

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء دراسة حالة غرفة صناعة الدواء المصرية

د/ ياسر عبد الوهاب

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الملخص:

سعت هذه الدراسة بصفة رئيسية إلى بلورة مفهوم إدارة المعرفة في إطار تطوير الأداء، كمحاولة للكشف عن حقيقة إدارة المعرفة من ناحية ومدى الاستفادة منها في عملية تطوير أداء غرفة صناعة الدواء المصرية من ناحية أخرى في ضوء التحديات الراهنة. وقد حاول الباحث بقدر إمكانه أن يعزز الدراسة بأراء حقيقية من واقع غرفة صناعة الدواء المصرية، وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء تضمنت أسئلة تؤدي الإجابة عنها إلى إعطاء صورة حقيقية للقارئ عن أهمية إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء. ولتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها، قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء رئيسية: الجزء الأول منهجية الدراسة والجزء الثاني تناول الجانب النظري للدراسة، الجزء الثالث الجانب التطبيقي الذي يحتوي على الدراسة الميدانية التي تضمنت تحديد عينة الدراسة والمتغيرات المدروسة والإحصائيات الوصفية الخاصة بها، واختبار فروض الدراسة وأخيرًا الجزء الرابع ويشمل عرض النتائج وخلاصة الدراسة ومقترحات الأبحاث ودراسات مستقبلية.

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية *package for Social Sciences Statistical*، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- وجود مستوى عال من الإدراك لدى الشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية، لإدارة المعرفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في الشركات قيد الدراسة ترجع لبعض المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية) الذي أظهر فروقًا دالة إحصائية. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة في تطوير الأداء حيث كانت النسب متقاربة.
- 2- وجود تأثير دال إحصائيًا لعناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفي، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفي) في تطوير الأداء للشركات قيد الدراسة، أي أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها يؤثر إيجابيًا في دفع عجلة التطوير.

Abstract

This study sought mainly to develop the concept of knowledge management within the framework of the performance of the general organization, as an attempt to uncover the truth about knowledge management on the one hand and the extent of benefit in the process of developing the performance of the Egyptian Chamber of the pharmaceutical industry the other hand, in the light of current challenges

The researcher tried as mightily to enhance the study with real views from the reality of the companies of the Chamber of the Egyptian pharmaceutical industry, through the design of a survey form included questions answered lead to give the reader a true picture of the importance of knowledge management and its role in the development of performance.

To achieve the purposes of the study and its objectives, the researcher divided the study into four main parts: Part I methodology of the study and the second part dealt with the theoretical aspect of the study, the third part the practical side, which contains the field study, which included identifying the study sample and the variables studied and descriptive statistics of their own, and test the hypotheses of the study and finally Part IV includes viewing the results and summary of the study and suggestions for future research and studies.

For the purposes of statistical analysis, data were analyzed by statistical software packages in the social sciences package for Social Sciences Statistical. The study found several results including:

1. The presence of a high level of awareness – inside the companies of the Egyptian Chamber of the pharmaceutical industry- of the elements of knowledge management, and the lack of statistically significant differences with the level of awareness of employees in the companies under study due to some personal variables (gender, age) except variable of qualifications and job experience, which showed statistically-significant differences. The study also found the presence of trace elements in the development of knowledge management performance, where the proportions were close.
2. There is a statistically- significant effect of the elements of knowledge management (culture, knowledge content, processes, technology, characteristics of knowledge work) in developing the performance of the companies under study, ie, the possession and dissemination of knowledge and response to it affect positively advancing development

المقدمة:

على المدى الطويل، حيث تُعد إدارة المعرفة أحد المفاهيم التي تعكس محتوى التفاعل المكثف لموضوعات النظم الإدارية المعاصرة، وذلك لضمان البقاء والنمو والتطوير في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير الذى يتطلب من التنظيمات إجراء التعديلات فى عناصرها الداخلية بما يتلاءم مع هذه البيئة، وتعتبر غرفة صناعة الدواء المصرية من أهم التنظيمات والقطاعات التى تؤدى دورًا فاعلاً وهامًا فى عمليات التنمية باعتبارها بناءً تنظيميًا بما تتميز به من التغيير التقنى المتزايد والابتكارات المتجددة والمنافسة الشديدة.

وقد وجد الباحث من خلال مراجعته للدراسات السابقة فى هذا المجال أن مكتبتنا العربية مازالت فى حاجة إلى بحوث ودراسات خاصة فى مجال صناعة الدواء، ولذلك قام الباحث بإجراء الدراسة الحالية لدراسة وتقييم أثر عناصر إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء " دراسة حالة غرفة صناعة الدواء المصرية".

و نظرًا للدور الكبير الملقى على عاتق إدارة المعرفة فيما يخص تطوير الأداء، سيتم تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال دراسة المباحث الآتية:-

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثانى: الجانب النظرى للدراسة

المبحث الثالث: الجانب التطبيقى

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول - منهجية الدراسة:

مع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة، تمثلت فى الحاجة المستمرة إلى تبنى أفضل الممارسات الإدارية، مما أدى ظهور إدارة المعرفة (Knowledge Management-K.M) ، وظهور مصطلحات أخرى مثل صناعة المعرفة (Knowledge Industry -KI) والى خلق ما يسمى مجتمعات المعرفة (Knowledge Societies) ولقد حاز مفهوم إدارة المعرفة على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، وصدرت العديد من الدراسات التى تعالج هذا الموضوع، وقد ذهبت معظم هذه الدراسات إلى القول: إن إدارة المعرفة أحد أهم العوامل الرئيسية المؤثرة على تطوير الأداء وعلى متغيرات أخرى مثل نجاح وتميز المنظمات العامة.

وتعد إدارة المعرفة أحد أهم الحقول المعرفية لعلم الإدارة العامة، لما لها من إسهامات فى إعادة تشكيل أساسيات أداء الأعمال كالعلاقات، والوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ولم يقتصر دورها فى ذلك بل مكنت المنظمات من اعتماد طرق جديدة فى التحسين والتطوير، وإذا كانت إدارة المعرفة قد أحدثت تغييرات جذرية فى مختلف جوانب الحياة الإدارية، فإن الباحث يعتقد أن قطاع الدواء سوف يكون الأكثر استفادة من هذه التغييرات، ويتوقع أن يكون الأكثر استجابة لهذه التغييرات الهائلة.

وهذا ما فتح الباب أمام تزايد الاهتمام بعناصر إدارة المعرفة لاسيما فى ظل ازدياد حدة المنافسة واتساع نطاقها، الأمر الذى جعل من بقاء المنظمات رهناً بقدرتها على استثمار إدارة المعرفة

س٢: هل تساعد إدارة المعرفة بشكل مباشر فى الوصول إلى تطوير الأداء ؟

س٣: هل توجد علاقة ارتباط بين متغير الدراسة المستقل " إدارة المعرفة " وكل عنصر من عناصرها والمتغير التابع " تطوير الأداء "؟

س٤: ما مدى التفاعل بين عناصر إدارة المعرفة وتطوير الأداء فى الشركات قيد الدراسة والتابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية.

والتساؤلات البحثية السابقة توضح أن هناك مشكلة، مما حدا بالباحث القيام بجهد أكاديمى وعملى منظم لتغطية الفجوة المعرفية فى هذا الإطار، بما قد يضيف إلى أدبيات الموضوع محل الدراسة بصفة خاصة والى المنظمات المعاصرة بصفة عامة.

ثانياً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى استخدام إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء فى واقع تطبيقى، ولهذا فإن الهدف الرئيسى للدراسة يتجلى فى كونها تُعد مدخلاً فى الأفق النظرى والمعالجة التطبيقية لموضوع يحتل أهمية كبيرة فى الوقت الحاضر، وانطلاقاً من هذا الهدف الرئيسى، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:-

١- توضيح مدى تأثير إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء.

٢- التعرف على قوة العلاقة من عدمها بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء بغرفة صناعة الدواء المصرية.

من أجل المعالجة العلمية لموضوع الدراسة وسعيًا وراء التوصل إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها، فقد التزم الباحث بالإطار المنهجى القائم على الأسلوب العلمى المتفق عليه بين جمهور الباحثين.

ولقد تمثلت أهم بنود ذلك الإطار المنهجى فيما يلى:

أولاً - طبيعة المشكلة:

أخذ موضوعاً " إدارة المعرفة " و " تطوير الأداء " يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية فى المنظمات العامة وغرفة صناعة الدواء المصرية بخاصة، وذلك لأهميتها فى تطوير أداء قطاع الدواء المصري. ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملى فى منظماتنا اليوم، نرى أن هناك ضرورة لبيان أثر " إدارة المعرفة " فى " تطوير الأداء " فى الشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية.

إضافة إلى ذلك ومن خلال استقراء الباحث للعديد من الدراسات سواء أكانت على المستوى المحلى أم الأجنبى قد ركزت على استكشاف أهمية إدارة المعرفة دون معرفة أثر ذلك على تطوير الأداء فى شركات الدواء التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية.

و بشكل عام يمكن التعرف على المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

س١: ما مدى إدراك الشركات قيد الدراسة لأهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء ؟

- تُعد هذه الدراسة إضافة علمية، تساهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بإدارة المعرفة و تطوير الأداء معًا وكذلك الدفع باتجاه خدمة مؤسستنا العربية نحو الإدارة العلمية للأداء المتميز، وتوظيف النظريات ونتائج البحوث بهذا الاتجاه.

(ب) أما من الناحية العملية:

- تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية حيث تُعد صناعة الدواء صناعة تنافسية فى المقام الأول، وذلك بغرض التعرف على مدى فعالية عناصر إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء.

- لا يزال مفهوم إدارة المعرفة حديث العهد نسبيًا فى المنظمات العربية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العملى لأساليب الإدارة المتقدمة فى اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها فى تطوير الأداء.

