

اثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

دراسة حالة
في مصنع الكوفة للمشروبات الغازية

المدرس المساعد
قيس عبد الهادي صالح
المعهد التقني / كوفة

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال دراسة حالة في مصنع الكوفة للمشروبات الغازية

المدرس المساعد
قيس عبد الهادي صالح
المعهد التقني / كوفة

المقدمة Introduction :

إن التحولات المتسارعة التي شهدتها اقتصاديات الأعمال خلال العقد الماضي والطبيعة الحركية لبيئة الأعمال الكونية وديناميات السوق ألزمت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر في الخرائط المعمارية لمسارات بناء وتطوير المقدرات الاستراتيجية لتكون مركزة وموجهة بالمعرفة - knowledge-oriented capabilities بوصفها المورد الاستراتيجي الأهم في تكوين وتوليد القيمة المستدامة sustainable value وبرغم تنوع الاسهامات البحثية في مجال ادارة المعرفة (محتوى وعمليات)، إلا ان مراجعة الادبيات اظهرت الحاجة للمزيد من البحث عن اثر التكامل بين مبادرات ادارة المعرفة والمقدرات الاستراتيجية للأعمال في تحقيق التنافسية والاستدامة ومن هنا فان البحث هو محاولة لاستكشاف دور مقدرات البنية التحتية للمعرفة (تكنولوجية، هيكلية، ثقافية) ومقدرات العملية (اكتساب، تحويل، تطبيق وحماية) في تفعيل مبادرات ادارة المعرفة الاستراتيجية وفي اطار تلك التصورات قدم البحث اطارا تعريفيا وتجريبيا لتحليل اثر المقدرات الاستراتيجية الموجهة بالمعرفة في تدعيم الاستدامة والتنافسية .

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

Methodology & Related studies

أولاً: منهجية البحث.

١) مشكلة البحث Problem Statement

تنامت اهتمامات الادبيات المعاصرة في حقل الادارة الاستراتيجية بقضية دور المقدرات المستندة للمعرفة في تحسين وتطوير الميزة التنافسية والقيمة الاستراتيجية للأعمال بعد ان تراجع بوضوح دور الموارد الملموسة امام الموارد والموجودات غير الملموسة في تحقيق التنافسية والاستدامة (Reponen T، 2003)⁽¹⁾، (Inlecom،2004)⁽²⁾، (katsoulakas X Rutherford، 2005)⁽³⁾، (stam c.2007)⁽⁴⁾

ومن هنا فقد تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الاساسي الاتي :-

المشكلة الاساسية : Main problem
ما دور المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين وتدعيم القيمة الاستراتيجية للأعمال (BSV) ؟

٢) أهمية البحث Importance of Research

اكادت الدراسات المعاصرة ان فشل العديد من مبادرات ادارة المعرفة بمنظور النظرة المستندة للموارد (Resource Based View) يقف عند مستوى ما تطوره منظمات الاعمال من مقدراتها المستندة للمعرفة وهي مقدرات البنية التحتية للمعرفة (Knowledge-Infrastructure Capabilities) ومقدرات عمليات المعرفة (Knowledge-Process Capabilities)

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٤٩)

(7) (2004) سلمان⁸ (5) (Gold, Matiotra & segars, 2001)

