القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، الاستراتيجية، القياس، البنية التحتية، الإجراءات، الحوافز، الموارد، التدريب والتطوير، ادارة الموارد البشرية.

1-2- مفهوم المعرفة:

تطلق كلمة معرفة على الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستنتاجات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، ويعتمد مفهوم المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات، المعلومات، و المعرفة، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف و رموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة وتحليل البيانات أو تركيبها، لاستفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص وسياق يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات معينة (العلي، قنديلجي، العمري، 2009)

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:



وهناك عدة تعاريف للمعرفة فمنهم من يربطها بالعمل والأداء الفعال والذي يتم بموجبه تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة، ويربط البعض المعرفة بقوة اتخاذ الفعل والعمل، ومنهم ذهب لإظهار أهمية المعرفة كأهم أصل للمنظمة حيث انه يغنى بالقدم على عكس باقي الأصول التي تهتك مع الزمن.

1-3- مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة وهي مصطلح يعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف بحسب (حجازي، 2010).

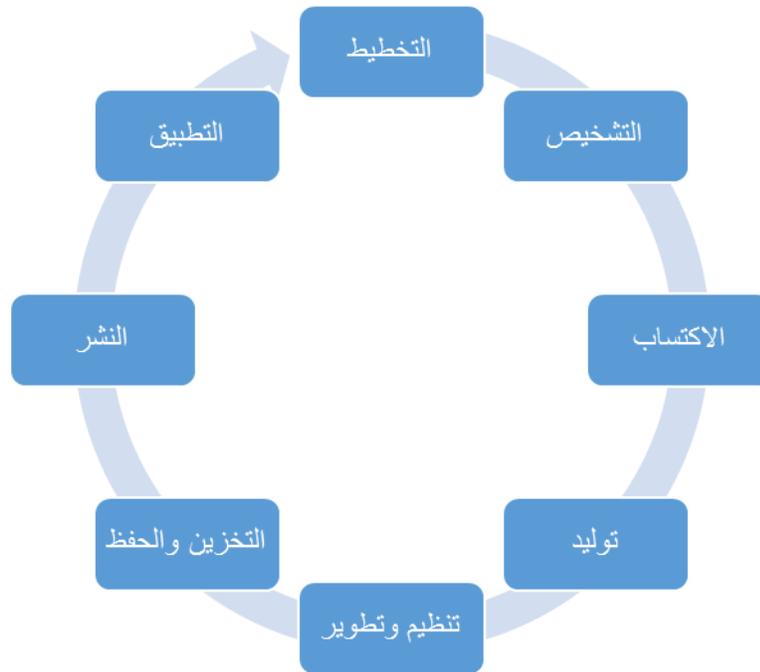
فإدارة المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم وبالتالي فقد أصبحت المعرفة موردا أساسيا من موارد المنظمات، والقوة التي تهيئ لها البقاء والتميز في البيئة التنافسية حيث انها تتفوق على رأس المال وتعتبر من عناصر الإنتاج المادية. فمن يملك المعرفة يتحكم في المنظمة. ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة. وأهم أداتين من أدوات هذه المعرفة هما الإنتاجية والابتكار أو الإبداع. وأصبح المقياس لتقدم

المجتمع هو قدرته على تكوين المهارات الأساسية القادرة على توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة (الكبيسي, 2009).

كما أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاور بين أعضائه. ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال اللقاءات والمشاركات المختلفة وخلق بيئة تسمح بالتحاور والمشاركة وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر. فالمعرفة قوة إلا أن تلك القوة لا يمكن استخدامها إلا في وسط اجتماعي ايجابي يجمع بين الثقة والتعاون والإخلاص والاهتمام (حجازي, 2010).

4-1- عمليات أو وظائف إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابع وتتكامل فيما بينها كما نلاحظ في الشكل (Heisig & Vorbeck, 2003)، إذا تعتمد كل عملية على العملية التي تسبقها وتتكامل معها وتدعمها، ويمكن ترتيب عمليات إدارة المعرفة كالآتي:



الشكل 2 عمليات إدارة المعرفة

(1) عملية تخطيط المعرفة: تتعلق برسم خطط إدارة المعرفة، ودعم اهدافها والانشطة المطلوبة على المدى القريب والمتوسط والبعيد، والسعي الى توفير القدرات والامكانيات اللازمة لسير الاعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطاقات الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

(2) عملية تشخيص المعرفة: تتم عن طريق تحديد المعرفة المطلوبة وبالتالي يتم وضع السياسات واجرائيات العمليات الأخرى اعتمادا على هذا التشخيص، وتعد عملية التشخيص مفتاح لأي

عملية إدارة معرفة، فنجاح مشروع إدارة معرفة يتوقف على دقة التشخيص، ويتم ذلك من خلال تحديد الموجود المعرفي في المنظمة وتحديد أماكن وجود الثروة المعرفية، ومن ثم تحديد طرق تخزينها، وتعريف طرق وسماحيات الوصول إليها، تميز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها، ثم تحديد استخدامات هذه ومدى علاقتها بالمنظمة.

(3) عملية اكتساب المعرفة: اكتساب المعرفة يعني استنباط المعرفة من المصدر سواء كان خبيراً أو كانت هذه المعرفة موجودة ضمن وسائط رقمية أو المادية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي كلتا الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرهما بصورة كاملة لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعارف ووجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة .

(4) عملية توليد أو ابتكار المعرفة: القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة ، فجوه مفهوم إدارة المعرفة يركز على عمليات تكوين المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة ومبتكرة.

(5) عملية تنظيم وتطوير المعرفة: تحتاج المعرفة إلى ترتيبات تنظيمية، وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة وهي ليست مسألة سهلة حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة، ويتم تطوير المعرفة من خلال زيادة قدرات وكفاءات صناعات المعرفة والهيكل التنظيمية التي تشجع على الابتكار، وهذا يتطلب استثمار في رأس المال الفكري واستقطاب الكفاءات في مجال المعرفة.

(6) عملية تخزين المعرفة: وتلي عملية التنظيم وتشمل على الاحتفاظ، ، البحث، الاسترجاع، وبنية تخزين المعرفة، يعد خزن المعرفة مهم جداً وخصوصاً للمنظمات التي تعاني من معدلات الدوران الوظيفي. لذلك لا بد أن يتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين لتلافي أثر الاعطال او الحوادث، كما تعد عملية أمن المعرفة مهمة جداً وبالتالي يتم تخزين المعرفة ضمن بنى تسمح بضبط سماحيات الوصول لها.

(7) عملية نشر المعرفة: نشر او توزيع او تبادل المعرفة بين افراد المنظمة وهي تلك العمليات التي تشمل: (التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، التبادل). ويعتبر التدريب من طريق نشر المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية ، والمهم في النشر هو وصول المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

(8) عملية تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة بالشكل الأمثل ، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها تشير هذه العملية إلى : (الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق)، إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة تنافسية لها أو لحل مشكلة قائمة، وبالتالي فإن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالمهم هو تحويل المعرفة إلى تنفيذ.

5-1-عناصر نجاح إدارة المعرفة

ونقصد هنا بالمتطلبات والإجراءات الضرورية لتحقيق إدارة فعالة للمعرفة داخل المنظمة، قامت بها شركات عالمية بهدف الوصول لنموذج المنظمة المعرفية، وتدعى هذه العناصر بعناصر النجاح الحرجة والتي تم استخلاصها من عدة دراسات احصائية على شركات رائدة في مجال إدارة المعرفة وهي بحسب (Wong, Emerald,2005):

● القيادة والدعم الإداري:

القيادة الإدارية تلعب دوراً رئيسياً في التأثير على نجاح إدارة المعرفة (Wong, Emerald,2005)، فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله ويعمل على بناء رؤية مشتركة (Liebowitz,2000, Jay)، وله القدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها.

● ثقافة المنظمة:

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأكثر حرجة لنجاح إدارة المعرفة (Wong, Emerald,2005)، وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل و تشجع وتحت على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين (Liebowitz, Jay,2000).

● تكنولوجيا المعلومات:

وتشير إلى بحسب (Edwards:2011) النظم التقنية داخل المنظمة، التي تحدد كيف تنتقل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة وكيفية الوصول إلى المعرفة، وتؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليدها واكتسابها أو حتى نشرها والاحتفاظ بها، فهي تدعم عمليات إدارة المعرفة كما أنها تسمح بتوفير بيانات اتصال جديدة تختصر الوقت والجهد (Liebowitz, Jay,2000)، وتقوم البرمجيات بمهمة معالجة الوثائق كما و ظهرت أنظمة لدعم القرارات الإدارية وما يعرف بالإنظمة الخبيرة.

● استراتيجية واهداف المنظمة:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية (الكيسي,2009)، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة، وتعد الإستراتيجية من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة بحسب (نيكولس , ثيريو, واخرون 2011).

● القياس:

وهو نظام جمع البيانات لإعطاء صورة مفيدة عن حالة أو نشاط معين (Edwards:2011), فلا بد لنا من قياس المعرفة لإدارتها فلا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه, حيث تطلب الإدارة الناجحة آلية لقياس ما يتم إنجازه وبالتالي ضمان تحقيق الاهداف الموضوعه من إدارة المعرفة.

هناك حاجة إلى القياس أيضا لرفع قيمة وجدارة إدارة المعرفة للإدارة العليا وحتى للمستثمرين. فبدون جدوى النتائج والدعم والثقة من الإدارة العليا قد تتعرض مبادرة إدارة المعرفة للإهمال وبالتالي للفشل، فمن المستحيل جني فوائد إدارة المعرفة على المدى القصير، وتوفير مؤشرات تعكس نجاحه في وتقييم أثره على النتائج المالية، لأن العديد من المتغيرات المتشابكة يمكن أن تؤثر على أداء الشركة في نفس الوقت. (نيكولس , ثيريو, واخرون 2011)

● هيكل المنظمة:

الهيكل لتنظيمي للمنظمة هو الشكل الذي يندرج فيه العاملين في المؤسسة بدءاً من العامل البسيط وصولاً لمدير المنظمة (Edwards:2011)، ويوضح دور كل فرد من العاملين بالمؤسسة بغيره من الموظفين ومروسيه ورؤسائه ومن ثم طريقة سير المعلومات والمعرفة بينهم ومن خلال هذا التدرج تصل المعلومات من الموظفين إلى الإدارة وبالعكس، أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، فإن المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية المعتادة إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة (نيكولس , ثيريو, واخرون 2011)، مثل التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها، التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية (Jay, Liebowitz,2000).