- تجرى الدراسة فى فترة يشهد فيها مجتمع الأعمال المصرى تغيرات كبيرة وهامة من المتوقع أن تترك آثارًا واضحة على المنافسة التى يواجهها قطاع الدواء المصرى.

رابعًا - فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة طريقة الفروض الاتجاهية (Hypotheses Directional) التى تشير

٣- فتح الباب لدراسات ممتدة من الممكن التوصل من خلالها إلى منهج علمي قد يسهم في إثراء النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وعدم ترك ثغرات أكاديمية أو معرفية في هذا المجال

٤- التوصل إلى توصيات ذات قيمة عملية إصلاحية، تخدم غرفة صناعة الدواء المصرية، وتلفت عناية المهتمين والباحثين للتواصل مع مجال هذه الدراسة وموضوعها الحيوي في تعزيز فاعليتها وقدرتها علي الارتقاء والتطوير.

ثالثًا- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها باعتبارها من المواضيع المطروحة على الساحة الإدارية الآن وما يترتب عليها من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية كما يتضح من النقاط التالية:-

(أ) تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية فيما يلى:

- تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات والبحوث السابقة التى تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء التى تتصف بالندرة خاصة فى الأدبيات العربية.

- إن كثرة الدراسات الأجنبية التى تناولت إدارة المعرفة تعطى مؤشرًا قويًا على أهمية هذا الموضوع، لكن الملاحظ ندرة الدراسات العربية التى تناولته، وهذا ما يبرر قيام الباحث بإجراء هذه الدراسة.

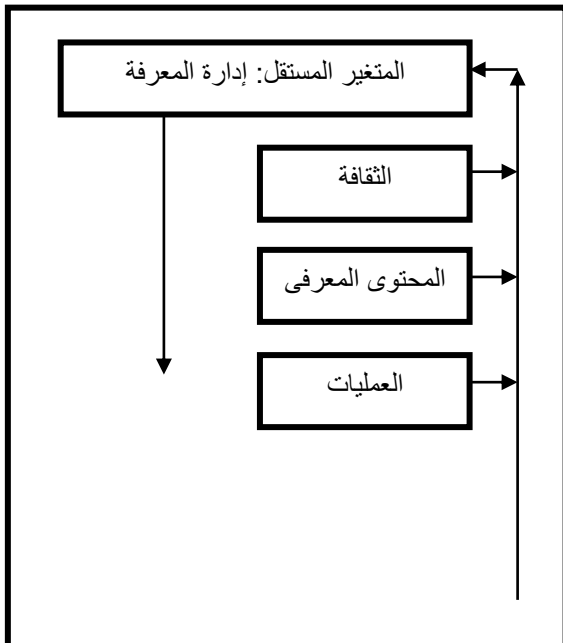
الأهمية دراسة العوامل التي تزيد من تطوير أداء الشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية.

كما أن صناعة الدواء تُعد صناعة تنافسية في المقام الأول، والموضوع في حقيقته متعدد الجوانب التي استلزمت العناية به وذلك لخصوصية صناعة الدواء والتي تتمثل في الاعتماد المباشر والمستمر على إدارة المعرفة، وهي تختلف في ذلك عن صناعات كثيرة، ولذلك يجب أن يأخذ في الاعتبار تنوع أنشطة البحوث والتطوير.

خامساً- نموذج الدراسة:

بناء على أهداف ومشكلة وفروض الدراسة، واعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي، يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول التي يفترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة البحثية، ويبين الشكل (1) النموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفي، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفي) والمتغير التابع المتمثل في تطوير الأداء.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



مبدئياً إلى وجود علاقة أو فروق معنوية إحصائية بين متغيراتها، وأن عملية اختبار صحة الفروض هي التي تُثبت ما إذا كانت هناك علاقة من عدمه ؟

حيث تم إقرار ثلاث فروض في هذه الدراسة وهي:-

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفي، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفي) ومؤهلاتهم العلمية والعملية.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفي، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفي) وبين تطوير الأداء داخل الإدارات.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفي، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفي) وبين تطوير الأداء للشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية.

السبب وراء اختيار غرفة صناعة الدواء المصرية لتكون محل البحث والدراسة

يعتبر الدواء سلعة استراتيجية هامة، لذلك تحاول الدولة توفير الجزء الأكبر من احتياجاتها عن طريق الإنتاج المحلي لأن الدواء المستورد يمثل عبئاً على ميزان المدفوعات وبالتالي يكون من

ميدانية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مديري الوحدات الإدارية والإنتاجية، وذلك باستخدام استمارة استقصاء. وكانت مفردة العينة في هذه الدراسة مديري الوحدات الإدارية والإنتاجية في الشركات قيد الدراسة.

أسلوب الدراسة:

تمت الدراسة باستخدام دراسة الحالة بالتطبيق على عينة من بعض الشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية، لتحديد أثر عناصر إدارة المعرفة على تطوير الأداء، وقد تم اختيار هذا الأسلوب لأنه الأكثر مناسبة لمثل هذا النوع من البحوث والدراسات التي يكون الغرض منها البحث عن الأفكار الجديدة حول العلاقات، واختبار هذه العلاقات والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، هذا بالإضافة إلى مناسبة هذا الأسلوب للبحوث والدراسات التي يكون محورها مفهومًا جديدًا نسبيًا بالنسبة للمنظمات المتطورة، وحتى بالنسبة للباحثين والدارسين، حيث تُعد الدراسة الحالية من واحدة من البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها على تطوير الأداء في قطاع الدواء المصري.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينه من الشركات العاملة في صناعة الدواء والتابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية، كما هو موضح في الجدول التالي:-

جدول رقم (١)

عدد الشركات	بيان الشركات
٨	شركات قطاع الأعمال العام



من إعداد الباحث متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة من نوعين من المتغيرات هما:

أ- المتغير المستقل في الدراسة هو إدارة المعرفة وتم قياسه من خلال المتغيرات الفرعية التالية:-

١- الثقافة.

٢- المحتوى المعرفي.

٣- العمليات.

٤- التكنولوجيا.

٥- خصائص العمل المعرفي

ب- المتغير التابع هو تطوير الأداء وتم قياسه من خلال المتغيرات الفرعية التالية:-

١- الأداء علي المستوى التنظيمي

٢- الأداء علي مستوى العمليات

٣- الأداء علي مستوى الوظيفة

منهج الدراسة:

تُعد هذه الدراسة وصفية تحليلية من حيث الغرض، وبما أن هذه الدراسة قد تمت في البيئة الفعلية للعمل ومن دون التحكم في أية متغيرات، أو فرض أية قيود، أو ضوابط فإنها تُعد دراسة

جدول رقم (٣)
شركات القطاع الخاص

م	أسم الشركة
١	الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية " ايبكو "
٢	الشركة العربية للنباتات الطبية "مياكو"
٣	شركة الوجه القبلي للصناعات الدوائية "سيدكو"
٤	شركة بريستول مايزر "سكويب مصر"
٥	الشركة الإسلامية للأدوية " فاركو "
٦	شركة أمون للصناعات الدوائية
٧	شركة العامرية للصناعات الدوائية
٨	شركة المهن الطبية
٩	الشركة المصرية للكيمائيات والأدوية "أديا"
١٠	شركة الكان فارما
١١	شركة أكتوبر فارما
١٢	شركة مينا فارم للأدوية والصناعات الكيماوية
١٣	شركة العاشر من رمضان للصناعات الدوائية
١٤	شركة الفاكيم للصناعات الدوائية " أكابي "
١٥	فيتو فارما سويد مصر
١٦	الشركة الفرعونية للأدوية
١٧	شركة تى ثرى أية للأدوية

بيانات حصل عليها الباحث من غرفة صناعة الدواء

المصرية بتاريخ ٢٠١٢/١/٢٠

عينة الدراسة:

من أجل التوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة والمتثلة في التحقق من مدى معرفة أثر عناصر إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء، فقد تم اعتماد العينة الطبقية في التوزيع.

وقد تم تحديد العينة على مرحلتين^١

المرحلة الأولى: هي حساب حجم العينة المبدئى وذلك وفقاً للقانون التالى:

$$Z2 . p . q$$

شركات قطاع خاص	١٧
شركات ذات رأس مال مشترك	٤
فروع لشركات متعددة الجنسية	٤

بيانات حصل عليها الباحث من غرفة صناعة الدواء المصرية بتاريخ ٢٠١٢/١/٢٠

وتم تحديد عينه عشوائية طبقية من الشركات نسبتها (٨٠%) من إجمالي عدد الشركات وبذلك تكون عينة الشركات (٢٧) شركة وبياناتهم كالتالى: (٧) شركات قطاع أعمال عام، و(١٤) شركة قطاع خاص و(٣) شركات ذات رأس مال مشترك، و(٣) شركات متعددة الجنسية. وذلك حسب نسبة عدد الشركات فى كل قطاع، وتم تحديد شركات عينة البحث والدراسة بشكل عشوائى ضمن كل قطاع، إلا أن الشركات ذات رأس المال المشترك وفروع الشركات المتعددة الجنسية لم تستجب للباحث، حيث رفضوا طلب الباحث بتوزيع استمارة الاستقصاء فى شركاتهم، لذلك تم التركيز على شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص، كما هو موضح فى الجدول التالى:-

جدول رقم (٢)

شركات قطاع الأعمال العام

مسلسل	أسم الشركة
١	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"
٢	شركة القاهرة للأدوية
٣	شركة النيل للأدوية
٤	شركة مصر للمستحضرات الطبية
٥	شركة ممفيس للأدوية
٦	شركة إسكندرية للأدوية
٧	الشركة العربية للأدوية
٨	شركة النصر للأدوية

بيانات حصل عليها الباحث من غرفة صناعة الدواء

المصرية بتاريخ ٢٠١٢/١/٢٠

^١ - عاشور، سمير وأبو الفتوح سامي (1994) مقدمة لنظريات العينة، القاهرة : معهد الإحصاء، 103-105

وحدات المعاينة المستهدفة:^٢

تم توزيع الاستقصاء على وحدات المعاينة والتي تشمل مديري الوحدات الإدارية والإنتاجية باعتبارها الفئة الأكثر إلماماً وارتباطاً بعملية نشر عناصر إدارة المعرفة وتطوير الأداء، وقد تم توزيع الاستقصاءات بين شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص بنفس نسبة عدد الشركات فى كل منهما إلى إجمالى عدد الشركات، وكان الباحث قد اعتمد على أسلوب التوزيع المتساوى للعينة وفى هذا الأسلوب يتم تقسيم عدد مفردات العينة الكلية على طبقات المجتمع بالتساوى حتى لو اختلف عدد مفردات كل طبقة عن الطبقة الأخرى فى المجتمع وبذلك تم تخصيص عدد (١٨) استمارة لكل شركة، كما تم اعتماد أسلوب التوزيع المتساوى بين التخصصات الوظيفية.