(6) (Curlucci, Marrk schima, 2004)، 2004 سلمان

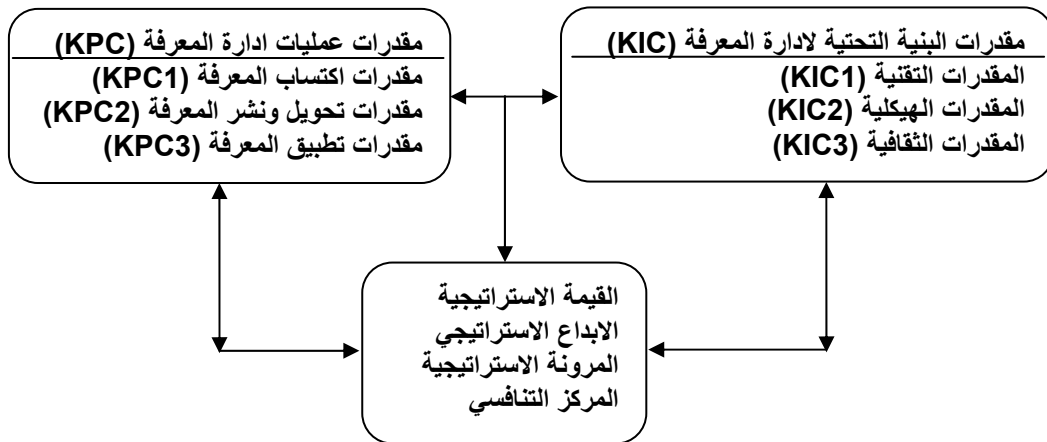
ومن هنا فان اهمية البحث تمثلت في جانبين الاول الجانب النظري اذ حاول البحث تقديم خلفية نظرية متكاملة لابرز الاسهامات في دور المقدرات المستندة للمعرفة والقيمة الاستراتيجية للاعمال وتشخيص العلاقات بينهما وفي الجانب العملي الذي حاول التركيز على ادراك المضامين الاستراتيجية لقضية التداخل بين القيمة الاستراتيجية للاعمال والمقدرات المستندة للمعرفة في منظمة البحث.

٣ أهداف البحث Objectives of Research

سعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :-

- ابراز اهمية تطوير المقدرات الاستراتيجية المستندة للمعرفة .
- تشخيص العلاقة بين المقدرات المستندة للمعرفة والقيمة الاستراتيجية للاعمال.
- تفعيل وعي منظمة البحث باهمية ودور المقدرات الاستراتيجية المستندة للمعرفة في تحسين تنافسيتها وتدعيم مركزها التنافسي.

٤) انموذج البحث Research Model



الشكل (١) انموذج البحث الافتراضي

Source:

إعداد الباحث:

يوضح الشكل (١) نموذج البحث الذي طور على وفق مراجعة الباحث لمداخل التحليل الاستراتيجي للقيمة الاستراتيجية للأعمال بمنظور النظرة المستندة للمعرفة (Knowledge-Based View). وبرغم اختلاف المنطلقات الفلسفية والفكرية لمداخل التحليل الاستراتيجي في تفسير وتبرير القيمة الاستراتيجية للأعمال وتطوير الميزة المستدامة الا انها اتفقت الى حد ما على ان المعرفة هي المورد الاستراتيجي الالهم لتحسين وخلق القيمة (Value Creation)، فقد ضم انموذج البحث ثلاثة محاور اساسية خصص المحور الاول لتأطير مقدرات البنية التحتية للمعرفة (تقنية، هيكلية، ثقافية) بينما ركز المحور الثاني على تأطير مقدرات عمليات المعرفة (اكتساب، تحويل ونشر وتطبيق المعرفة) في حين خصص المحور الثالث من انموذج البحث لمؤشرات القيمة الاستراتيجية للأعمال بدلالة الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية والمركز التنافسي.

٥) فرضيات البحث Research Hypothesis

على وفق مشكلة واهداف وانموذج البحث تم تطوير فرضيات الاثبات الآتية :-

- توجد علاقة ارتباط وأثر بين متغيرات البنية التحتية لإدارة المعرفة .
- توجد علاقة ارتباط وأثر بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة .
- توجد علاقة ارتباط وأثر بين متغيرات القيمة الاستراتيجية للأعمال .
- توجد علاقة ارتباط وأثر بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملياتها والقيمة الاستراتيجية للأعمال .

٦) ميدان وعينة الدراسة :

تم اختبار نموذج وفرضيات الدراسة في معمل الكوفة للمشروبات الغازية بوصفه احدى منظمات القطاع الخاص التي اثبتت نجاحا في ردد الاسواق المحلية بمجموعة متنوعة من المنتجات ذات الجودة المقبولة والمنافسة للمنتجات المستوردة وتسعى ادارة المعمل حاليا الى توسيع الطاقة الانتاجية للمعمل وتنويع انتاجه باضافة خطوط انتاجية وتحديث تكنولوجيا التصنيع بالتعاقد مع عدد من الشركات العالمية . ولان متغيرات ادارة المعرفة تمارس عادة في جميع المستويات الوظيفية في المعمل الاستراتيجية منها والتشغيلية فقد ضمت عينة البحث (٤٥) منتسبا بضمنهم المديرين في الادارة العليا والتنفيذية وبنسبة تمثيل تجاوزت (٢٠٪) من مجتمع البحث البالغ (٢٢٢) منتسبا ويوضح الجدول (١) خصائص عينة البحث.