• العمليات والاجرائيات

توفر العمليات بحسب (Edwards:2011) المهارة والحرفة اللتين تعتبران من أهم مصادر المعرفة، ويمكن تحديد دور العمليات في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية :

- تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
- تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- قياس النتائج ومراقبة عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

• الحوافز:

يتطلب نجاح عملية إدارة المعرفة تطوير رغبة بين الموظفين للاستفادة من موارد شركاتهم الفكرية (Edwards:2011), فيمكنك أن تفقد الحصان الى الماء ولكن لايمكنك جعله يشرب, وبالتالي مهما تم الاستثمار في البنى التحتية و التكنولوجيا لن تنجح إدارة المعرفة وتكون فعالة ما لم يتوفر حافز داخلي لدى الموظفين لتطبيق وتبادل المعرفة, وبالتالي لابد من تأسيس حوافز ومكافآت ووسائل تحفيزية لتشجيع الافراد على عمليات المعرفة وبالتالي تعزيز السلوكيات الإيجابية والثقافة المطلوبة من أجل بناء مؤسسة قائمة على المعرفة(نيكولس , ثيريو, واخرون 2011).

• الموارد:

لتطبيق إدارة ناجحة للمعرفة لابد من توافر الموارد اللازمة كالمالية, والانظمة التكنولوجية(Edwards:2011), الوقت, التعليم, التدريب, والموارد البشرية اللازمة لإدارة العملية, فلا بد من التخطيط بشكل صحيح عند تنفيذ إدارة المعرفة فعلى سبيل المثال, يجب أن لا يكون نطاق برنامج إدارة المعرفة أكبر من الموارد المتاحة للمنظمة, وينبغي أن تستند القرارات الاستثمارية في المعرفة على وضع الميزانيات المناسبة من الموارد فواحدة من أهم القضايا الرئيسية للشركات هي التعامل مع مواردها وبالتالي فهم كيفية تخصيص وإدارة اصولها(نيكولس , ثيريو, واخرون 2011).

1-6- الأداء في المؤسسة وقياسه:

مفاهيم أساسية حول الأداء:

الأداء هو مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها، فهو يرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى الرؤية والأهداف والقيم جوهرية (حجازي، 2010)، وبالتالي فهو محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة و أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر في الأداء و الذي يعد مرآة المنظمة .

مفهوم تقييم الاداء:

يعرف تقييم الاداء على انه عملية قياس مدى تحقيق المنظمة للاهداف التي تسعى للوصول اليها وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المتحققة مع النتائج المخططة لها، وبالتالي فهي اداة للتعرف على مدى استغلال المنظمة لمواردها المتاحة لتحقيق اهدافها الموضوعية وتحديد الانحرافات عن الاهداف واجراء عمليات التصحيح (نيكولس ، ثيريو، واخرون 2011).

مقاييس وخطوات تقويم الاداء :

هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن استخدامها في عملية تقويم الاداء (فريدة ، مليانة، الشلف، 2011) وهي كالاتي :

- مقاييس الربحية: وهو المفهوم الضيق لاداء الاعمال و الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات و الربحية.
- مقاييس رضا الزبون: وتمثل رضا الزبائن عن الخدمات و العاملين والاجراءات .
- مقاييس الكفاءة والفاعلية: يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ، والتي تسعى لتحقيقها ، و قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.
- مؤشرات إستراتيجية أخرى مقياس النمو ، مقياس الابداع، مقياس الجودة، مقياس الدوران، مقياس البيئة : وهي تعكس قدرة المنظمة على تنمية القدرات الفكرية للموظفين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها ، بالإضافة نسبة الولاء للمنظمة و التنافسية ومعدل الحوادث .

لن يتم قياس المؤشرات الاستراتيجية الاخرى لعدم التوسع بالبحث وإطالة الاستبيان من جهة ومن جهة أخرى يحتاج قياس هذه المؤشرات دراسات خاصة موجهة لمجتمع مخصص لديه القدرة على استقراء والإجابة عن هذه المؤشرات وبالتالي سنكتفي بقراءة المقاييس الثلاثة (الفاعلية، الرضا، والربحية) للتعبير عن الاداء الحرج للشركة.

1-7-الأهمية التطبيقية:

يرى (الكبيسي, 2009) إنطلاقاً من الاستثمار في رأس المال الفكري أن على المنظمات إستغلال مآليها من معارف وبراءات اختراع و تراخيص ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم لتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والإستمرارية , وكما سنرى الأثر الفعال على أثرها في أداء الشركات, ويمكن تلخيص أهميتها بالنقاط التالية:

- تسمح المعلومات والمعرفة التي تؤمنها الإدارة الفعالة للمعرفة المنظمة برسم استراتيجياتها وتطوير وصياغة رؤية مستقبلية, للمعرفة المترجمة بالسوق والزبائن والمنافسة الموجودة والمتوقعة .
- تحافظ إدارة المعرفة على الزبائن الموالين للمنظمة , كما تسمح بجذب فئات وشرائح جديدة من الزبائن , لإن المعرفة المترجمة تسمح بتلبية احتياجات الزبائن وتطلعاتهم وتحقيق مزايا تنافسية.
- تشجع إدارة المعرفة على ثقافة الإبتكار والتجديد والإبداع, وبالتالي تمييز المنتجات وخلق القيمة المضافة والمزايا المنافسة التي تسمح بتعزيز مركز الشركة في السوق.
- تشجيع الافراد على مشاركة معارفهم وتنميتها في مناخ يسمح بتوليد وابتكار أفكار عصرية.
- تسمح إدارة المعرفة بالحفاظ على مستوى الاداء كون المعارف موثقة وعملية الوصول اليها سهلة وممكنة.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تدعم إدارة المعرفة رضا الموظفين في الشركة, وذلك عن طريق بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة, فهي تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال تخصصهم , ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في تطبيقاتها.

ثانياً – الدراسة الميدانية

2-مشكلة البحث:

تعد المعرفة من أهم اصول المنظمات والشركات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات , وبسبب الظروف الراهنة أصبحت نسبة الدوران للكفاءات عالية في تلك الشركات, الامر الذي وضع هذه الشركات امام تحد كبير في نقل المعرفة للكوادر الجديدة من جهة , والحفاظ على اداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة اخرى, تتلخص مشكلة البحث بالوقوف وتحديد عوامل نجاح إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء الشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4- التساؤلات البحثية:

بعد تحديدنا للمشكلة البحثية الرئيسية مع تفصيلاتها، سوف ننتقل لتحديد التساؤلات البحثية المرتبطة معها

على الشكل التالي:

- ✓ ما مدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السورية ؟
- ✓ ما هو أثر استراتيجية الشركة المتعلقة بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ ما هو أثر القيادة المتعلقة بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ ما هو أثر ثقافة المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ ما هو أثر القياس المتعلق بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ ما هو أثر الحوافز المتعلقة بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ ما هو أثر الموارد المتعلقة بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ ما هو أثر هيكل المنظمة المتعلق بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ ما هو أثر العمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة على الأداء؟
- ✓ هل هناك علاقة خطية بين عناصر نجاح ادارة المعرفة وأداء الشركة؟
- ✓ هل هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً لمستواهم العلمي؟
- ✓ هل هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً لمنصبهم الوظيفي؟
- ✓ هل هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً لعدد سنوات الخبرة؟

5- فرضيات البحث:

في هذه الدراسة سوف نستعرض الفرضيات التي تم استخلاصها من الدراسات السابقة لتوصيف العلاقة بين متغيرات عناصر نجاح إدارة المعرفة واداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات العاملة في سوريا:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط عوامل نجاح إدارة المعرفة عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور الاستراتيجية عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور القيادة عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور الثقافة عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور القياس عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور التكنولوجيا عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور الحوافز عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية السابعة:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور الموارد عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية الثامنة:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور الهيكل عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الفرعية التاسعة:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط محور العمليات عن القيمة (2) مركز محور الرفض على المقياس.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق عناصر نجاح إدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الشركة المتعلقة بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا للمعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المنظمة المتعلق بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية القياس المتعلقة بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا المتعلقة بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المتعلقة بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية السابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لموارد الشركة المتعلقة بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية الثامنة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهيكل الشركة المتعلق بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الفرعية التاسعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات والاجرائيات المتعلقة بإدارة المعرفة على أداء شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات السورية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: ليس هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمتغيرات الوظيفية

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: ليس هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً لسنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الثانية:

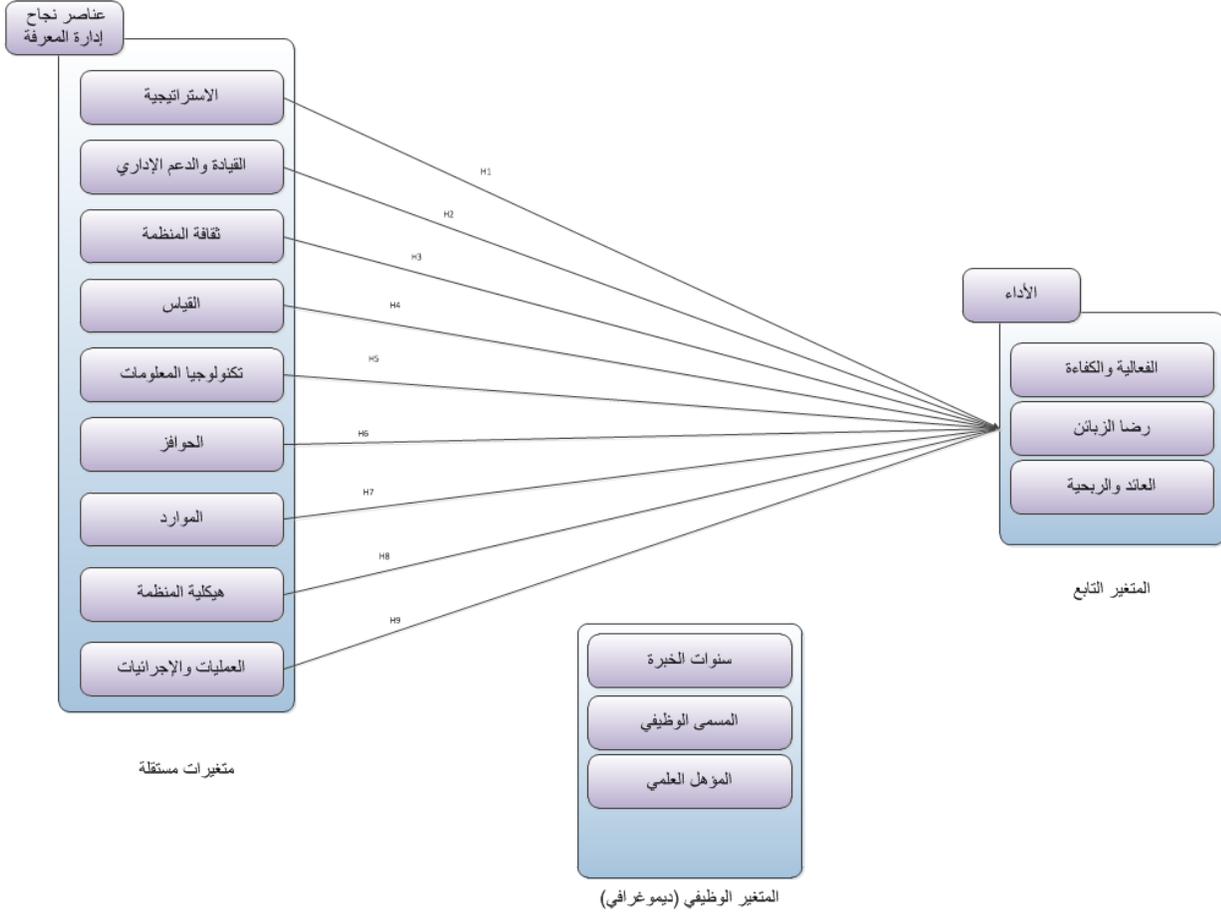
H0: ليس هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: ليس هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمؤهل العملي.

6-متغيرات البحث:

نجد فيما يلي مخططاً يوضح علاقة المتغيرات الواردة بالفرضيات سابقة الذكر من جهة مع الجوانب المؤثرة على اداء الشركات :



الشكل 3 متغيرات البحث

7-تصميم البحث:

1-7 مجتمع وعينة البحث:

نظراً لصعوبة توزيع الاستبيانات الورقية، ولانتشار استخدام الناس لشبكات التواصل الاجتماعي، فقد تم تصميم نموذج للاستبيان بشكل إلكتروني على موقع (Google Docs) ، وتم تعميم هذا الاستبيان على الصفحة الخاصة بي على الفيسبوك، والتي تضم قرابة 450 صديق، 194 منهم يعملون في شركات الاتصالات أو شركات تكنولوجيا المعلومات ضمن الأراضي السورية (شركة أم تي إن، شركة سيرياتل ، شركة إن جي اس، شركة إن تي سي ، شركة أي تك، شركة الحلول المستدامة، شركة هواوي، ...).

وبعد انتظار دام قرابة 15 أيام قمنا بجمع 51 استبيان كانت بمثابة عينة كافية نوعاً ما لتحليل والخروج بنتائج وتوصيات واضحة ومفيدة لشركات تكنولوجيا الاتصالات في مجال تطويرها الذاتي، وبالتالي زيادة ادائها.

2-7 اختيار مقاييس البحث:

بالإطلاع على المقالات والدراسات السابقة واستناداً إلى دراستنا وفرضياتنا البحثية فإننا سوف نستخدم واحداً من المقاييس المتوازنة ، وهو مقياس لايكرت الخماسي المقسم إلى فئات والتي تكون قيمه حسب الجدول التالي:

القيمة	1	2	3	4	5
الوصف	أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة

جدول 1 مقياس البحث

3-7 تصميم الاستبيان:

سوف يبنى الاستبيان اعتماداً على عدة مقاييس في قياس متغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة وأثرها على متغيرات اداء المنظمة ، وقد شمل الاستبيان على متغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة ومتغيرات المتعلقة بأداء الشركة (ملحق 1 الاستبيان):

متغيرات عناصر نجاح إدارة المعرفة :

Resource الموارد	Measure القياس	Strategy الاستراتيجية
(rcrs1) العنصر البشري	المتطلبات المستقبلية (msr1)	الإدارة العليا (str1)
(rcrs2) مراكز المعلومات	الأهداف (msr2)	الرؤية (str2)
(rcrs3) الميزانية	التطوير (msr3)	التخطيط (str3)
(rcrs4) الوصولية للمصادر	الأصول الفكرية (msr4)	التكامل (str4)
Structure الهيكل	Technology تكنولوجيا المعلومات	Leadership القيادة
(strct1) الوحدات الوظيفية	برمجيات المعرفة (it1)	الاهتمام (ldr1)
(strct2) المرونة العمودية	البرمجيات التشغيلية (it2)	المسؤولية (ldr2)
(strct3) المرونة الأفقية	البرمجيات المستقبلية (it3)	التواجد (ldr3)
(strct4) تحديد المهام	البنية التحتية (it4)	التعلم المستدام (ldr4)
Operation العمليات	Incentive الحافز	Culture الثقافة
(pro1) الأرشفة	سجل (mtv1)	المعرفة كمورد (cltr1)
(pro2) التشخيص	حوافز التوثيق (mtv2)	إدارة المعارف (cltr2)
(pro3) تطوير	المشاركة (mtv3)	التعلم من الخطأ (cltr3)
(pro4) توليد المعارف	التشجيع (mtv4)	المشاركة (cltr4)

جدول 2 متغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة

متغيرات أداء الشركة :

Profitability الربحية	Satisfaction الرضا	Effecincy الفاعلية
(mny1) تخفيض التكاليف	تلبية المتطلبات (sat1)	استخدام المعارف (efc1)
(mny2) رفع الإيرادات	تلبية التوقعات (sat2)	الكفاءة (efc2)
(mny3) تحقيق الأرباح	فهم الزبون (sat3)	الفاعلية (efc3)
(mny4) تخفيض الهدر	رضا الزبون (sat4)	التطوير (efc4)

جدول 3 متغيرات أداء الشركة (الفاعلية، الرضا، الربحية)

بناء على المقاييس السابقة المختصة بدراسة عناصر نجاح إدارة المعرفة والمستنبطة من الدراسات السابقة، يمكننا صياغة الاستبيان والذي سيتم توجيهه إلى كافة الفئات الإدارية والتقنية في شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية العاملة في سوريا، وكلما زاد عدد المشاركين بالاستبيان كلما زادت دقته، وبالتالي يصبح أخذ القرار من طرف الإدارة أدق ومحدد بشكل أكبر.

8-تحليل الاستبيان:

1-8 ضبط المقاييس المستخدمة في الدراسة:

قمنا بفحص وقياس ثبات وصدق المفردات والعبارات المستخدمة فيه لضمان فاعليته قدر الإمكان، وذلك

بالآلية التالية:

معامل الثبات Reliability:

والذي يعبر عن استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان استخدمنا معامل كرونباخ ألفا للثبات (Cronbach's Alpha) ، حيث يأخذ قيمةً بين الصفر والواحد، فإذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد وبالتالي تزداد ثبوتية المقياس بإقتراجه من الواحد.

معامل الصدق Validity:

يقصد به بأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

عند تطبيق معامل كرونباخ ألفا على مقاييس الاستبيان حصلنا على ما يلي

➤ مقياس استراتيجية الشركة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	4

جدول 4 معامل ثبات الاستراتيجية

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
str1	8.71	8.427	.605	.846
str2	9.71	8.860	.663	.823
str3	9.58	7.926	.711	.801
str4	9.26	7.172	.796	.761

جدول 5 معامل ثبات حذف العبارات (الاستراتيجية)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.850 لمقياس الاستراتيجية وهي تعبر عن ثبوتية جيدة للمقياس كما ونلاحظ من الجدول الثاني بأنه لا يمكن رفع وثوقية المقياس بحذف اي من العبارات.

➤ مقياس القيادة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	4

جدول 6 معامل ثبات القيادة

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ldr1	7.87	6.766	.591	.698
ldr2	8.34	6.069	.709	.628
ldr3	8.55	7.173	.625	.685
ldr4.	8.16	7.974	.371	.810

جدول 7 معامل ثبات حذف العبارات (القيادة)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.767 لمقياس القيادة ولكن نلاحظ من الجدول الثاني إمكانية رفع الوثوقية بحذف العبارة الرابعة , وبالتالي سنقوم بإستبعاد هذه العبارة من مقياس القيادة وبالتالي رفع الوثوقية لـ 0.810 .

➤ مقياس الثقافة

جدول 8 معامل ثبات الثقافة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cltr1	10.47	4.905	.694	.566
cltr2	10.53	4.688	.584	.625
cltr3.	9.97	5.107	.675	.583
cltr4	10.87	6.388	.208	.842

جدول 9 معامل ثبات حذف العبارات (الثقافة)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.727 لمقياس الثقافة ولكن نلاحظ من الجدول الثاني إمكانية رفع الوثوقية بحذف العبارة الرابعة , وبالتالي سنقوم بإستبعاد هذه العبارة من مقياس الثقافة وبالتالي رفع الوثوقية لـ 0.842 .

➤ متغير القياس

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	4

جدول 10 معامل ثبات القياس

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
msr1	8.61	6.408	.687	.721
msr2	8.58	6.142	.732	.697
msr3	8.16	8.083	.430	.834
msr4	8.68	6.222	.642	.745

جدول 11 معامل ثبات حذف العبارات (القياس)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.804 لمقياس القياس ولكن نلاحظ من الجدول الثاني إمكانية رفع الوثوقية بحذف العبارة الثالثة , وبالتالي سنقوم بإستبعاد هذه العبارة من مقياس القياس وبالتالي رفع الوثوقية لـ 0.834 .

➤ متغير تكنولوجيا المعلومات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	4

جدول 12 معامل ثبات التكنولوجيا

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
it1	8.58	10.196	.787	.878
it2	8.58	10.358	.824	.864
it3	8.68	11.303	.778	.883
it4	8.42	10.250	.769	.885

جدول 13 معامل ثبات حذف العبارات (التكنولوجيا)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.905 لمقياس التكنولوجيا وهي تعبر عن ثبوتية عالية للمقياس كما ونلاحظ من الجدول الثاني بأنه لا يمكن رفع وثوقية المقياس بحذف اي من العبارات.