هذا وقد قام الباحث بتوزيع (٣٨١) استمارة استقصاء، وبلغ عدد الاستمارات التى تم الاستجابة لها (٣١٥) بنسبة استجابة وصلت (٨٣%).

تصميم استمارة الاستقصاء:

بما أن أداة جمع بيانات الدراسة هى استمارة الاستقصاء، فإن الباحث أولى اهتماماً خاصاً بها، فقد تم إعدادها بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطلاع على العديد من الاستقصاءات المشابهة التى تناولت موضوعات ذات صلة بمتغيرات الدراسة.

^٢ - بهاء الدين، محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005) ص 107

$$N1 = \text{-----}$$

$$d 2$$

حيث أن $n1$: هو حجم العينة المبدئى .

Z : القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع

الطبيعى وتساوى 1.96

P : نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيها

الخاصية أو الخصائص موضوع

الدراسة

ويمكن افتراض أن :

$$P = 50\% \text{ للحصول على أكبر حجم للعينة.}$$

$$q = 1 - p = 1 - 50 = 50\%$$

$$d = \text{هى درجة الخطأ المسموح بها وتساوى } 5\%$$

ومن خلال تطبيق القانون نجد أن :

$$N 1 = \frac{(50\%) (50\%) (1.96)^2}{(5\%)} = 384 \text{ مفردة}$$

المرحلة الثانية: حساب عينة الدراسة بدلالة حجم المجتمع وذلك وفقاً للقانون التالى:-

$$n 2 = \frac{n 1}{1 + \frac{n 1}{N}}$$

$n 2$ حجم عينة الدراسة
 N حجم مجتمع الدراسة
وبالتطبيق على عينة الدراسة نجد :

$$n2 = \frac{384}{1 + \frac{384}{64000}} = 381$$

النسب تقترب من واحد صحيح، فكلما كانت قيمة Cronbachs Alpha تقترب من واحد صحيح، ارتفع ثبات الاتساق الداخلى لأداة الدراسة.

جدول رقم (٤)

قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach Alpha

الترتيب	المقياس	عدد الأسئلة	معامل الثبات
١	إدارة المعرفة	٢٠	٠,٨٩
٢	تطوير الأداء	١٨	٠,٩١
جميع عبارات الاستقصاء			٠,٩٣

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: فى هذه الطريقة يتم تجزئة المقياس إلى قسمين بحيث يشمل القسم الأول العبارات الفردية الترتيب ويشمل الثانى العبارات الزوجية الترتيب، ويقدر وجود مؤشرات جديدة للثبات مثل معامل ألفا لكل جزء والارتباط بين القسمين ومعامل سبيرمان بروان للارتباط ومعامل جتمان للتجزئة النصفية يمكن قبول الثبات، وإذا كانت المؤشرات ضعيفة لا يمكن قبول الثبات، والجدول رقم (5) يوضح ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

جدول رقم (5)

قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثانى
عدد العبارات	20	18
معامل ألفا	0.958	0.947
الارتباط بين الجزأين	0.883	

وقد تم عرض الاستمارة علي ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس فى جامعة القاهرة، وذلك للتحقق من صدق محتوى الاستمارة الظاهرى. وقد أجريت بعض التعديلات فى صياغة بعض الفقرات على ضوء ملاحظات المحكمين، كما قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من (20) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من درجة وضوح وفهم الفقرات، وقد أعيدت صياغة ثلاثة فقرات على ضوء ذلك لتكون صياغتها أدق وأكثر وضوحًا وفهمًا، ولقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام كالتالى:-

- ◆ **القسم الأول:** يتعلق بقياس عناصر إدارة المعرفة.
- ◆ **القسم الثانى:** يتعلق بقياس تطوير الأداء.
- ◆ **القسم الثالث:** بيانات ديموغرافية .

اختبار صدق وثبات المقاييس:

يعرف صدق أو صلاحية Validity أداة المقياس علي أنه قدرة هذه الأدلة على قياس الفرض الذى صممت من أجله بدقة، واختبار صدق المقاييس المستخدمة قام الباحث بالتالى:

- تم احتساب معامل الاتساق الداخلى Cronbachs Alpha لقياس درجة الاعتمادية على بنود الاستقصاء فى قياس أثر عناصر إدارة المعرفة فى عملية تطوير الأداء، كما يعنى استقرار النتائج التى تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس (الاستمارة) عدة مرات، أى عدم تعارض النتائج مع تغير ظروف القياس، وبلغ معامل الاتساق الداخلى لجميع عناصر إدارة المعرفة (0.73) وللفقرات تطوير الأداء (0.76) حيث نلاحظ بأن هذه

0.000	0.756	28س	0.000	0.565	9س
0.000	0.673	29س	0.000	0.479	10س
0.000	0.659	30س	0.000	0.703	11س
0.000	0.694	31س	0.000	0.708	12س
0.000	0.308	32س	0.000	0.684	13س
0.000	0.446	33س	0.000	0.424	14س
0.000	0.672	34س	0.000	0.564	15س
0.000	0.510	35س	0.000	0.490	16س
0.000	0.756	36س	0.000	0.657	17س
0.000	0.666	37س	0.000	0.220	18س
0.000	0.553	38س	0.000	0.657	19س

أساليب التحليل الإحصائية:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإحصائية (Spss Version, 16) وهي:

أولاً : الأساليب الإحصائية الوصفية

Descriptive Methods

Means المتوسطات الحسابية

Standard deviation الانحرافات المعيارية

ثانياً : الأساليب الإحصائية الاستدلالية

Inferential Methods

Anova One-Way تحليل التباين أحادي الجانب

معامل ارتباط بيرسون البسيط والمتعدد

Pearson correlations

path Analysis أسلوب تحليل المسار

المبحث الثاني

Theoretical Foundations
الأسس النظرية

0.927	معامل ارتباط سبيرمان
0.927	معامل جتمان للتجزئة النصفية

مما سبق نرى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالصدق والثبات اللازمين للقيام بالتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض من دون حذف أية عبارة من عبارات المقاييس.

● اختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة: من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته تبين أن جميع بنود الاستقصاء معنوية، وتتمتع بمصداقية، وعليه فإن الباحث أعتمد جميع بنود قائمة الاستقصاء دون حذف أي منها كما هو موضح في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6)

يوضح درجة مصداقية النتائج المحققة

من كل بند من بنود الاستقصاء باستخدام معامل

الاتساق الداخلي

رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	معنوية P	رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	معنوية P
القسم الأول	إدارة المعرفة	القسم الثاني	تطوير الأداء		
1س	0.321	0.000	20س	0.519	0.000
2س	0.502	0.000	21س	0.428	0.000
3س	0.312	0.000	22س	0.566	0.000
4س	0.547	0.000	23س	0.608	0.000
5س	0.648	0.000	24س	0.545	0.000
6س	0.748	0.000	25س	0.650	0.000
7س	0.693	0.000	26س	0.649	0.000
8س	0.794	0.000	27س	0.745	0.000

(1) عرف (David Malone, 2003) إدارة المعرفة بأنها الاستراتيجية الواعية التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة الصحيحة، وتقديمها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب ومساعدة الأفراد على المشاركة في المعلومات، ووضعها موضع التطبيق في طرق تساعد في تحسين الأداء التنظيمي².

(2) وتعرف مؤسسة الاستشارات (KPMG, 1999) إدارة المعرفة بأنها المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمات لتحسين أدائها؛

(3) فيما عرفها (Bhatt, 2002) على إنها " عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث الحصول عليها ونقلها واستخدامها " ويتضمن ذلك عمليات التعلم والتعاون والتجريب وتكامل المجموعات المختلفة واستخدام أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال³.

(4) وأشار (koeing, 1999) إلى أن إدارة المعرفة قد اشتقت من مفهوم رأس المال

يتناول الباحث في هذا المبحث أدبيات إدارة المعرفة وتطوير الأداء التي شكلت منطلقاً لفكرة الدراسة وكانت الأساس الذي اعتمدنا عليه في تحديد الهيكل النظري للدراسة الحالية وفي تحديد متغيراتها وطرح علاقات الارتباط التي تم تناولها.

أولاً – أدبيات إدارة المعرفة:

مع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة وفرص تحقيقها الميزة اللازمة لمواجهة المنافسة مع المنظمات الأخرى، ومن هنا ظهر مصطلح إدارة المعرفة ليمثل تحولاً جذرياً في طبيعة أعمال المنظمات الحديثة من حيث الاهتمام بالعنصر الإنساني المتفاعل الرئيس مع نظم التكنولوجيا الحديثة وأدواتها، فمفهوم إدارة المعرفة يعنى الاصاله والابتكار وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف، والتعلم، وهى تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة وتطوير مهارات العاملين وتقوية التعاون والمشاركة بينهم فى تبادل الخبرات والممارسات.