جدول (١) وصف عينة البحث

الجنس	العدد	النسبة %	سنوات الخدمة	العدد	النسبة %	التحصيل العلمي	العدد	النسبة %	الاختصاص	العدد	النسبة %
ذكر	٤٠	%٨٨	١٠-٠	١٤	%٣١	اعدادية	٥	%١١	اداري	١٢	%٢٧
انثى	٥	%١١	٢٠-١١	٢٠	%٤٤	دبلوم	٢٠	%٤٤	فني	١٦	%٣٦
			٣٠-٢١	١١	%٢٤	بكالوريوس وماجستير	٢٠	%٤٤	هندسي	١٧	%٣٨
مجموع	٤٥	%١٠٠	مجموع	٤٥	%١٠٠	المجموع	٤٥	%١٠٠	المجموع	٤٥	%١٠٠

٧) أداة القياس واساليب جمع وتحليل البيانات

طورت اداة القياس (الاستبانة) والتي تمثل المصدر الاهم للبيانات التي وظفت في اختبار نموذج وفرضيات البحث على وفق مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماما = ٥، لا اتفق تماما = ١) وقد اخضعت الاداة لمقياس الصدق الظاهري بعد عرضها على عدد من الخبراء من اصحاب الاختصاص تم الاخذ بملاحظاتهم شكلا ومضمونا كما اختبر ثبات الاستبانة بطريقة

(٥٥٢) أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

التجزئة النصفية (Split Half) اذ بلغ معامل ارتباط سبيرمان براون (Brown،Spearman) لعموم فقرات الاستبانة (0.74) وهذا يعني القبول بمستوى ثبات فقرات الاستبانة وانها تحقق النتائج ذاتها مع اختلاف عامل الزمن .

وظفت في تحليل البيانات اساليب التحليل الوصفي والاستدلالي اذ استعملت معلمات التحليل الاحصائي الوصفي لوصف متغيرات الدراسة بينما استعملت اساليب التحليل الاحصائي الاستدلالي لاختبار علاقات الارتباط والاثربين متغيرات الدراسة .

ثانيا : دراسات سابقة

نعرض في هذه الفقرة عدد من الدراسات التي حاول الباحث توظيف بعض معطياتها النظرية والتطبيقية لتطوير اطار البحث وحدوده وانموذجه الافتراضي وكما يلي :-

١- دراسة "A Strategic pretext For Knowledge Management " Zack 12000)⁽¹⁾

سعت الدراسة إلى اختبار اثر التكامل بين مبادرات إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية للأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وقد افترض الباحث إن نقطة البدء في التحليل الاستراتيجي تبدأ من تحديد رؤية ورسالة الأعمال بالتزامن مع تطوير المقدرات الإستراتيجية المستندة للمعرفة لتكون أكثر ملائمة للخيارات الإستراتيجية المعتمدة . خلصت الدراسة إلى إظهار أهمية المزاوجة بين مفاهيم الإدارة الإستراتيجية مع قضايا التعلم والمعرفة ودوره في نجاح المنافسة المستندة للمعرفة .

(1) See <http://www.esternan.nor.Com> .

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٥٣)

٢- دراسة⁽¹⁾ (Baqir (2001) "Strategic Knowledge

.Management for Futuristic organization

إن البحث هو محاولة لدراسة إدارة المعرفة بمنظور استراتيجي (strategic view) في إطار السعي إلى تحقيق التداؤب (synergy) بين المقدرات التكنولوجية والبشرية ونجاح مبادرات إدارة المعرفة .
فسرت الدراسة وبمنظور استراتيجي مضامين التحول من اقتصاديات الإنتاج الكبير إلى اقتصاديات المعرفة الشاملة وشبكات المعرفة الكونية (global Knowledge Networking) . أكدت نتائج الدراسة إن التحولات المثيرة في الاقتصاد الكوني ومنها سرعة حركة انتقال عوامل الإنتاج والتكنولوجيا جعلت المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأهم للمنظمات الذكية (Intelligence organization) وأوصت الدراسة بان نجاح مبادرات إدارة المعرفة تقف عند قدرة منظمات الدراسة على خلق وتوليد ونشر المعرفة .