➤ متغير الحوافز

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	4

جدول 14 معامل ثبات الحوافز

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mtv1	9.42	12.088	.702	.899
mtv2	9.34	11.745	.790	.868
mtv3	10.16	11.434	.761	.879
mtv4	9.76	11.321	.867	.840

جدول 15 معامل ثبات حذف العبارات (الحوافز)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.901 لمقياس التحفيز وهي تعبر عن ثبوتية عالية للمقياس كما ونلاحظ من الجدول الثاني بأنه لا يمكن رفع وثوقية المقياس بحذف اي من العبارات.

➤ متغير الموارد

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	4

جدول 16 معامل ثبات الموارد

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rcrs1	7.92	8.723	.792	.829
rcrs2	7.97	8.783	.690	.864
rcrs3	8.08	8.021	.740	.846
rcrs4	7.76	8.078	.749	.842

جدول 17 معامل ثبات حذف العبارات (الموارد)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.879 لمقياس الموارد وهي تعبر عن ثبوتية جيدة للمقياس كما ونلاحظ من الجدول الثاني بأنه لا يمكن رفع وثوقية المقياس بحذف اي من العبارات.

➤ متغير الهيكل التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	4

جدول 18 معامل ثبات الهيكلية

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
strct1	8.21	9.630	.784	.823
strct2	7.82	9.452	.784	.822
strct3	7.55	10.524	.659	.871
strct4	8.08	9.858	.714	.851

جدول 19 معامل ثبات حذف العبارات (الهيكلية)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.877 لمقياس الهيكل التنظيمي وهي تعبر عن ثبوتية جيدة للمقياس كما ونلاحظ من الجدول الثاني بأنه لا يمكن رفع وثوقية المقياس بحذف اي من العبارات.

➤ متغير العمليات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	4

جدول 20 معامل ثبات العمليات

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pro1	8.87	9.361	.769	.884
pro2	8.92	8.885	.863	.848
pro3	8.79	8.873	.909	.831
pro4	8.55	11.389	.622	.930

جدول 21 معامل ثبات حذف العبارات (العمليات)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.905 لمقياس العمليات ولكن نلاحظ من الجدول الثاني إمكانية رفع الوثوقية بحذف العبارة الرابعة، وبالتالي سنقوم بإستبعاد هذه العبارة من مقياس القياس وبالتالي رفع الوثوقية لـ 0.930 .

عناصر نجاح إدارة المعرفة :

يتم حساب كرونباخ ألفا للثبات جميع العبارات المقيسة لعناصر النجاح :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	32

جدول 22 معامل ثبات عوامل نجاح إدارة المعرفة

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.972 لمقياس عناصر نجاح إدارة المعرفة وهي تعبر عن ثبوتية عالية جداً للمقياس.

سنقوم بتلخيص نتائج مقاييس عناصر نجاح إدارة المعرفة :

المحور	عدد الأسئلة	الثبات	الصدقية
الاستراتيجية	4	0.850	0.9220
القيادة	3	0.810	0.9000
الثقافة	3	0.842	0.9176
المقياس	3	0.834	0.9132
التكنولوجيا	4	0.905	0.9513
الحوافز	4	0.901	0.9492
الموارد	4	0.879	0.9375
الهيكل	4	0.877	0.9365
العمليات	3	0.930	0.9644
عناصر نجاح إدارة المعرفة	32	0.972	0.9859

جدول 23 ملخص ثبوتية متغيرات عوامل نجاح إدارة المعرفة

نستنتج بأن جميع المعايير الخاصة بقياس عناصر الإدارة الناجحة للمعرفة تتصف بالثبات والمصداقية.

متغيرات اداء المنظمة :

➤ متغير الفاعلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	4

جدول 24 معامل ثبات الفاعلية

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
efc1	12.16	8.569	.438	.946
efc2	10.97	7.378	.843	.784
efc3	10.97	7.053	.827	.786
efc4	11.13	7.144	.830	.785

جدول 25 معامل ثبات حذف العبارات (الفاعلية)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.868 لمقياس الفاعلية ولكن نلاحظ من الجدول الثاني إمكانية رفع الوثوقية بحذف العبارة الأولى، وبالتالي سنقوم بإستبعاد هذه العبارة من مقياس الفاعلية وبالتالي رفع الوثوقية لـ 0.946 .

➤ متغير الرضا

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	4

جدول 26 معامل ثبات الرضا

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
sat1	12.16	6.083	.861	.923
sat2	12.18	5.992	.857	.923
sat3	12.26	5.713	.907	.907
sat4	12.42	5.440	.828	.937

جدول 27 معامل ثبات حذف العبارات (الرضا)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.941 لمقياس الرضا وهي تعبر عن ثبوتية عالية للمقياس كما ونلاحظ من الجدول الثاني بأنه لايمكن رفع وثوقية المقياس بحذف اي من العبارات.

➤ متغير الربحية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	4

جدول 28 معامل ثبات الربحية

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mny1	11.50	6.473	.681	.686
mny2	11.50	6.743	.606	.719
mny3	11.95	5.565	.559	.743
mny4	11.79	5.738	.545	.749

جدول 29 معامل ثبات حذف العبارات (الربحية)

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.777 لمقياس الربحية وهي تعبر عن ثبوتية ضعيفة للمقياس كما ونلاحظ من الجدول الثاني بأنه لا يمكن رفع وثوقية المقياس بحذف اي من العبارات, قد يعزى ذلك لعدم قدرة المستبين على تحديد الربحية للمؤسسة الامر الذي قد يحتاج لخبرة او تقارير مالية تسمح بالمقارنة.

قياس أداء الشركة:

يتم حساب كرونباخ ألفا للثبات جميع العبارات المقيسة لاداء الشركة :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	11

جدول 30 معامل ثبات الاداء

نلاحظ من الجدول الأول قيمة 0.926 لمقياس أداء الشركة وهي تعبر عن ثبوتية عالية جداً للمقياس.

سنقوم بتلخيص نتائج مقاييس الاداء الانتاجي للشركة :

المحور	عدد الاسئلة	الثبات	الصدقية
الفاعلية	3	0.946	0.9726
الرضا	4	0.941	0.9701
الربحية	4	0.777	0.8815
الأداء	11	0.926	0.9623

جدول 31 ملخص ثبوتية متغيرات الأداء

نستنتج بأن جميع المعايير الخاصة بقياس الاداء الانتاجي للشركة المدروسة تتصف بالثبات والصدقية.

سوف نقوم باستخراج العوامل الرئيسية في الدراسة إعتماًداً على وثوقية العبارات وإجراء بعض التحليلات عليها وهي :

متغيرات عناصر نجاح إدارة المعرفة :

- متغير استراتيجية الشركة Strategy = متوسط (str1, str2, str3, str4)
- متغير القيادة Leadership = متوسط (ldr1, ldr2, ldr3)
- متغير الثقافة Culture = متوسط (cltr1, cltr2, cltr3)
- متغير القياس Measure = متوسط (msr1, msr2, msr4)
- متغير تكنولوجيا المعلومات Technology = متوسط (it1, it2, it3, it4)
- متغير الحوافز Incentive = متوسط (mtv1, mtv2, mtv3, mtv4)
- متغير الموارد Resource = متوسط (rcrs1, rcrs2, rcrs3, rcrs4)
- متغير الهيكل التنظيمي Structure = متوسط (strct1, strct2, strct3, strct4)
- متغير العمليات Operation = متوسط (pro1, pro2, pro3)

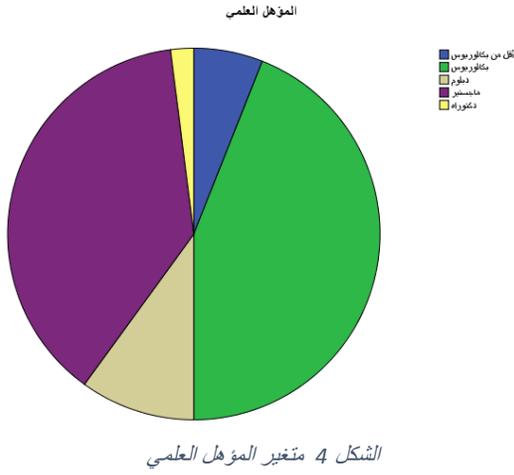
متغيرات اداء المنظمة :

- متغير الفاعلية Efficacy = متوسط (efc2, efc3, efc4)
- متغير الرضا Satisfaction = متوسط (sat1, sat2, sat3, sat4)
- متغير الربحية Profitability = متوسط (mny1, mny2, mny3, mny4)

2-8 التحليل الوصفي:

البيانات الديموغرافية:

تم نشر الإستبيان على الانترنت وتوجيه لفئة العاملين في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في سوريا وتم جمع 55 عينة وبعد استبعاد الاستبانات الغير جديية تم الحصول على 50 عينة صالحة للدراسة.



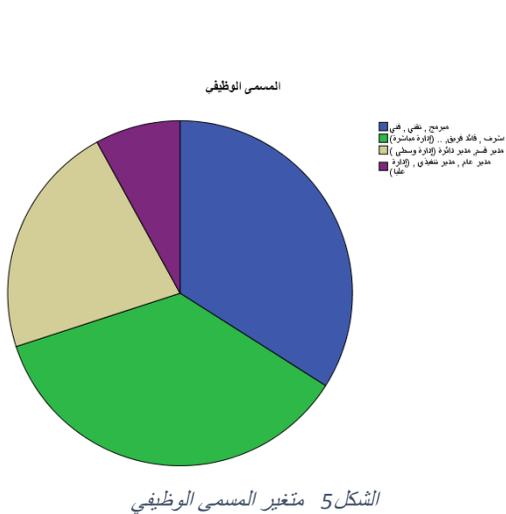
المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من بكالوريوس	3	6.0	6.0	6.0
بكالوريوس	22	44.0	44.0	50.0
دبلوم	5	10.0	10.0	60.0
ماجستير	19	38.0	38.0	98.0
دكتوراه	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

جدول 32 إحصائيات متغير المؤهل العلمي

نلاحظ من الجدول بأن 94% من العينة المدروسة ذات مستوى دراسة جامعي , 39% دراسات عليا , والنسبة الاقل تعليم ما قبل الجامعي 6%.

يقع 66% من العينة ضمن المستويات الإدارية المختلفة (مباشرة, وسطى, عليا) و 34% ضمن موظفي الصف الاول كمهندسين ومبرمجين وفتيين.