ولذلك تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير الأداء.

تعريفات إدارة المعرفة

أورد الباحثون تعريفات مختلفة لإدارة المعرفة على النحو التالي:

- 3 - David Malone (2003) "Shooting the past: An Instructional Case for Knowledge Management" Journal Of Information's Systems, Vol.17 No. 2 Fall, pp:41-49
- 4 - KPMG Manage net Consulting (1999) Knowledge Management: Research Report 2000 London: from KPMG website www kpmg.com
- 5 - Bhatt, G.(2002) "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge "Journal of Knowledge Management, 6 (1):8-18

التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكرى والاهتمام بالثقافة لاستمرار التعلم والمعرفة⁹

(8) أما (Turban, et al.2003) فيقولون بأنها عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسم المعرفة بما يمكن من تطبيقها بفاعلية فى جميع أنحاء المنظمة¹⁰:

وفيما يتعلق بهذه الدراسة، يرى الباحث أن إدارة المعرفة هى مدخل لتطوير الأداء وإعادة استخدام كل من المعرفة الضمنية (فى رؤوس الأفراد) والصريحة (فى المستندات الرقمية والورقيه) بالإضافة الى الوسائل الثقافية والتكنولوجية لتمكين عملية إدارة المعرفة من النجاح.

أنواع المعرفة

Approaches to Knowledge Management

تعود فكرة تصنيف المعرفة من الناحية

الذى ميز بين Polanyi النظرية إلى الباحث نوعين من المعرفة التى استخدمت فى جانبها التطبيقى فى مجال الأعمال والإدارة من قبل الكاتب وهذان النوعان هما: Nonaka الإدارى اليابانى و Tacit Knowledge المعرفة الضمنية و Explicit Knowledge المعرفة الصريحة

أولاً: المعرفة الضمنية Tacit

Knowledge

الفكرى وتوسعت عنه بعد أن كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة⁶:

(5) وعرفها (Beckman,1999) إنها العملية التى يتم فيها الوصول إلى التجربة و الخبرة التى تمكن من خلق كوادر جديدة وتمكن أداء الرئيس وتشجع على الابتكار وتحسين الفائدة التى يحصل عليها العميل⁷.

(6) كذلك يري (Shermerhom,2004) إن إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات عمل المنظمة الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة هندسة الإجراءات (الهندرة) Reengineering والتطوير التنظيمى، ويؤكد على دورها لتحقيق التركيز الملائم من أجل الحصول على المعرفة وتنميتها واستغلالها لتحقيق ميزتها التنافسية فى العصر الحديث⁸.

(7) وكان (Mayo, 1998) قد وصف إدارة المعرفة بأنها " طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة بمشاركة العقل التنظيمى والموارد الخلاقة، فهى تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد

6 - Koeing, M.(1999) " Education for Knowledge Management " Information Service. Vol. 19, Issue, 1

7 - Beckman, T. (1999) " the Current Stage of Knowledge Management " In Liebowicz. J. (Ed.) Knowledge Management Handbook. CRC Press, Boca Roca Raton, FL

8 - Schermerhom. J.R(2004) Management 8 th Ed. New York: John Willey & Sons.

9 - Mayo, A.(1998) " Memory Bankers " People Management, 22 January 22

1 - Turban, E; R. Rainer and R. Potter(2003) Introduction to Information Technology 2 nd ed., John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ

<p>تطوير نظام التوثيق الإلكتروني الذي ينظم ويخزن وينشر ويسمح بإعادة استخدام المعرفة كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تزويد الأفراد بالمعرفة المصنفة جمع ومعالجة البيانات رسم خارطة المعرفة المكتبات الإلكترونية</p>	<p>تطوير الشبكات لربط الأفراد من أجل إشاعة المعرفة الضمنية استثمار معتدل في تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم التسهيلات وتبادل المعرفة الضمنية المحاور تعلم التاريخ وحكاية الفصص لجان التطبيق</p>
--	--

Source: Daft,2001:260

أهداف إدارة المعرفة: ١١

أحد الأسئلة المهمة التي على المنظمة أن تجيب عليها لتحقيق فعاليتها، ما هو هدف إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة؟

لذلك أجرى Davenport دراسة على 31 مشروعًا لإدارة المعرفة ضمن 24 شركة، وتوصل إلى تمييز أربعة أنواع رئيسية من الأهداف لكل منها أهداف فرعية مختلفة:

1- خلق مستودعات المعرفة:

- (أ) المعرفة الخارجية (الذكاء التنافسي، بيانات السوق، الاستطلاعات... الخ).
- (ب) المعرفة الداخلية (التقارير، مواد تسويقية، تقنيات) .
- (ج) معرفة داخلية غير رسمية(مناقشة قواعد البيانات، معرفة الطرق، الدروس المستفادة).

¹ - Thom ,Christopher A. (2001) Knowledge Management for Educational Information Systems: what is the State of the Field? Education Policy Analysis Archives, 9 (47) Retrieved (date) from <http://epaaasus/epaa/v9n47>

يستند هذا النوع من المعرفة إلى الأفراد وأساليب تقاسم نوعية المعرفة بطريقة مشتركة ومتبادلة، حيث يكون التأكيد على العلاقات الجماعية التي يسودها الترابط العميق بين الأفراد، وتعتمد على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير ومعرفة كيف (Know-How) عن طريق ربط الأفراد وجهًا إلى وجه، وتتضمن المعرفة الضمنية كذلك قوة البصيرة، والابتكار، والخبرات الشخصية التي تربط الأفراد مع بعضهم. وبالرغم من أن إدارة المعرفة الضمنية تستخدم تكنولوجيا المعلومات بوصفها بعدًا من أبعادها فإنها تسند وتدعم عملية الاتصالات أيضًا.

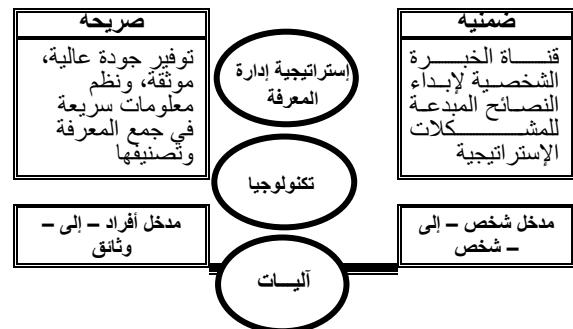
ثانيًا: المعرفة الصريحة

Explicit Knowledge

هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم، وعندما تستخدم المنظمة هذا المدخل فإن تركيزها سيكون على المعرفة التي يتم جمعها وإعدادها كقاعدة بيانات ويمكن استخدامها بسهولة من قبل الآخرين، ومن السهل تمييز وتقنين هذا النوع من المعرفة، وغالبًا ما يكون هذا النوع من المعرفة بشكل مكتوب وقواعد بيانات وبرامج حاسب آلي.

إدارة المعرفة كما يراها Daft

شكل رقم (2)



2- تحسين الوصول إلى المعرفة من خلال:

- (أ) الحصول على نصائح خبراء التكنولوجيا.
- (ب) إنشاء شبكات لاستعمالها من قبل الموظفين على أساس كفاءة الفرد.
- (ج) الاستعداد لعقد مؤتمرات عبر الفيديو لتعزيز الوصول السهل إلى الخبراء.

3- تعزيز بيئة المعرفة:

- (أ) تغيير المعايير والقيم التنظيمية المرتبطة بالمعرفة لتشجيع المشاركة.
- (ب) قد يُطلب من العملاء تقدير خبرة من يزودهم.

4- إدارة المعرفة كأصل:

- محاولة قياس الحد الأدنى لمساهمة المعرفة في نجاح المنظمة.

بينما يرى (Abbas Monavvarian and Mitra Kasaei) أنه توجد ثلاثة أهداف واسعة لإدارة المعرفة تتضمن¹²

مراحل إدارة المعرفة:

بالرغم من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين بإدارة المعرفة وقيمتها الكبيرة بالنسبة لمديري الأعمال ولكنهم لم يتوصلوا إلي نظرية واضحة لإدارة المعرفة، والتي يمكن أن تقود إلى هيكلية

تحليلية واضحة لهذا المفهوم (Hoffman, et al.,2005) فلا يوجد نموذج موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة، وفي هذا الصدد يقترح (Pearlson&Saunders,2004) أن إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسية هي:-

1- توليد المعرفة Generation of Knowledge

وتتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة.

2- حيازة المعرفة Knowledge Capture

وتتضمن المسح المستمر وتنظيم وجمع المعرفة بعد توليدها.

3- تصنيف المعرفة Codification

Knowledge وتشير الي تمثيل المعرفة بالأسلوب الذى يسهل عملية نقلها.

4- نقل المعرفة Knowledge Transfer

وتتضمن ارسال المعرفة من شخص الى آخر، أو من مجموعة الى مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة.

أما (Darroch &Mcnaughton,2003) فيقترحان ثلاث مراحل فى دراستهما للمعرفة وهى:-

1- اكتساب المعرفة

Knowledge Acquisition :

وتشير إلى جمع المعلومات من الخبراء المتخصصين مباشرة، ولكن إذا لم يشعر هؤلاء الخبراء بالأمان فإنهم لم يكشفوا عن المعلومات التي يمتلكونها مما يمنع من تقاسم ما يعرفونه من مفاهيم

¹ - Abbas Monavvarian and Mitra Kasaei, A KM model for public administration :the case of Labour Ministry " VINE The Journal of information and knowledge management system (vol.37No3,2007).p351

والتجربة Experience فهى نقطة تقاطع لهذه العناصر.