٣- دراسة⁽²⁾ (katsoulakos & Rutherford (2005)

"Knowledge oriented strategy : strategic Knowledge Management capabilities "

تصدت الدراسة لتحليل اثر التطورات المتسارعة في اقتصاديات الأعمال ممثلة بنظم المعلومات والاتصالات والمعرفة في بناء وتطوير مقدرات الإدارة الإستراتيجية للمعرفة . أظهرت نتائج الدراسة إن تطوير الاستراتيجيات الموجهة بالمعرفة (knowledge-Oriented Strategies) تتطلب تطوير مقدرات ديناميكية موجهة بالمعرفة (knowledge-Driven Dynamic capabilities) وان المعرفة هي المورد الأهم في تحقيق سرعة الاستجابة والتكيف لمتطلبات الاقتصاد الكوني الجديد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

** See <http://www.institute.km> . Com .

*** See <http://www.kbos.Com> .

المبحث الثاني

خلفية البحث النظرية

Theoretical Background

اتفقت الأدبيات إن القضية الجوهرية في نجاح مبادرات ادارة المعرفة تقف عند مستوى التكامل بين تلك المبادرات واستراتيجيات الاعمال التنافسية^(٩) وفي حدود اهتمامات البحث الحالي فان ادارة المعرفة تعني " مبادرات تفصيلية تهدف الى تحفيز عمليات توليد وخلق المعرفة من اجل تحقيق التنافسية والاستدامة"^(١٠) فالمعرفة اذن ليست نتاجاً للصدفة وانما نتاج لمبادرات واستراتيجيات نظامية ومدروسة تهدف الى تحفيز عمليات توليد وخلق المعرفة الداعمة للتمايز والابداع والميزة المستدامة . ومن هنا فقد احتلت المعرفة موقعا حيويا في مداخل التحليل الاستراتيجي المختلفة بدءا بالنظرة المستندة للموارد (Resource – Based view) والنظرة المستندة للصناعة (industry –Based view) وحديثا النظرة المستندة للمعرفة (Knowledge – Based view) فقد وصفت المعرفة بانها المورد الاستراتيجي الافضل لتحقيق الميزة المستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد او المناقلة او الاحلال^(١١) وعلى وفق النظرة المستندة للمعرفة (KBV) فان استدامة الاعمال هي دالة للمقدرات الاستراتيجية الموجهة بالمعرفة^(١٢) فهي الاكثر اهمية في تكوين القيمة المستدامة والأكثر تأثيرا في رفع وتفعيل الموارد الاستراتيجية^(١٣) فضلا عن ان الهدف الاستراتيجي الاهم لتطوير الاستراتيجيات التنافسية هو تكوين وتطبيق المعرفة^(١٤)، وعموما فان المقدرات الاستراتيجية المستندة للمعرفة هي العوامل والجدارات الممكنة او المساعدة في تركيب المعرفة الاستراتيجية للأعمال، انها

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٥٥)

المقدرات الديناميكية للتكيف والتكامل وإعادة تشكيل وهندسة الاعمال من اجل التكيف للبيئة التنافسية بمرونة عالية واستجابة سريعة^(١٥) ومن هنا فان تحليل المقدرات الاستراتيجية الموجهة بالمعرفة سيسهم في تمكين منظمات الاعمال على فهم ديناميات بناء المقدرات الناشئة عن محتوى وعمليات ادارة المعرفة بالامد غير المنظور، انها الآليات الفاعلة في تحديث وتجديد استراتيجيات الاعمال^(١٦) .