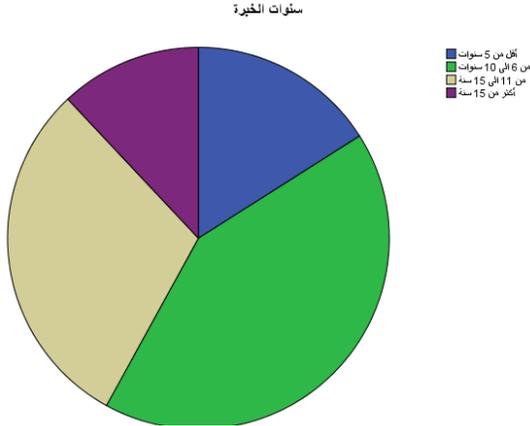


المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مبرمج , تقني , فني	17	34.0	34.0	34.0
مشرف , قائد فريق .. (إدارة مباشرة)	18	36.0	36.0	70.0
مدير قسم , مدير دائرة (إدارة وسطى)	11	22.0	22.0	92.0
مدير عام , مدير تنفيذي , (إدارة عليا)	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

جدول 33 إحصائيات متغير المسمى الوظيفي

كما ونلاحظ بأن 42% من العينة المدرسة من ذوي الخبرة التي تتجاوز العشر سنوات وتتراوح غالبية العظمى من العينة من ذوي الخبرة التي تتراوح بين 5 الى 10 سنوات, مما يعطي انطباعاً بأن متطلبات العمل في قطاعي التكنولوجيا والاتصالات يستقطب ذوي التعليم العالي والخبرة العملية .

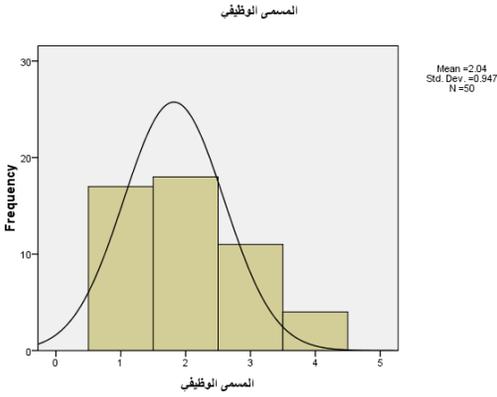


الشكل 6 متغير سنوات الخبرة

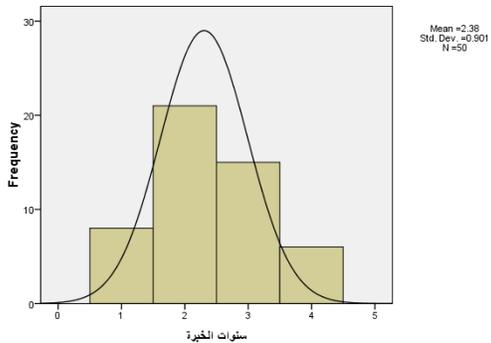
سنوات الخبرة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	8	16.0	16.0	16.0
من 6 الى 10 سنوات	21	42.0	42.0	58.0
من 11 الى 15 سنة	15	30.0	30.0	88.0
أكثر من 15 سنة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

جدول 34 إحصائيات متغير سنوات الخبرة

نستنتج من حساب المتوسطات والانحراف المعياري والالتواء للمعطيات الديموغرافية بأن المتغيرات الثلاثة ذات تشتت صغير ، توزع البيانات أقرب للتوزع الطبيعي ، تقارب الوسطي من الوسيط من المنوال على المسمى الوظيفي بشكل كبير يتبعه كل من متغير سنوات الخبرة ومتغير المؤهل , مع وجود التواء موجب وتقلطح طفيف سالب.



الشكل 7 توزع متغير المسمى الوظيفي

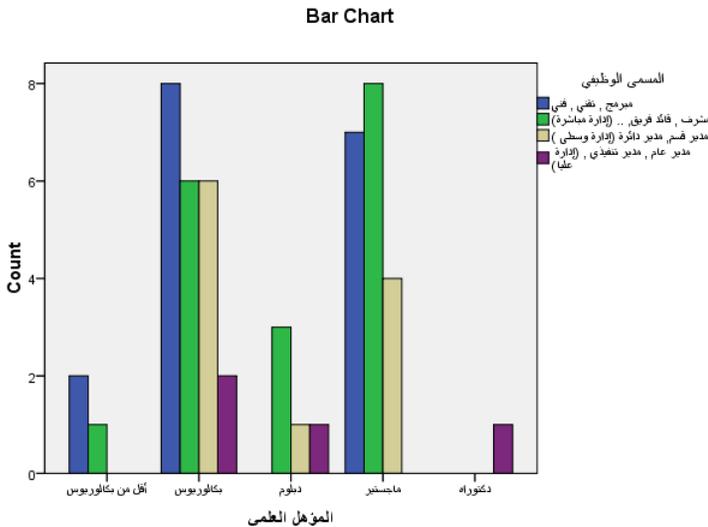


الشكل 8 توزع متغير سنوات الخبرة

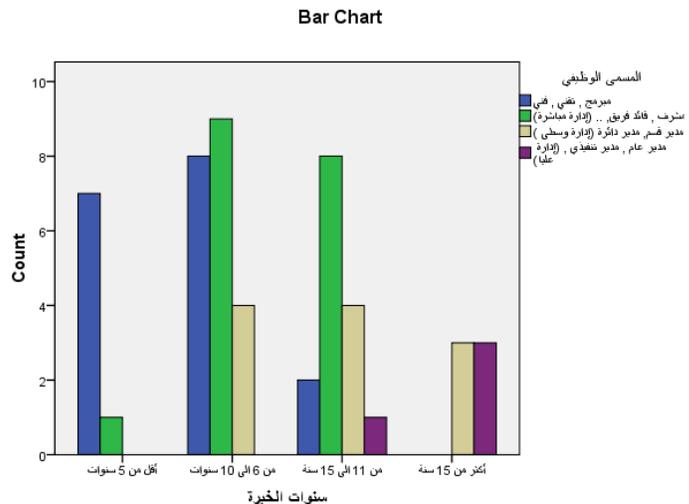
Statistics

	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي
N Valid	50	50	50
Missing	0	0	0
Mean	2.86	2.38	2.04
Median	2.50	2.00	2.00
Mode	2	2	2
Std. Deviation	1.069	.901	.947
Variance	1.143	.812	.896
Skewness	.081	.201	.519
Std. Error of Skewness	.337	.337	.337
Kurtosis	-1.410	-.638	-.659
Std. Error of Kurtosis	.662	.662	.662

جدول 35 ملخص إحصائيات المتغيرات الديموغرافية



الشكل 9 تقاطع متغيري المسمى الوظيفي مع المؤهل العلمي



الشكل 10 تقاطع متغيري المسمى الوظيفي مع سنوات الخبرة

كما ونلاحظ من مخططات جداول التقاطع مؤشر على ترتيب المراتب الإدارية تبعاً للخبرة العملية والمؤهلات العلمية، حيث نلاحظ بأن موظفي الإدارة الوسطى فمافوق يتمتعون بمستوى تعليم جامعي فمافوق وعدد سنوات خبرة تتجاوز الـ 5 سنوات.

8-3- التحليل الاستنتاجي:

لتوصيف مدى تطبيق عناصر نجاح إدارة المعرفة سنقوم بمقارنة متوسط الاجابات المتعلقة بعوامل نجاح إدارة المعرفة مع قيمة الرافض وفي مقياسنا /2/ بواسطة تحليل T للعينة المفردة، بما أننا قمنا بقياس عوامل نجاح إدارة المعرفة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس مدرج تم توزيعه بقيم من 1 الى 5 كما ذكرنا سابقاً، سنقوم بحساب تدرج المقياس ليشمل القيم غير الصحيحة لفهم وتفسير القيم الاحصائية المتعلقة بالمتوسطات، ويتم ذلك بقسمة عدد المسافات الموجودة ضمن المقياس على عدد الخيارات المتاحة وبالتالي قسمة 4 مسافات على 5 خيارات تعطي 0.8 وبالتالي تكون المسافة الفاصلة بين كل تدرجة والأخرى هي 0.79، ففي حال كانت فرق المتوسط يتجاوز 0.79 فهو يميل للتدرجة التالية على المقياس ونحتاج لإختلاف قدره 1.58 للوصول للتدرجة التي تليها وهكذا كما في الجدول:

المستوى	المتوسط الحسابي
أرفض بشدة	من 1 حتى 1.79
أرفض	من 1.8 حتى 2.59
محايد	من 2.6 حتى 3.39
أوافق	من 3.4 حتى 4.19
أوافق بشدة	من 4.2 حتى 5

جدول 36 تفصيل مقياس ليكرت الخماسي

8-3-1 تحليل اختبار العينات الإحصائية باستخدام t-test :

سنقوم باستخدام هذا التحليل للإجابة عن الأسئلة البحثية المتعلقة بـ "مامدى تطبيق شركات التكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في سوريا لعوامل نجاح إدارة المعرفة".

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اجابات الموظفين عن عوامل نجاح إدارة المعرفة وقيمة الرفض.

الفرضية البديلة :

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط اجابات الموظفين عن عوامل نجاح إدارة المعرفة وقيمة الرفض.

One-Sample Test

	Test Value = 2					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الاستراتيجية	9.495	49	.000	1.20500	.9500	1.4600
القيادة	6.212	49	.000	.82667	.5592	1.0941
ثقافة المنظمة	15.030	49	.000	1.66000	1.4380	1.8820
القياس	5.333	49	.000	.74000	.4611	1.0189
تكنولوجيا	5.851	49	.000	.90500	.5942	1.2158
الحوافز	8.036	49	.000	1.24500	.9336	1.5564
الموارد	5.631	49	.000	.77500	.4984	1.0516
الهيكل	5.136	49	.000	.73500	.4474	1.0226
العمليات	6.246	49	.000	.98000	.6647	1.2953

جدول 37 تحليل اختبار العينات الإحصائية t-test

نلاحظ من الجدول مايلي:

يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية ($a < 0.001$) عند مستوى الثقة 95% وبدرجة حرية 49, بين متوسط اجابات الموظفين حول تطبيق الشركة التي يعملون فيها لعوامل نجاح إدارة المعرفة عن القيمة 2 (وهي قيمة الرفض) والاتجاه إيجابيا نحو تطبيق الشركة لهذه العوامل الى حد معين حيث نلاحظ من تحليل الجدول السابق مايلي :

يمكن رفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة ومنه:

- لا يعتبر العاملون في قطاع التكنولوجيا والاتصالات في سوريا بعدم تطبيق الشركات التي يعملون بها لعوامل نجاح إدارة المعرفة.
- تختلف نظرة العاملين في قطاع التكنولوجيا والاتصالات في سوريا لمدى تطبيق عوامل نجاح إدارة المعرفة فهم يلتزمون بشكل واضح حرص الشركة على تطبيق إحدى العوامل وهي ثقافة إدارة المعرفة حيث (t=15) وإختلاف المتوسط (+1.6).
- يميل الموظفون الى الحيادية في العوامل المتعلقة باستراتيجيات الشركة حيث (t=9.5) وإختلاف المتوسط (+1.2), والحوافز التي تقدمها الشركة للمشاركة وتوثيق المعرفة (t=8) وإختلاف المتوسط (+1.24), ودعم الادارة والقيادية (t=6.2) وإختلاف المتوسط (+0.83) والعمليات (t=6.3) وإختلاف المتوسط (+0.98) والتكنولوجيا حيث (t=5.8) وإختلاف المتوسط (+0.9), وهذه الحيادية قد تعزى إما لعدم معرفة المستبنيين فيما إذا كانت المنظمة تستخدم الممارسات الصحيحة أو تقوم بتطبيقها بالحد الأدنى.
- يميل الموظفون الى القناعة بعدم تطبيق الشركات لعوامل النجاح التالية المتعلقة بتخصيص الموارد اللازمة لإدارة المعرفة حيث (t=5.14) وإختلاف المتوسط (+0.77), ودعم الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة حيث (t=5.63) وإختلاف المتوسط (+0.73), بالإضافة لعامل القياس حيث (t=5.33) وإختلاف المتوسط (+0.74).