2- نشر المعرفة

Knowledge Dissemination :

إن عملية خلق المعرفة ونقلها لا تحدث عن طريق الكتب والمجلات فحسب، ولكنها تحدث بشكل أكبر عن طريق الحديث بين الزملاء، كما إن نقل المعرفة من شخص إلى آخر يتطلب تحويلها إلى معرفة صريحة عن طريق تقاسم التجربة والمناقشة والحوار ومعرفة كيفية التعلم. كما يمكن إرسال وتعلم المعرفة الضمنية بشكل مباشر من خلال الملاحظة والتطبيق (Bourdreau & Couillard 1999)

3- الاستجابة للمعرفة Responsiveness To Knowledge:

إن عملية امتلاك المنظمة للمعرفة ونشرها بين جميع العاملين فيها ليست غاية فى حد ذاتها، وإنما هى وسيلة لتعريفهم بظروف المنظمة الداخلية والخارجية، مما يمكنهم من استشعار حاجات وتوقعات جميع الأطراف التى لها مصلحة مباشرة مع المنظمة واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها، فضلًا عن القدرة على تحديد الاتجاهات المناسبة لعمل المنظمة وبالسرعة المناسبة.

وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلى:

أ- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: حيث توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة

(Politis,2003) وتمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة عاملًا هامًا فى التمكين من تقاسم المعرفة واكتسابها، حيث يسهل التعاون القوى تقاسم المعرفة (Livonen,2000) ويشير (Endres, et al., 2007) إلى أن اكتساب المعرفة يكون على المستوى الفردى أولاً ومن ثم يكون التحويل الفاعل للمعرفة من المستوى الفردى إلى المستوى التنظيمى ضروريًا لكى تصبح المعرفة قاعدة تنظيمية. وتواجه المنظمات صعوبات فى إدارتها للمعرفة الضمنية، حيث يصنف هذا النوع من المعرفة على أنه من المعارف الشخصية الراسخة بداخل الأفراد. وغالبية المنظمات تقوم بمسح لمعرفة ما تملكه من خبراء ومدى إمكانياتهم فى خلق ونشر المعرفة الضمنية، وغالبًا ما ينظر إليهم على أنهم مستودع فريد للمعارف المهمة بالنسبة للجماعات التى تكلف بالقيام بمشروعات وللمنظمة بشكل عام، ويمكن للمنظمة استخدام هؤلاء الخبراء بشكل فاعل لإدارة المعرفة الضمنية ويولد وجودهم التحديات لجماعات إدارة المعرفة. وعلى أساس تقدير هؤلاء الخبراء يتم تحديد من تنشر لهم المعرفة ولكن يمكن أن يقف هؤلاء الخبراء كعائق أمام نقل المعرفة، مما يجعلهم أشبه بعنق الزجاجة، كما يمكن أن يلعبوا دورًا محوريًا (إيجابيًا) فى نقل المعرفة، ويمكن أن يسبب انسحاب (اعتزال) خبراء المعرفة تهديدًا وتحديًا للمنظمة إذا لم يقوموا بإرسال معارفهم فى الوقت المناسب. فيما يرى (Miller&Morris, 1999) أن المعرفة يمكن اكتسابها عندما يتكامل لدى الأفراد كل من الجانب النظرى Theory والمعلومات Information

هيكل تنظيمى مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة تسعى الى تحسين عام فى أداء المنظمة وارتفاع مستوى الرضاء بين العاملين فيها و المتعاملين معها. ففى دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالى 50% من الشركات التى عانت من نكسات كانت بسبب فقدائها أقدر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من الخسارة نتيجة فقدانها لأحد المسئولين المتخصصين وذو معرفة متميزة^{١٧}

ح- تشجيع العاملين على المشاركة فى المعرفة وإدارتها: تُعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكرى من خلال مشاركة العاملين فى فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة لنقل المعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة فى المعرفة والعمل الجماعى والتعلم المستمر^{١٨} وتزداد الأهمية فى ظل قيادة واعية تعطى المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولاً بأول^{١٩}

ثانياً - أدبيات تطوير الأداء:

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا ومهمًا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم

للمنظمات، من خلال الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها بأفضل طريقة، بهدف تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، التى تؤدى الى تحسين جودة المنتج أو الخدمة^{١٣}

ب- الحد من زيادة التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التى هى هدف أساسى لأية منظمة من المنظمات^{١٤}

ت- تشجيع الابتكار: من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات، كما أن تبادل المعلومات والأفكار يساعد على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير^{١٥}

ث- تشجيع التعلم: من خلال نقل المعرفة بين العاملين، وإضافتها الى المعرفة التنظيمية الموجودة مما يؤدى نمو معرفة المنظمة وبالتالي رأسمالها الفكرى^{١٦}

ج- تمكين المنظمة من النمو و التطوير الدائم: فهى عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة فى اتجاه تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية، وفى ظل

¹ - Gordon & Mičlakovič (2000) Public Administration in America New York:St Martin s Press,1998

¹ - Gottshalk Peter, in Barnes Stuart (ed.,)Knowledge management System :Theory &Practice, London: Thomson Learning.

¹ -Liebowitz, (2000)Jay Building Organizational Intelligence, Washington, D.C: CRC Press.

¹ - Marquardi,(1996) Michel, Building the Learning Organizational McGraw Hill, New york

¹ - Marquardi, Michael, The previous reference

¹ - Marquardi, Michael, The previous reference

¹ - Martin,Bill (October 9 2000) Knowledge Organizational: Emerging Trends In Local Government in Australia Journal Of Knowledge management Practice.

الكتاب الإدارة إلى أن تحقيق الكفاءة فى الأداء مرتبط بالطريقة الإدارية التى يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة. كما أن الكفاءة فى أداء المنظمات يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات (المغربى 1998)^{٢١}

أن كفاءة الأداء فى المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمتوفرة فى المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهى مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء. لهذا يعتبر العنصر البشرى محور موضوع كفاءة الأداء فى المنظمات، لذا فإنه لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالنشاط المراد تحقيقه، وكذلك الارتقاء بمستوى أداء العاملين وحثهم على اكتساب الأنماط السلوكية الايجابية.

تعريفات الأداء:

على قدر أهمية الأداء على قدر ما تعددت التعريفات الخاصة به، ولقد أورد الباحثون تعريفات مختلفة للأداء منها:

(1) عرف (Ecclec, 1991) أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها!^{٢١}

المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحورى لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذى يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه.

وهناك الكثير من المسميات التي استخدمت للتعبير عن مفهوم الأداء مثل الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء، كما عبر عن الأداء أحياناً بالفعالية من زاوية النتائج التي تصل إليها الإدارة حيث يقال إدارة فعالة إذا أنجزت الأهداف بشكل صحيح.

أهمية مفهوم الأداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المنظمات الحديثة، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الإدارى والاقتصادى أيضاً.

كما يحظى الأداء على اهتماماً بالغاً على جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل التنظيم، وذلك من منطلق أن مستوى أداء الفرد يؤثر على الأداء الإجمالى للإدارة التي ينتمى إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره الايجابى أو السلبى على كفاءة وفاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح.

كفاءة الأداء

إن الكفاءة فى الأداء تعنى الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها (المنيف، 1979) ، ويشير بعض

^{٢١} - المغربى، كامل، (1998) الإدارة : مبادئ ومفاهيم ووظائف ، الرياض ، المملكة العربية السعودية

Eccles. R.(1991) " The Performance Measurement Manifesto " Harvard Business Review 69,(1) 22

^{٢٠} - المنيف، إبراهيم، (1979) الفعالية والكفاءة الإدارية، الرياض: معهد الإدارة العامة

من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلائم المنظمة وطبيعتها عملها.

إدارة الأداء التنظيمي ٢٧

تمر عملية إدارة الأداء التنظيمي بثلاث مراحل هي:

أولاً: تخطيط الأداء التنظيمي:-

وفي هذه المرحلة يتم القيام بالأنشطة التالية:-

1- صياغة استراتيجية المنظمة وتشمل:-

- تحديد استراتيجية ورسالة المنظمة ورؤيتها.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- تحديد الوسائل اللازمة للوصول للإستراتيجية الكلية.

2- تحديد وقياس المخرجات ويشمل:-

- تحديد المخرجات (المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها والمطلوبة لإنجاز الاستراتيجية).

- تحديد الأبعاد الهامة للمخرجات وهي الوقت، التكلفة، الكمية والجودة.

(2) وعرفة (Richard1992) بأنه " محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم " ٢٣

(3) عرف (القطب 1996) إن الأداء مفهوم واسع، وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية، والمخطط والفعلي، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به ٢٤

(4) كذلك يرى (مخيمر 2000) أن الأداء المؤسسي هو " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" ٢٥

(5) ويعرف (المكتب الإقليمي لشرق المتوسط 2007) أن الأداء يشمل أبعاد ثلاثة علي النحو التالي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية " ٢٦

Richard (1992) Boyatzis, the competent Manager : A model for Effective Performance, New York, John Wiley and Sons, P 10

٢٤ - القطب، يحيى الدين يحيى توفيق. (1996) " التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، الجامعة المستنصرية.

٢٥ - مخيمر، عبد العزيز مخيمر، (2000) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

٢ - أيتن محمود سامح المرجوشي، (2007) (تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية مع دراسة حالة المكتب

الإقليمي لشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية،

القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

Poister. T., (2003) Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, San Francisco CA: John Wiley, Inc., 2

2- تطوير الحلول الإستراتيجية للتغلب على نقاط الضعف.

3- تحديد نقاط القوة الناتجة عن قياس وتحليل الأداء وإعداد وتطبيق الأساليب والأدوات التي تحافظ على نجاح المنظمة وتميزها.

4 - تعديل مقاييس الأداء وقت الحاجة إلى ذلك.

مستويات الأداء^٢

أولاً- الأداء على المستوى التنظيمي

التنظيم هو عبارة عن نظام كلى أو جزئى يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددًا من المخرجات، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هى: متلقى الخدمة أو المنتج إضافة إلى المصادر التى يحتاجها التنظيم لتحصل علي المخرجات الضرورية وهى: رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، والقيم التى يتأثر بها التنظيم، ويعتبر كل تنظيم نظامًا يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:-

(أ) الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالموظفين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمات، وفى أى مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

- تحديد المقاييس المناسبة لكل بعد من هذه الأبعاد.