2-3-8 تحليل الارتباط والانحدار:

سنقوم بهذا التحليل للإجابة عن الأسئلة البحثية المتعلقة بـ " ما هو أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأداء".

تحليل الارتباط:

سنقوم بدراسة مدى ارتباط عوامل نجاح إدارة المعرفة مع متغير الأداء الحرج:

Correlations

		الاستراتيجية	القيادة	ثقافة المنظمة	القياس	تكنولوجيا	الحوافز	الموارد	الهيكل	العمليات	الاداء
الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.734**	.529**	.724**	.660**	.616**	.685**	.678**	.641**	.514**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
القيادة	Pearson Correlation	.734**	1	.301*	.616**	.651**	.722**	.692**	.660**	.616**	.299*
	Sig. (2-tailed)	.000		.034	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.035

N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
ثقافة المنظمة	Pearson Correlation	.529**	.301*	1	.320*	.286*	.328*	.320*	.381**	.241	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.034		.023	.044	.020	.023	.006	.092	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
القياس	Pearson Correlation	.724**	.616**	.320*	1	.675**	.685**	.775**	.654**	.714**	.375**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.023		.000	.000	.000	.000	.000	.007
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تكنولوجيا	Pearson Correlation	.660**	.651**	.286*	.675**	1	.756**	.790**	.828**	.734**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.044	.000		.000	.000	.000	.000	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الحوافز	Pearson Correlation	.616**	.722**	.328*	.685**	.756**	1	.756**	.734**	.716**	.331*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020	.000	.000		.000	.000	.000	.019
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الموارد	Pearson Correlation	.685**	.692**	.320*	.775**	.790**	.756**	1	.829**	.856**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.023	.000	.000	.000		.000	.000	.005
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الهيكل	Pearson Correlation	.678**	.660**	.381**	.654**	.828**	.734**	.829**	1	.709**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000		.000	.004
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
العمليات	Pearson Correlation	.641**	.616**	.241	.714**	.734**	.716**	.856**	.709**	1	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.092	.000	.000	.000	.000	.000		.008
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الاداء	Pearson Correlation	.514**	.299*	.580**	.375**	.446**	.331*	.393**	.397**	.369**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.000	.007	.001	.019	.005	.004	.008	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول 38 مصفوفة ارتباط متغيرات البحث

بملاحظة الجدول السابق وفحصنا لمعامل الارتباط الخطي لبيرسون (معامل الارتباط) نستطيع الوصول للنتائج التالية:

_ هناك علاقة ارتباط بين معظم عوامل نجاح إدارة المعرفة فيما بينها فنلاحظ أنه يوجد ارتباط ذو دلالة أحصائية عند المستوى 0.01 بين استراتيجية الشركة في إدارة المعرفة وباقي العوامل حيث تنعكس الاستراتيجية الجيدة للشركة على كامل عوامل نجاح إدارة المعرفة , حيث ترتبط طردياً مع كافة العوامل وبشكل كبير مع القيادة والقياس.

_ يوجد ارتباط ذو دلالة أحصائية بين عامل الحوافز والتشجيع من قبل الشركة على باقي العوامل حيث نجد علاقة طردية قوية عند مستوى 0.01 ترتبط هذا العامل وباقي العوامل وهو أمر متوقع لما للحوافز والتشجيع الاثر الإيجابي على العمليات وباقي عوامل نجاح الإدارة بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص.

- عامل الموارد وهي المتعلق بتوفر الموارد اللازمة لتحقيق الإدارة الناجحة للمعرفة أيضاً يرتبط ارتباطاً طردياً موجياً مع كافة المعايير الأخرى ، ويصل لذروة الارتباط ليتعدى عتبة (0.8) مع عاملي العمليات و الهيكل, وبالتالي يرى الموظفين بان توافر الموارد اللازمة تسمح بدعم باقي عوامل إدارة المعرفة وهو أمر مبرر إدارياً فعدم توفر الموارد ينعكس على باقي عوامل الإدارة بشمل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص.

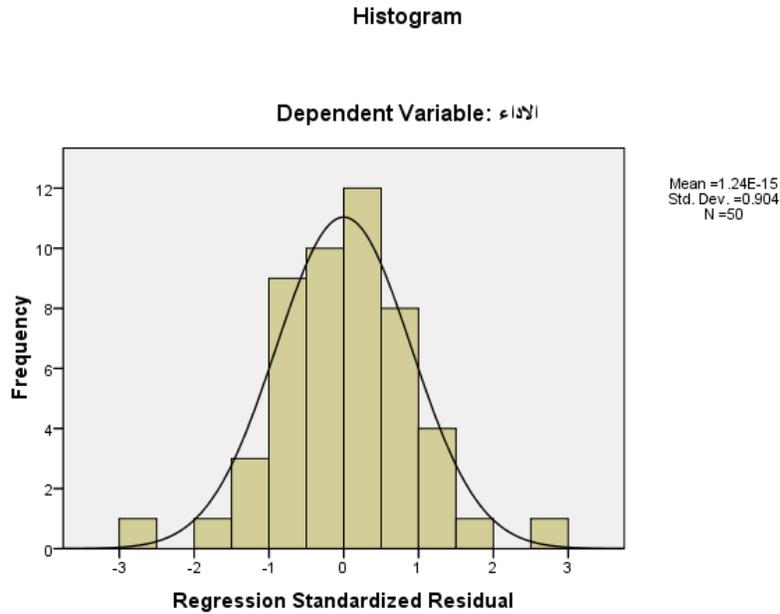
- نلاحظ أثر كافة عوامل إدارة المعرفة على أداء المنظمة حيث يوجد ارتباط طردي ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.01) مع كل من الاستراتيجية , والثقافة , والقياس, والتكنولوجيا, والموارد, والهيكل, والعمليات, وارتباط طردي ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) مع كل من عاملي القيادة و الحوافز.

بشكل عام كل العوامل ترتبط ببعضها البعض بشكل طردي موجب (زيادة أحدها يؤدي لزيادة الآخر) حيث تشكل العلاقة بين عوامل الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة والعمليات أكبر نسبة ارتباط تجاوزت (0.8) ,

في حين بلغت قيمة معامل الارتباط أصغر قيمة بين عاملي الثقافة والعمليات , كما ونلاحظ بأنه من أكثر العوامل كانت تأثيراً على الاداء الحرج هو عاملي الثقافة و الاستراتيجية.

3-3-8- تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

لما وجدنا علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح إدارة المعرفة ومتغير الأداء الحرج سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف القياس وإستنباط العلاقة الخطية التي قد تربط هذه العوامل بالأداء الحرج للشركة, مع إمكانية تمثيلها بمعادلة خطية .



الشكل 11 توزع متغير الاداء

نلاحظ من الشكل البياني بان المتغير التابع (الاداء) يتبع التوزيع الطبيعي.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.335	.56771

a. Predictors: (Constant), الحوافز, الهيكل, القياس, القيادة, المنظمة ثقافة, العمليات, الموارد, تكنولوجيا, الاستراتيجية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.335	.56771

a. Predictors: (Constant), الحوافز, الهيكل, القياس, القيادة, المنظمة ثقافة, العمليات, الموارد, تكنولوجيا, الاستراتيجية

b. Dependent Variable: الاداء

جدول 39 معاملاً ارتباط متغيرات البحث مع الاداء

يبين جدول معاملاً الارتباط R ومعاملاً التحديد مربع قيمة معاملاً الارتباط، ومعاملاً الارتباط الخطي بين عوامل نجاح إدارة المعرفة بالشركة وأداء الشركة ويعطي وكما وجدنا سابقاً ارتباطاً ممثل بالقيمة 0.676 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع يصل لـ 45.7% وهو امر متوقع حيث أن أداء الشركة يرتبط بعوامل أخرى معقدة تؤثر على العوامل الحرجة لأداء الشركة والهدف من الدراسة كان دراسة الأثر على الأداء.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.847	9	1.205	3.740	.002 ^a
	Residual	12.892	40	.322		
	Total	23.739	49			

a. Predictors: (Constant), الحوافز, الهيكل, القياس, القيادة, المنظمة ثقافة, العمليات, الموارد, تكنولوجيا, الاستراتيجية

b. Dependent Variable: الاداء

جدول 40 تحليل انوفا لملائمة تطبيق الانحدار

نلاحظ من جدول تحليل تباين خط الانحدار الموصف لملائمة تطبيق تحليل الانحدار بأن القيمة المعنوية عند المستوى ($p < 0.01$) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة إنحدار بين عوامل نجاح إدارة المعرفة والأداء الحرج للشركات المدروسة.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.846	.420		4.395	.000
	الاستراتيجية	.177	.182	.228	.972	.337
	القيادة	-.104	.153	-.141	-.685	.497

ثقافة المنظمة	.413	.129	.464	3.207	.003
القياس	-.023	.150	-.033	-.156	.877
تكنولوجيا	.258	.151	.405	1.702	.097
الحوافز	-.074	.140	-.117	-.532	.598
الموارد	.029	.222	.041	.132	.896
الهيكل	-.116	.175	-.169	-.667	.509
العمليات	.059	.150	.093	.391	.698

a. Dependent Variable: الاداء

جدول 41 معاملات الانحدار

يساعد هذا الجدول في الحصول على كلا من معادلة خط الانحدار الخطية ، والخطأ في التقدير لكل معامل. بالتالي هنا نجد أن معادلة الانحدار هي:

$$Performance(x) = B_0 + B_1 * KM1(x) + \dots + B_9 * KM9(x)$$

حيث نستنتج من الجدول السابق قيم الثوابت حيث يمثل B0 القيمة 1.846 ، و B1 القيمة 0.177 ، و B2 القيمة -0.104 ، و B3 القيمة 0.413 ، و B4 القيمة -0.023 ، و B5 القيمة 0.258 ، و B6 القيمة -0.074 ، و B7 القيمة 0.029 ، و B8 القيمة -0.116 ، و B9 القيمة 0.059.