3- تطوير نظم لقياس الأداء وتشمل:-

- تحديد الأهداف لكل وحدة تنظيمية.

- تحديد مقاييس الأداء فى ضوء الأهداف.

- تحديد طرق جمع البيانات وتحليل الإجراءات والعمليات.

4- التأكد من معرفة العاملين بالمنظمة لمقاييس الأداء وتشمل:

- تعريف وتوصيل الأهداف لكل فرد بالمنظمة.

- التأكد من أن العاملين لديهم عناصر الأداء المطلوبة لإنجاز أهدافهم وتشمل هذه العناصر المعلومات، البيئة المناسبة، الأدوات، المقدر، الدافعية للعمل.

ثانيًا: قياس وتحليل الأداء التنظيمي:-

وتشمل هذه المرحلة على الأنشطة التالية:-

1- جمع البيانات عن الأداء من كافة الإدارات بالمنظمة.

2- تحليل البيانات وإعداد التقارير اللازمة.

3- تحديد الوظائف والإدارات التي حققت أهدافها وكذلك الوظائف والإدارات التي لم تحقق أهدافها بعد.

ثالثًا: تقويم الأداء التنظيمي:-

وتشمل هذه المرحلة القيام بالأنشطة التالية:-

1- تحديد نقاط الضعف الناتجة عن قياس وتحليل

الأداء وترتيب أولويات التغلب عليها فى ضوء

الموارد المتاحة لدى المنظمة

² - Langdon D., Aligning Performance: Improving People, Systems and Organizations Jossy- Bass Pfeiffer San Francisco ,

4- العمليات Process elements وتتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التى تؤدى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات

5- النتائج Consequences وتتمثل فى المؤثرات السلبية أو الايجابية التى تتزامن مع عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات مثل التلوث البيئى أو القيمة المضافة أو تشغيل البطالة أو زيادة الناتج الإجمالى المحلى

6- المعلومات المرندة Feedback وتتمثل في المعلومات التى يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج والتسويق أو الاستفادة من الخدمات المقدمة.

ثالثاً: الأداء علي مستوى الوظيفة

من المعروف أن مخرجات أى تنظيم تأتى عن طريق العمليات وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين فى العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء فى جميع المستويات مع بعضها البعض، إضافة إلى أن الأداء فى مستويات المنظمة والعملية الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التى تقدمها المنظمة.

المبحث الثالث

الدراسة التطبيقية والمعالجة الإحصائية

(ب) الهيكل التنظيمى: يركز على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته علي خدمة العمليات التى تنتج السلع أو الخدمات.

(ج) المقياس: وهو الكيفية التى يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.

ثانياً- الأداء علي مستوى العمليات ويركز علي التأكد من وجود العناصر التالية:

(أ) العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.

(ب) أهداف العمليات حيث يجرى التأكد من توافق وتكامل كل الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.

(ج) قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحراف.

ويشير Langdon إلى أن الأداء يتكون من العناصر الستة التالية:

1- المخرجات Outputs: وتتمثل فى العمل الناتج

على شكل خدمة أو سلعة أو معارف

2- المدخلات Inputs وتتمثل فى الموارد البشرية والمادية

3- شروط الإنتاج Conditions وتتمثل فى

السياسات والإجراءات التى تحكم عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.

و داخل المجموعات بحيث تم حساب قيمة " ف " المحسوبة على أساس:

متوسط المربعات بين المجموعات

ف = -----

متوسط المربعات داخل المجموعات

ثم حساب معنوية اختبار " ف " على أساس مستوي معنوية أقل من (0.05) ليبدل على تأثير المتغير الديموغرافي لعناصر إدارة المعرفة فى عملية تطوير الأداء، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) دل ذلك على عدم وجود تأثير دال لعناصر إدارة المعرفة فى عملية تطوير الأداء، وفيما يلي نتائج الفرض الأول:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى توضيح مدى أثر عناصر إدارة المعرفة فى تطوير الأداء فى الشركات قيد الدراسة والتابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية، وأيضًا الاختلاف بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية التى استخدمها الباحث من خلال اختبار الفروض التى سبق اشتقاقها وتأصيلها فى المبحث الأول، من خلال تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بتحديد العلاقة بين عناصر إدارة المعرفة و أثرها على متغير تطوير الأداء.

اختبار صحة الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفى، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفى) ومؤهلاتهم العلمية والعملية.

الأسلوب الإحصائي المستخدم

لقياس وتحديد تأثير المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين فيما يتعلق بكل من المؤهل العلمى، والخبرة الوظيفية، للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة ودورها فى عملية تطوير الأداء، تم استخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه One Way Analysis Variance (ANOVA) والذى يعتمد على قياس مصدر الاختلاف بين المجموعات

جدول رقم (7)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين، المؤهل العلمى، الخبرة الوظيفية على الدور المنوط للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة فى عملية تطوير الأداء.

العناصر	المؤهل العلمى	المتوسط	الانحرا	القرار
---------	---------------	---------	---------	--------

الدلالة	مستوى المعنوية	ف المعيارى	الحسابى		
دالة***	11.18	0.52 0.12 0.09 0.17	4.19 4.71 4.93 4.80	بكالوريوس ماجستير دكتوراه مؤهلات مهنية	الدور المنوط للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة في عملية تطوير الأداء.
الدلالة	مستوى المعنوية	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الخبرة الوظيفية	العناصر
دالة***	6.87	0.08 0.28 0.34 0.54	3.62 4.07 4.57 4.56	أقل من 5 سنوات من 5 لأقل من 10 سنوات من 10 لأقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة	الدور المنوط للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة في عملية تطوير الأداء.

المعرفى، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل
المعرفى) ومؤهلاتهم العلمية والعملية.

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

اختبار صحة الفرض الثانى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفى، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفى) وبين تطوير الأداء داخل الإدارات.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام:

1- تحليل الارتباط للتأكد من وجود ارتباط بالفعل بين المتغيرين

2- أسلوب تحليل المسار Path Analysis

وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية بين عناصر إدارة المعرفة وتطوير الأداء، ككل حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.43 عند مستوى معنوية 0.01 كذلك أظهر معامل ارتباط تطوير الأداء، وكل بعد من عناصر إدارة المعرفة ارتباطاً معنوياً (ذو دلالة إحصائية) فقد بلغ معامل الارتباط بين تطوير الأداء والبعد المعيارى لعناصر إدارة المعرفة والثقافة 0.04 عند مستوى معنوية 0.01 وكذلك بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة

• وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لاختلاف المتغير الديموغرافى (المؤهل العلمى، الخبرة الوظيفية) للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة فى عملية تطوير الأداء، عند مستوى معنوية أقل من (0.001)

• أكثر المؤهلات العلمية قياماً بدورها فى نشر العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هى على الترتيب حملة الدكتوراه، المؤهلات المهنية، حملة الماجستير، درجة البكالوريوس.

• أكثر الخبرة الوظيفية قياماً بدورها فى نشر العناصر الأساسية لإدارة المعرفة، هى على الترتيب من 10 لأقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة، 5 لأقل من 10 سنوات، أى كلما زادت الخبرة الوظيفية كلما أدى ذلك لنشر العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بهدف المساعدة فى عملية تطوير الأداء.

وبالتالى يتم رفض الفرض البحثى الأول القائل:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى

0.37 عند مستوى معنوية 0.01 ويوضح الجدول رقم (8) هذه النتائج

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الارتباط بين عناصر إدارة المعرفة وتطوير الأداء

العناصر	إدارة المعرفة	الثقافة	المحتوى	العمليات	التكنولوجيا	خصائص العمل المعرفي
معامل الارتباط	**0.43	**0.37	**0.32	**0.41	**0.43	**0.39

** تشير إلى مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (9)

أسلوب تحليل المسار Path Analysis
لمعرفة أثر عناصر إدارة المعرفة على تطوير الأداء

مستوى المعنوية	التأثير غير المباشر المعياري Standardized Indirect Effect	التأثير المباشر المعياري Standardized Direct Effect	التأثير الكلي المعياري Standardized Total Effect	المعاملات المعيارية المقدره Standardized Regression Weighing	المتغيرات محل العلاقة
0.094	0.10	0.089	0.19	0.89	الثقافة ← تطوير الأداء
0.000	0.00	0.044	0.12	0.44	المحتوى ← تطوير الأداء
0.091	0.10	0.084	0.18	0.84	العمليات ← تطوير الأداء
0.091	0.10	0.091	0.25	0.91	التكنولوجيا ← تطوير الأداء
0.090	0.10	0.086	0.17	0.86	خصائص العمل المعرفي ← تطوير الأداء

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة وبين تطوير الأداء حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون

0.52 عند مستوى معنوية 0.01 كذلك أثبتت نتائج أسلوب تحليل المسار وجود أثر لعناصر إدارة المعرفة على تطوير الأداء وبلغ حجم التأثير الكلي المعياري 0.42

معامل التحديد (R2) = 0.523

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (a=0.01)

و درجات حرية (610.5) = 3.02

القوة التفسيرية لكل بُعد (الثقافة (R2) = 0.087)

والمحتوى المعرفى (R2) = 0.007) و(العمليات

(R2) = 0.113) و(التكنولوجيا (R2) = 0.005)

و(خصائص العمل المعرفى (R2) = 0.311) .