كما نستنتج من قيمة sig معنوية وعدم معنوية العوامل ضمن معادلة الانحدار حيث نلاحظ معنوية عامل ثقافة المنظمة وعدم معنوية العوامل الأخرى وهذا الامر أكده سابقاً تحليل الارتباط الذي أظهر اكبر قيمة لمعامل الارتباط بيرسون عند ثقافة المنظمة المؤدي لمعنوية تحليل الانحدار.

الإجابة عن أسئلة البحث "هل هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً لمستواهم العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي؟"

4-3-8 تحليل التباين:

هل هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمؤهل العلمي؟

هل هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً للمسمى الوظيفي؟

هل هناك فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً لسنوات الخبرة؟

في هذه الحالة وللإجابة عن هذه الأسئلة أجرينا اختبار تحليل التباين الأحادي انوفا لتفسير التسائلات البحثية السابقة:

فرضية العدم الأولى **H0** : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً للمؤهل العلمي.

الفرضية البديلة الأولى **H1** : توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً للمؤهل العلمي.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	7.523	4	1.881	2.650	.045
	Within Groups	31.938	45	.710		
	Total	39.461	49			
القيادة	Between Groups	4.296	4	1.074	1.236	.309
	Within Groups	39.091	45	.869		
	Total	43.387	49			
ثقافة المنظمة	Between Groups	10.202	4	2.551	5.831	.001
	Within Groups	19.684	45	.437		
	Total	29.887	49			
القياس	Between Groups	6.578	4	1.644	1.823	.141
	Within Groups	40.598	45	.902		
	Total	47.176	49			
تكنولوجيا	Between Groups	7.927	4	1.982	1.759	.154
	Within Groups	50.685	45	1.126		
	Total	58.611	49			
الحوافز	Between Groups	6.481	4	1.620	1.393	.252
	Within Groups	52.331	45	1.163		
	Total	58.811	49			
الموارد	Between Groups	3.606	4	.901	.948	.445
	Within Groups	42.801	45	.951		
	Total	46.406	49			

الهيكل	Between Groups	4.080	4	1.020	.996	.420
	Within Groups	46.097	45	1.024		
	Total	50.176	49			
العمليات	Between Groups	4.364	4	1.091	.877	.485
	Within Groups	55.949	45	1.243		
	Total	60.313	49			
الاداء	Between Groups	10.553	4	2.638	9.003	.000
	Within Groups	13.186	45	.293		
	Total	23.739	49			

جدول 42 تحليل التباين (عامل المؤهل العلمي)

نستنتج من جدول تحليل التباين أنوفا بأنه هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات الأفراد حول عوامل ثقافة المنظمة و إستراتيجية الشركة وأداء المنظمة تبعاً للمؤهل العلمي وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة لهذه العوامل.

فرضية العدم الثانية **H0** : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً للمسمى الوظيفي.
 الفرضية البديلة الثانية **H1** : توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً للمسمى الوظيفي.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	1.693	3	.564	.687	.564
	Within Groups	37.768	46	.821		
	Total	39.461	49			
القيادة	Between Groups	2.729	3	.910	1.029	.388
	Within Groups	40.657	46	.884		
	Total	43.387	49			
ثقافة المنظمة	Between Groups	4.048	3	1.349	2.402	.080
	Within Groups	25.838	46	.562		
	Total	29.887	49			
القياس	Between Groups	2.623	3	.874	.903	.447
	Within Groups	44.553	46	.969		

Total		47.176	49			
تكنولوجيا	Between Groups	3.457	3	1.152	.961	.419
	Within Groups	55.155	46	1.199		
	Total	58.611	49			
الحوافز	Between Groups	3.218	3	1.073	.888	.455
	Within Groups	55.593	46	1.209		
	Total	58.811	49			
الموارد	Between Groups	.408	3	.136	.136	.938
	Within Groups	45.999	46	1.000		
	Total	46.406	49			
الهيكل	Between Groups	.877	3	.292	.273	.845
	Within Groups	49.299	46	1.072		
	Total	50.176	49			
العمليات	Between Groups	1.783	3	.594	.467	.707
	Within Groups	58.530	46	1.272		
	Total	60.313	49			
الاداء	Between Groups	2.215	3	.738	1.578	.208
	Within Groups	21.524	46	.468		
	Total	23.739	49			

جدول 43 تحليل التباين (عامل المسمى الوظيفي)

لا نستطيع من جدول تحليل التباين أنوفا رفض فرضية العدم، الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات الأفراد حول عوامل نجاح إدارة العرفة الشركة وأداء المنظمة تبعاً للمسمى الوظيفي، قد يعزى ذلك لعدم توافر أعداد كافية من المستبنيين تبعاً للمنصب الوظيفي.

فرضية العدم الثانية **H0** : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة الثانية **H1** : توجد فروق بين متوسطات الإجابات تبعاً لسنوات الخبرة.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	.371	3	.124	.145	.932
	Within Groups	39.091	46	.850		

Total		39.461	49			
القيادة	Between Groups	1.049	3	.350	.380	.768
	Within Groups	42.338	46	.920		
	Total	43.387	49			
ثقافة المنظمة	Between Groups	2.282	3	.761	1.267	.297
	Within Groups	27.605	46	.600		
	Total	29.887	49			
القياس	Between Groups	2.882	3	.961	.998	.402
	Within Groups	44.294	46	.963		
	Total	47.176	49			
تكنولوجيا	Between Groups	2.205	3	.735	.599	.619
	Within Groups	56.407	46	1.226		
	Total	58.611	49			
الحوافز	Between Groups	1.341	3	.447	.358	.784
	Within Groups	57.470	46	1.249		
	Total	58.811	49			
الموارد	Between Groups	.319	3	.106	.106	.956
	Within Groups	46.087	46	1.002		
	Total	46.406	49			
الهيكل	Between Groups	1.959	3	.653	.623	.604
	Within Groups	48.217	46	1.048		
	Total	50.176	49			
العمليات	Between Groups	.374	3	.125	.096	.962
	Within Groups	59.939	46	1.303		
	Total	60.313	49			
الاداء	Between Groups	1.339	3	.446	.917	.440
	Within Groups	22.400	46	.487		
	Total	23.739	49			

جدول 44 تحليل التباين (عامل سنوات الخبرة)

لا نستطيع من جدول تحليل التباين أنوفا رفض فرضية العدم, الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات الأفراد حول عوامل نجاح إدارة العرفة الشركة وأداء المنظمة تبعاً لسنوات الخبرة, قد يعزى ذلك لعدم توافر أعداد كافية من المستبنيين تبعاً لسنوات الخبرة.

8-نتائج البحث:

بعد تحليل بيانات الاستبيان، وتقييمنا لمختلف العوامل التي افترضناها لدراستنا يمكن تلخيص نتائج البحث بما يلي:

- ✓ بينت نتائج البحث بان شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات العاملة في سوريا تقوم بإستقطاب ذوي المؤهلات العلمية العالية, حيث بلغت نسبة 94% من العينة المدروسة ذات مستوى دراسة جامعي , 39% دراسات عليا , والنسبة الاقل تعليم ما قبل الجامعي 6%.
- ✓ بينت نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة تمتلك كفاءات من ذوي الخبرات العملية حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة التي تتجاوز العشر سنوات 42% من إجمالي العينة المدروسة, مما قد يعطي انطباعاً بأن متطلبات العمل في قطاعي التكنولوجيا والاتصالات يتطلب المؤهل العلمي الى جانب الخبرة العملية.
- ✓ بينت نتائج الدراسة بانه لدى الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة , الثقافة الجيدة المتعلقة بإدارة المعرفة من إدراك لأهمية المعرفة كمورد الى ثقافة التعلم من الاخطاء والحوادث وثقافة المشاركة بالمعارف, كما بينت الدراسة إبتعاد المبحوثين عن أطراف المقاييس الرفض الشديد او الموافقة الشديدة فكانت نتائج الاستبيان ذات توزع أقرب للطبيعي وأعطت تقييمات تبدو حقيقية لواقع الشركات المدروسة.
- ✓ بينت نتائج الدراسة الى إفتقار الشركات المدروسة لعوامل مهمة لإنجاح إدارة المعرفة وهي توافر الموارد اللازمة لإدارة المعرفة كالموازنة الخاصة بها و سهولة الوصول لمصادر المعرفة وتطويرها, كما بينت النتائج بأن الهياكل التنظيمية في الشركات المدروسة غير مرنة بالشكل الكافي الذي يسمح للوحدات بتبادل المعرفة بشكل فعال بالإضافة لعدم وجود توصيف لمسؤول عن الأصول المعرفية بالشركات او ممثل عنه ضمن الدوائر, كما وبينت الدراسة عدم وجود آلية أو أدوات منهجية لقياس

المعارف الموجودة, وعدم وجود تقييم للأهداف المتعلقة بإدارة المعرفة أو حتى وجود برامج للتطوير المستمر للأفراد.

✓ بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل نجاح إدارة المعرفة على أداء المنظمة وبالتالي تفعيل إدارة المعرفة يؤدي الى رفع كفاءة الشركات المدروسة.

✓ بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصور المبحوثين لبعض عوامل إدارة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية.

9-التوصيات والحلول المقترحة:

بما أن الهدف لكل شركة هو الريادة وزيادة الأداء وخصوصاً المتعلق برضا الزبائن والفاعلية الإنتاجية والربحية , ولما خلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح إدارة المعرفة وهذه المحاور الثلاثة الخاصة بالأداء, والتماس الباحث لعدم تطبيق بعض عوامل نجاح إدارة المعرفة كالموارد و الهيكل التنظيمي و القياس في الشركات المدروسة فقد أوصى الباحث بمايلي :

- تأسيس إدارة خاصة بإدارة المعرفة وتحديد مهامها بعمليات إدارة المعرفة من تشخيص المعرفة الموجودة و المطلوبة والتخطيط القصير والبعيد المدى لإكتساب المعرفة و توفير الامكانيات اللازمة لتسيير أعمالها بكفاءة وفاعلية,بالإضافة لإيجاد السبل الكفيلة بأبتكار المعرفة وتخزين المعارف الجوهرية و التنافسية و تحقيق آليات تسمح بتطبيقها بالشكل الأمثل.

- توجيه الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة لضرورة التخطيط ووضع سياسات للهيكل الادارية تسمح بإنشاء منظومة لإدارة المعرفة وإستخدام تقنياتها وصولاً لتبني أنظمة داعمة للقرار المعرفي و نظم الذكاء الصناعي .

- الإستفادة من الخبرات الموجودة لأهميتها في صياغة المعارف الجوهرية وتطوير الأساليب الإدارية التي تسهل مشاركة وتطبيق المعرفة، بهدف تحسين أداء الشركة.

- تبني سياسات من شأنها الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية في الشركات المدروسة والإهتمام بوضع أهداف موضوعية تخص إدارة المعرفة ضمن مؤشرات الأداء, وتقييمها بشكل دوري, وتحديد المتطلبات المستقبلية .
- تطبيق عوامل النجاح الثلاثة من موارد وهيكلية وقياس يمكن أن تعتبر خارطة طريق مبدئية لوضع خطة واضحة وشاملة لإدارة رأس المال الفكري ورأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة.

10-الملاحق

الملحق أ:

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- [1] أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة, خالد يوسف الزعبي, خالد محمد أبو الغنم, مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، 2012
- [2] أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال, زيني فريدة, خميس مليانة, الشلف، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية ، 2011 .
- [3] مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة, أحمد علي, مجلة جامعة دمشق, مجلد 28 ، العدد الأول, 2012.
- [4] دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية, أبو فارة، يوسف، عليان، حمد, المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. (إدارة منظمات الأعمال). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 2009.
- [5] المدخل إلى إدارة المعرفة - عبد الستار العلي ، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، دار الميسرة للنشر 2009.
- [6] جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة- زينب عبد الرحمان السحيمي، 2014.
- [7] إدارة المعرفة- صلاح الدين الكبيسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2009.
- [8] إدارة المعرفة، مدخل نظري- حجازي هيثم، 2010.

المراجع الاجنبية:

[a] **The Interdependency between knowledge Management and Quality.** Waddell, Dianne& Stewart Deb, Working Paper (2006).

[b] **Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises.**

Kuan Yew Wong, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 105 No. 3, 2005, pp. 261-279.

[c] **Knowledge Management, Concepts and Best Practices,**

Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J, Berlin: Springer, 2003, XXXI, 383 pp

[d] **A Process View of Knowledge Management,**

Edwards, john (2011). Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9 Issue 4.

[e] **Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms**

Nikolaos Theriou, Dimitrios Maditinos, Georgios Theriou, *European Research Studies, Volume XIV, Issue (2), 2011*

[f] **Knowledge Management Handbook,**

Liebowitz, Jay (2000) , Washington, D.C, CRC Press,

الملحق ب:

بسم الله الرحمن الرحيم

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة البحثية (اثر عناصر الإدارة الناجحة للمعرفة على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات , الشركات السورية نموذجاً) .

والتي نسعى من خلالها الى استطلاع ارائكم حول الفقرات الموجودة وان اجابتمكم الدقيقة حولها سوف يساهم في تحقيق اهداف الدراسة لذا يرجى تفضلكم باختيار الاجابة التي ترونها اكثر انسجاماً مع الواقع الفعلي لعمل الشركة.

واملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والاجابة عنها في ضوء خبرتكم ورؤيتكم لعمل الشركة علماً ان كل المعلومات التي تضمنتها الاستمارة سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وان الباحث على استعداد تام للتوضيح والاجابة على اي استفسار يتعلق بفقرات الاستبانة .

مع فائق شكرنا وتقديرنا

تم نشر الاستبيان على الرابط :

معلومات شخصية :

يرجى وضع علامة () في المربع المناسب

المؤهل العلمي

أقل من بكالوريوس

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

لا

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي

مبرمج, تقني , فني ...

مدير قسم, مدير دائرة (إدارة وسطى)

مشرف , قائد فريق, .. (إدارة مباشرة)

مدير عام , مدير تنفيذي , (إدارة عليا)

ابعاد تقييم عناصر نجاح إدارة المعرفة :

1- تقييم الاستراتيجية:

أ	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	تعتبر الادارة العليا ادارة المعرفة من الأمور المرتبطة باستراتيجية الشركة.					
2	هناك رؤية واضحة لكيفية مكاملة إدارة المعرفة ضمن الوحدات الوظيفية.					
3	تضع الشركة الخطط اللازمة لتغطية الحاجات من المعرفة.					
4	تعد إدارة المعرفة من الامور الاستراتيجية التي تعمل الشركة على مكاملتها.					

2- تقييم الدعم الإداري

ب	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	تولي الادارة العليا ادارة المعرفة الاهتمام .					
2	إدارة المعرفة مسؤول ضمن الإدارة يمكن الرجوع إليه .					
3	يوجد ممثل عن الادارة العليا ضمن الاقسام مسؤول عن عملية إدارة المعرفة.					
4	يتم الاعتماد على نماذج تعلم لمنظمات اخرى.					

3- تقييم الثقافة :

ت	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	يعلم الموظفون بأهمية المعرفة كمورد أساسي من موارد الشركة.					
2	يدرك الموظفون الحاجة إلى المبادرة بإدارة المعارف المكتسبة.					
3	يعتبر الحادث او الخطأ فرصة للتعلم وتوثيق النتائج.					
4	يميل موظفيين لمشاركة المعارف					

4- تقييم القياس

ث	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	تمتلك الشركة ادوات تقييم منهجية لمعرفة متطلبات المعرفة المستقبلية.					
2	تقوم الشركة بوضع اهداف موضوعية ويتم تقييمها بشكل دوري فيما يتعلق بإدارة المعرفة.					
3	هناك برامج تدريب وتطوير مستمر للأفراد					
4	يتم تقييم الأصول الفكرية للشركة					

5- تقييم تكنولوجيا المعلومات

ج	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	تمتلك الشركة البرمجيات الفعالة لإدارة المعرفة.					
2	تدعم معظم البرمجيات التي تعمل ضمن الشركة إدارة المعرفة.					
3	يتم وضع إدارة المعرفة كأحد المتطلبات الوظيفية في الحلول والبرمجيات التشغيلية الجديدة.					
4	تستخدم الشركة البنى التحتية (مخدمات , شبكات, قواعد معطيات) الحاضنة لبرمجيات ادارة المعرفة .					

6- تقييم

الحوافز

ح	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	ينظر للمشاركة بالمعرفة كأحد الإيجابيات الخاصة					

					بمسجل الموظف.
					2 يتم تشجيع الأفراد لمشاركتهم المعرفة وتوثيقها.
					3 يشارك الافراد بمختلف المستويات بوضع اجرائيات إدارة المعرفة.
					4 يتم تشجيع التشارك بالمعرفة بين الاقسام المختلفة.

7- تقييم الموارد:

خ	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	يتم تطوير وتعزيز سلوكيات ادارة المعرفة منذ لحظة التوظيف.					
2	يتم تخزين المعارف الجوهرية ضمن بنية مركز المعلومات الخاص بأصول المنظمة المعرفية.					
3	إدارة المعرفة الميزانية الخاصة بها.					
4	هناك سهولة للوصول للمعرفة عند الحاجة لها.					

8- تقييم

الهيكل التنظيمي

د	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	تعتبر ادارة المعرفة احد الوحدات الوظيفية ضمن الشركة.					
2	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة يسمح لمختلف الوحدات بالتعلم من بعضها بفاعلية.					

					هناك مستوي عال في التشارك بالمعرفة بين الاقسام المختلفة.	3
					لإدارة المعرفة جدول المهام ومسؤوليات خاصة بها.	4

9- تقييم الإجراءات

ذ	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	هناك اجرائيات فعالة لأرشفة المعارف الجوهرية.					
2	عندما يقوم الفريق او الفرد بإتمام المهمة , فهناك اجرائية لاستخلاص وتوثيق ما تم تعلمه.					
3	هناك أجزائية لتوثيق ومراجعة الافكار الجديدة.					
4	يتم صقل المهارات لتوليد واكتساب المعرفة .					

ابعاد تقويم الاداء :

1- الكفاءة والفاعلية :

ا	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	تعتمد الشركة على إدارة المعرفة في تقديمها للخدمة.					
2	ان قيام الشركة بإدارة المعرفة يجعلها تعمل باعلى بفاعلية.					
3	ان قيام الشركة بإدارة المعرفة يجعلها تعمل باعلى كفاءة.					
4	ان قيام الشركة بإدارة المعرفة يجعلها ملتزمة بتطوير اداء وكفاءة وقدرات العاملين لديها.					

2- رضا الزبون:

ب	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
---	--------	-----------	------	-------	-------	------------

					1	تسمح الإدارة الناجحة للمعرفة على الاستمرار بتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن
					2	تفيد إدارة المعرفة الشركة بمراعاة مدى ملائمة الخدمة المقدمة للزبون وتلبية توقعاته عن الخدمات
					3	تسمح قواعد المعرفة الخاصة بالزبائن الى جعل الزبون مركزاً لعملياتها ومسارها الى التفوق والتميز
					4	تساعد إدارة المعرفة على تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة الى تحقيق رضا الزبون

3- الربحية :

ت	الفقرة	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	تسمح إدارة المعرفة بتخفيض التكاليف و بالتالي تحقيق اعلى مردود من الخدمات المقدمة.					
2	تساعد ادارة المعرفة على عرض خدمات الشركة بطريقة مميزة تحقق اعلى ايرادات لها.					
3	ان سعي الشركة الى خفض كلفة خدماتها يدل على ان الشركة تهدف الى تحقيق اعلى ارباح ممكنة					
4	تساعد إدارة المعرفة الشركة على تقليل نسبة الهدر والضباغ اثناء العملية الانتاجية والتي تؤثر سلباً على مستوى التكاليف والايادات.					