يتضح من الجدول رقم (11) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثالث استنادًا إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (a=0.01) ودرجات حرية (5.610)، حيث أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (52.3%) من التباين فى البعد التابع (تطوير الأداء) وهى قوة تفسيرية مرتفعة نسبيًا، مما يدل على أن هناك أثرًا مهمًا لأبعاد المتغير المستقل فى تطوير الأداء كبعد تابع، وبناءً على ذلك يمكن اختبار الفرض الثالث من خلال الجدول رقم (12) الآتى :

جدول رقم (10)

نوع وقوة العلاقة بين عناصر إدارة المعرفة وتطوير الأداء باستخدام الانحدار المتعدد

المتغيرات	معامل الانحدار بيتا B	معامل الارتباط R
1.الثقافة	*0.47	0.82
2.المحتوى	*0.43	0.76
3.العمليات	*0.43	0.80
4.التكنولوجيا	*0.46	0.89
5. خصائص العمل المعرفى	*0.45	0.90

وتشير هذه النتائج بصفة عامة إلى رفض هذا الفرض والذى ينص على أن: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفى، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفى) وبين تطوير الأداء داخل الإدارات.

اختبار صحة الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفى، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفى) وبين تطوير الأداء للشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية.

الأسلوب الإحصائى المستخدم

جدول رقم (11)

نتائج (Analysis Of Variance) للتأكد من

صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثالث

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5	281.309	56.262	133.583	*0.000
الخطأ	610	256.916	0.421		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.0001)

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر عناصر المتغير المستقل

(الثقافة، المحتوى المعرفي، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفي) في تطوير الأداء

المستوى دلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
**0.031	2.167	0.086	0.042	0.912	الثقافة
0.793	0.263	0.014	0.052	0.0137	المحتوى المعرفي
*0.000	3.676	0.179	0.046	0.164	العمليات
0.439	0.774	0.037	0.048	0.037	التكنولوجيا
*0.000	12.104	0.516	0.040	0.480	خصائص العمل المعرفي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.01=a)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.05=a)

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01=a) ودرجات حرية (614.1) = 2.325

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (614.1) = 1.645

Results, Recommendation

أولاً- النتائج :

من واقع الدراسة التطبيقية توصلت الدراسة للعديد من النتائج لعل أهمها ما يلي:

1- هناك إدراك متزايد من قبل الشركات قيد الدراسة والتابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية بأهمية تطبيق عناصر إدارة المعرفة وبعض الممارسات الإدارية المستحدثة، حيث تبين أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية حول الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الوصول إلى تطوير الأداء

2- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية هامة، بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وتطوير الأداء كمتغير تابع، سواء علي المستوى الكلي أو على مستوى العنصر الواحد،

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن البعد المستقل إدارة المعرفة يؤثر في تطوير الأداء اعتماداً على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (614).

وفي ضوء ما سبق فقد توصلت الدراسة لعدم صحة الفرض الثالث القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة (الثقافة، المحتوى المعرفي، العمليات، التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفي) وبين تطوير الأداء للشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء المصرية.

المبحث الرابع
النتائج و التوصيات

امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة بها يؤثر إيجابيًا
فى دفع عجلة تطوير الأداء

ثانيًا- التوصيات:

فى ضوء النتائج التى توصل إليها الباحث
من خلال ربط الأطر النظرية وما قام به من
جوانب تحليلية لأثر عناصر إدارة المعرفة فى
تطوير الأداء على الشركات قيد الدراسة و التابعة
لغرفة صناعة الدواء المصرية، وما أورده الباحث
من تفسيرات لتلك النتائج من وجهه نظره يمكن
عرض مجموعة من التوصيات الخاصة التى لها
علاقة مباشرة مع ما توصلت إليه الدراسة من
نتائج، وذلك على النحو التالى:

1- قيام غرفة صناعة الدواء المصرية- بالبدء فى
تفعيل عناصر إدارة المعرفة وبلورة قيم تعبر
عن مفاهيم: نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة،
المشاركة والتعاون، والعمل كفريق، لما لها من
أثر إيجابى على عملية التحسين والتطوير
داخل هذا القطاع الحيوى الهام.

2- فى ظل البيئة التنافسية الجديدة، يجب على
غرفة صناعة الدواء المصرية، تنظيم وعقد
ندوات ودورات تدريبية مكثفة لمختلف الكوادر
الفنية و المستويات الإدارية وبالذات الوسطى
والعليا للشركات التابعة للغرفة بهدف تعميق
المفهوم الصحيح لإدارة المعرفة والمنظمات
المتعلمة وللإجابة على أية استفسارات أو تدليل
أية عقبات تواجههم، أو للتعرف على أية أفكار
أو مقترحات قد تفيد فى عملية التطوير،
وأهميتها للشركات العاملة فى قطاع الدواء
المصرى.

وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين
عناصر إدارة المعرفة وتطوير الأداء ككل
(0.67) وهى قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل
لعناصر إدارة المعرفة فى دفع عجلة التحسين
وتطوير الأداء

3- أظهرت النتائج أن هناك دعم من قيادات
الشركات قيد الدراسة فى تبنى ونشر عناصر
إدارة المعرفة، وذلك من أجل تحسين وتطوير
أدائها وتعزيز تنافسيتها على المستوى المحلى
والدولى

4- كما أظهرت نتائج التحليل تأييد إجابات أفراد
العينة واستجابتهم بضرورة إجراء التغييرات
على النظام التقليدى فى الأداء عندما تتاح
الفرصة مما يشير إلى بوادر إيجابية مشجعه على
نشر عناصر إدارة المعرفة للشركات قيد
الدراسة، لما لها واقع مؤثر وإيجابى على تطوير
الأداء، فضلًا عن سرعة نموها

5- أشارت النتائج إلي وجود علاقة ذات دلالة
إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة مجتمعة
كمدخل لتطوير الأداء، ويرجع الباحث ذلك من
وجهه نظره إلى اهتمام غرفة صناعة الدواء
المصرية والوعى العام بموضوع إدارة المعرفة
ومحاولة نشره وتفعيله لدى جميع الشركات
التابعة

6- وجود تأثير دال إحصائيًا لعناصر إدارة المعرفة
(الثقافة، المحتوى المعرفى، العمليات،
التكنولوجيا، خصائص العمل المعرفى) فى
تطوير الأداء للشركات قيد الدراسة، أى أن

الأداء، وبذلك تكون قد مهدت الطريق أمام البحوث والدراسات فى مجال الإدارة العامة، مما يتطلب إجراء المزيد من البحوث والدراسات عن إدارة المعرفة، مع التأكيد على ضرورة إعطاء الدعم الملائم لنشرها وتطبيقها من خلال غرفة صناعة الدواء.

◆ تناولت الدراسة أثر عناصر إدارة المعرفة علي تطوير الأداء، ويمكن تناول أثر إدارة المعرفة على العديد من المتغيرات الأخرى، كجودة المنتج وجودة الخدمة، تنافسية المنظمة..... الخ

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

١. المنيف، إبراهيم، (1979): الفعالية والكفاءة الإدارية: معهد الإدارة العامة، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

٢. المغربي، كامل، (1998): مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

٣. توفيق، عبد الرحمن، (2004): الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمك، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٤. عبد الله، أحمد محمد، (2005): قضايا في الفكر الإدارى المعاصر، المكتبة العلمية للإدارة، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

٥. الكبيسي، صلاح الدين، (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

3- وضع إستراتيجية عمل واضحة وإطار عمل محدد لأبعاد وعناصر إدارة المعرفة بغرفة صناعة الدواء المصرية، وذلك لزيادة فاعليتها فى تحسين مستوى الأداء للشركات التابعة بصفة عامة وذلك من خلال:-

● العمل على نشر أبعاد إدارة المعرفة لمساعدة العاملين على إنجاز عملهم بكفاءة وفاعلية.

● تبسيط إجراءات العمل وتطويرها طبقاً لما يراه العاملين من مقترحات تؤدي الى تحسين الأداء، مع مراعاة أن تكون الإجراءات واضحة ومعروفة.

وأخيراً توصى الدراسة بالتركيز على نشر عناصر إدارة المعرفة بين الشركات التابعة لغرفة صناعة الدواء وبعضها البعض حتى يمكن المساهمة فى عملية التطوير وبما يساعد فى الاستثمار داخل هذا القطاع ومحاولة الاستفادة من تلك العناصر فى الوصول إلى التنافسية.

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية بشكل رئيسى على معرفة دور إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء، كما تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، ومن المعروف أن الإجابة على الاستقصاء قد تتضمن قدر من التحيز من قبل الباحثين، ولذلك تقترح الدراسة تطبيق نفس الموضوع علي قطاعات أخرى، و فى دول عربية أخرى.

◆ إن الدراسة الحالية قدمت دليل مبدئى لتأثير عناصر إدارة المعرفة على تطوير وتحسين

الدوائية، الدراسات والبحوث التجارية، كلية
التجارة، جامعة الزقازيق.

الرسائل العلمية:

١٢. شحادة، فراس خضر (2006) : إدارة المعرفة
كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، دراسة
تطبيقية على المستشفيات الجامعية، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين
شمس.

١٣. خالد، هادية فخر الدين، (2006): إدارة
المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات
التطبيق فى المنظمات العامة فى مصر، رسالة
دكتوراة فى الادارة العامة، كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية، جامعة القاهرة

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

Books:

14. Beckman, T. (1999) " the Current
Stage of Knowledge Management "
In Liebowicz. J. (Ed.) Knowledge
Management Handbook. CRC
Press, Boca Roca Raton, FL

15. Eccles. R.(1991): " The
Performance Measurement
Manifesto " Harvard Business
Review 69,(1)

16. David Malone (2003): "Shooting
the past: An Instructional Case for
Knowledge Management" Journal

٦. مخيمر، عبد العزيز، (2000): قياس الأداء
المؤسسى للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية
للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر
العربية.

٧. نجم، نجم عبود، (2008): إدارة المعرفة
المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة
الثانية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

٨. المرجوشى، أيتن محمود، (2007): تقييم الأداء
المؤسسى فى المنظمات العامة الدولية مع دراسة
حالة المكتب الإقليمى لشرق المتوسط التابع
لمنظمة الصحة العالمية، جامعة القاهرة، كلية
الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ، جمهورية
مصر العربية.

الدوريات

٩. عبد الوهاب، سمير محمد (2007): دور القيادة
المحلية فى إدارة المعرفة مع الاشارة الى رؤساء
المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات
الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،
جامعة القاهرة.

١٠. نوى، طه حسين، (2006): الاستثمار فى
رأس المال المعرفى ودوره فى بناء الميزة
التنافسية للمنظمة المجلة العلمية للبحوث
والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة
حلوان.

١١. الرفاعى، ممدوح عبد العزيز (2002): إدارة
المعرفة: تقييم دور العمليات الاجتماعية التوافقية
الذاتية فى خلق المعرفة وأثرها على العملية
الابتكارية، دراسة ميدانية علي قطاع الصناعات

-
- 22. Schermerhom. J.R.(2004) :** Of Information's Systems, Vol.17
Management 8 th Ed. New York:
John Willey & Sons. No. 2 Fall, pp:41-49
- 23. Mayo, A.(1998):** " Memory
Bankers " People Management, 22
January 22
- 24. Turban, E; R. Rainer and R.
Potter(2003):** Introduction to
Information Technology 2 nd ed.,
John Wiley & Sons Inc., Hoboken,
NJ
- 25. Richard (1992):** Boyatzis, the
competent Manager : A model for
Effective Performance, New York,
John Wiley and Sons, P 10
- 26. Poister. T., (2003):** Measuring
Performance in Public and
Nonprofit Organizations, San
Francisco CA: John Wiley, Ine.,
- 27. Langdon D., Aligning
Performance: .(2000):** Improving
People, Systems and Organizations
Jossy- Bass Pfeiffer San Francisco ,
- 28. Thom ,Christopher A. (2001):**
Knowledge Management for
Educational Information Systems:
what is the State of the Field?
Education Policy Analysis
- 17. Gottschalk, Petter (2005):**
Strategie Knowledge Management
Technology. IDEA GROUP
publishing.
- 18. KPMG Manage net Consulting
(1999):** Knowledge Management:
Research Report 2000 London:
from KPMG website [www
kpmg.com](http://www.kpmg.com)
- 19. Huotari, Maija- Leena. And
livonen Mirja.(2004):** Trust in
Knowledge Management Systems
in Organizations, Idea Group
Publishing Hershey USA, available
online at: [www. Idea- group.com](http://www.Idea-group.com)
- 20. Bhatt, G.(2002):** "Management
Strategies for Individual
Knowledge and Organizational
Knowledge "Journal of
Knowledge Management, 6 (1):8-
18
- 21. Koeing, M.(1999):** " Education for
Knowledge Management "
Information Service. Vol. 19, Issue,
1

Electronic Journal of knowledge
Management Volume 4 Issue1,pp
11-20 available online at
www.ejkm.com

Archives, 9 (47) Retrieved (date)
from <http://epaaasu/epaa/v9n47>

Periodicals:

31. Diakoulakis Ionnis E et. al,(2004):

"Towards a holistic knowledge
Management model", journal of
knowledge Management, vol 8 N01

32. Husssi, Tomi. (2004):

"Reconfiguring knowledge
Management –Combining
Intellectual Capital intangible assets
and knowledge Creation Journal of
knowledge Management. Vol.8No 2

29. Akhavan, peyman and jafari,

Mostafa.(2006): Critical issues for
knowledge management
implementation at a national level,
the journal of information sans
knowledge Management systems,
vol. 36No 1

30. Cabrita M and Vaz, J (2006):

Intellectual Capital and Value
Creation: Evidence from the por-
tuguese Banking Industry "The

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استقصاء

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته،

حيث أن تقدم البحث وتطوره هو نتاج التعاون والمشاركة بين الهيئات العلمية وجهات العمل والأفراد، فأنا نتشرف بأن نقدم لكم الاستمارة المرفقة التي تتضمن عدة أسئلة تتعلق بدراسة معنونة باسم : إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء " دراسة حالة غرفة صناعة الدواء المصرية" .

لذا نرجو التكرم بالتعاون الفعال معنا بالإدلاء بآرائكم الصريحة، والتي ستساهم بكل تأكيد فى الوصول إلى نتائج واقعية فاعلة بشأن موضوع الدراسة.

ونود أن نؤكد لكم بأن ما سوف تدلون به من معلومات وآراء أو مقترحات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى، هذا بالإضافة إلى أن النتائج التى سوف نتوصل إليها إن شاء الله سوف تعرض بشكل يفيد ويحقق الهدف من البحث العلمى دعماً للجهود المبذولة نحو مسيرة التطوير والتنمية.

واعلم سيدي الفاضل بأنه لا قيمة لتلك الدراسة بدون تعاونك الصادق معنا... ونحن على يقين أنك لن تبخل علينا بالإجابات الدقيقة.

أرجو أن تتقبل سلفاً شكرى على تعاونكم معنا

الباحث

فيما يلي عدد من الأسئلة التي تفسر كل منها بعض المتغيرات التي يمكن الاعتماد عليها في دراسة معنونة باسم: إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء " دراسة حالة غرفة صناعة الدواء المصرية".

يرجى توضيح رأيكم بشأن كل منها وذلك بوضع علامة (✓) في العمود المناسب والذي يعكس وجهة نظركم، مع العلم بأنه ليست هناك إجابات صحيحة أو خاطئة إنما هي مجرد آراء أو وجهات نظر.

الجزء الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	مطلقاً	نادرًا	أحيانًا	معظم الأوقات	كل الأوقات
١	يتم تحديد درجة أهمية المعرفة ويتم تطويرها للاستفادة منها مستقبلاً					
٢	يتم تحديد المعرفة اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً في الشركة والعمل على توفيرها					
٣	إذا قدم أحد العاملين أسلوب عمل جديد، فإن الإدارة تفكر في ذلك وتعرضه للنقاش مع باقي العاملين					
٤	يوجد اهتمام بتسجيل التجارب المتميزة داخل الشركة					
٥	يتم جمع معلومات عن آراء المرضى ورأيهم في المنتج المقدم					
٦	الأجهزة والمعامل المتواجدة في الشركة تُعد من الأجهزة الحديثة					
٧	تهتم الشركة بالتعرف على التجارب الناجحة في الشركات الأخرى المماثلة					
٨	تسارع إدارة الشركة لشراء التقنيات الحديثة في مجال الإنتاج					
٩	تعتبر الشركة أن المرضى مصدر هام للمعلومات					
١٠	تتعلم الإدارة طرق خدمات جديدة من المنافسين					
١١	تعتبر الشركة أنه كلما أمتلك المرؤوسين معلومات أكثر كلما كان أدائهم أفضل					
١٢	يتناقش الرئيس المباشر مع موظفيه حول كيفية تطوير أعمالهم مستقبلاً					
١٣	يتم تطوير مهارات العاملين بشكل متوافق مع أهداف الشركة					
١٤	تقوم الشركة باستمرار بتقييم مدى قدرتها على الاستفادة والتعلم من التجارب التي مرت بها					
١٥	تقوم الشركة بتقييم تجاربها الناجحة وتحديد فيما لو كان هناك إمكانية لنجاح أكبر					
١٦	تسعى الشركة لتحقيق التكامل بين الجدارات الإدارية والتقنية بهدف تقديم منتجات جديدة					
١٧	تقدم الشركة منتجات جديدة لتكون امتدادًا وتطويرًا للمنتجات الحالية					
١٨	تعمل الشركة على تنمية مهارات ومعارف العاملين					

الجزء الثاني: تطوير الأداء

الرقم	العبارات	مطلقاً	نادراً	أحياناً	معظم الأوقات	كل الأوقات
١	زيادة معدل سرعة استجابة العاملين للنظم الإدارية المتطورة					
٢	يسمح لى باتخاذ أى قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذى أؤديه					
٣	سهولة إجراءات العمل وفهمها من العاملين					
٤	سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين فى المواعيد المحددة					
٥	أستطيع تغيير الطرق التى أؤدى بها عملى عندما أرغب فى ذلك					
٦	وضوح المسئولية فى تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين					
٧	وضوح المهام الوظيفية لجميع العاملين					
٨	سرعة وفاعلية تشخيص المشكلات الإدارية من قبل العاملين					
٩	زيادة التفكير الإبداعى لدى العاملين و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية					
١٠	زيادة فهم ومعرفة الإجراءات والعمليات الإدارية والانتاجية من قبل العاملين					
١١	تهتم إدارة الشركة بالمستوى التعليمى والثقافى للمتقدمين للوظائف أثناء عملية التعيين					
١٢	يتم التطوير فى أهداف الشركة وفقاً للمتغيرات العالمية					
١٣	التعلم والتدريب محور أساسى فى استراتيجيتنا					
١٤	يتم اشترك العاملين فى اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
١٥	تحرص الإدارة على عمل برامج تدريبية للأعضاء الجدد المنضمين للشركة لإعادة تأهيلهم إدارياً وفنياً وزيادة قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة					
١٦	تخص الشركة الأشخاص المبتكرين فيها بنوع خاص من التقدير					
١٧	تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً بعنصر القدرة على الابتكار لتواكب البيئة المتغيرة					
١٨	لدى من المهارات والمعلومات ما يمكنى من التعامل مع مسئوليات وأعباء وظيفتى					

الجزء الثالث: البيانات الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) داخل المربع المناسب للحالة الديموغرافية الخاصة بسيادتكم

- 1- المؤهل العلمي: بكالوريوس
ماجستير
دكتورة
- 2- المستوى الوظيفى: إدارة عليا
إدارة وسطى
- 3- مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات
من 5-10 سنوات
أكثر من 15 سنة