إن تحقيق الاستدامة التنافسية (Sustainable Competitiveness) يتطلب رفع المقدرات الاستراتيجية الموجهة بالمعرفة التي تمكن من التموضع الاستراتيجي (strategic positioning) في اسواقها المستهدفة^(١٧) وهذا يتطلب بدوره تعزيز طاقة الامتصاص (Absorption Capacity)، اي المقدرة على توظيف المعرفة السابقة لتوليد وتمثيل وتطبيق المعرفة الجديدة^(١٨) وفي حقيقة الامر ان المقدرات الاستراتيجية للاعمال (بضمنها المقدرات المستندة للمعرفة) يمكن تطويرها عبر مرحلتين هما التوليف أو التركيب (combination) والمبادلة (Exchange)^(١٩) وكلاهما يتطلب حضور راس المال الفكري (Intellectual capital) الذي يمثل مجموع المقدرات التداؤبية الحالية والمحتملة المخزونة في .. والمتاحة من ... والتي تشتق عبر الشبكات العلائقية للاعمال^(٢٠) ان بناء وتطوير المقدرات الاستراتيجية المعرفية يتطلب تحديث البنى التحتية للاعمال في ثلاث مجالات اساسية (تقنية، هيكلية، وثقافية) اذ تشير البنى الهيكلية الى آليات التنسيق والتكامل^(٢١) بينما تعكس البنى الثقافية نوعية مناخات الاداء^(٢٢) في حين تعني البنى التقنية نمط الترابطات التكنولوجية المساعدة^(٢٣). ان رفع مقدرات البنية التحتية يجب ان يتزامن مع اعادة هندسة مقدرات عمليات المعرفة من اجل تكوين وتحويل ونشر وخنز المعرفة الاستراتيجية^(٢٤) انها آليات تمكين الاعمال من اكتساب واستكشاف ومناقلة المعرفة . وعلى وفق منظور (Grant)^(٢٥) فان تكامل

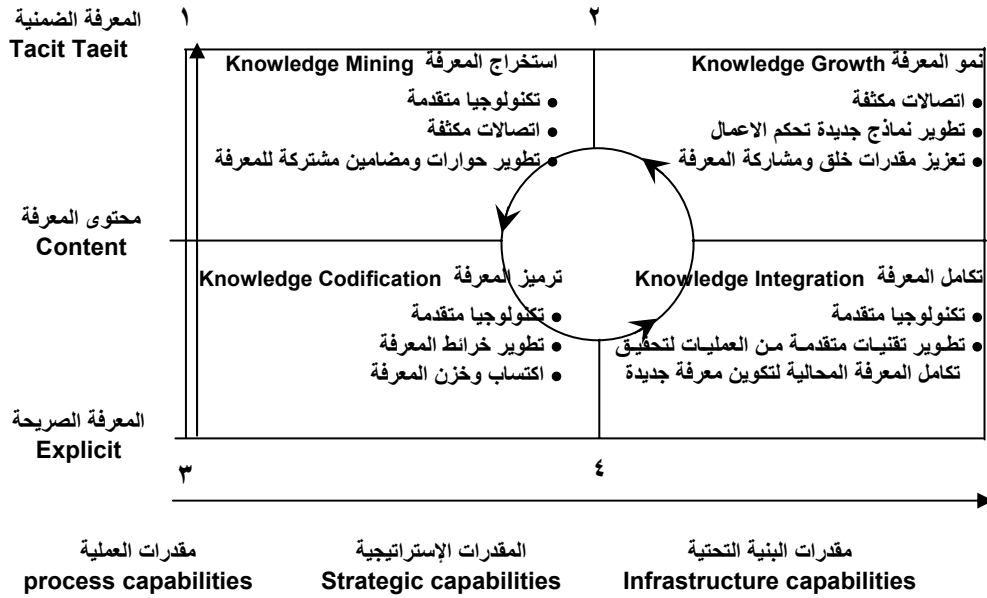
(٥٥٦).... أشر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

المعرفة (Knowledge Integration) هو دالة لتفاعل ثلاث محاور هي كفاءة التكامل المعرفي ونطاق التكامل المعرفي ومرونة التكامل المعرفي، اذ ان تكرار عمليات توليد المعرفة هي محدد مهم لكفاءة التكامل، وان التغيرات والتنوع في عمليات المعرفة يعني المزيد من الاستثناءات التي تحدد بدورها نطاق التكامل، واخيرا فان مرونة التكامل المعرفي يعني المقدرة على اعادة تركيب المقدرات الموجهة بالمعرفة .

نخلص مما تقدم ان نجاح مبادرات ادارة المعرفة الاستراتيجية تقف عند كفاءة الاعمال في تطوير نوعين من المقدرات الاستراتيجية، الاولى مقدرات البنية التحتية للمعرفة Knowledge Infrastructure (capabilities) (تقنية، هيكلية وثقافية) والثانية مقدرات العملية (Knowledge process capabilities) (اكتساب، تحويل، تطبيق وحماية المعرفة). وبصدد التكامل بين مستوى وعمليات المعرفة سعت العديد من منظمات الاعمال الى اطلاق مبادرات فعالة لاداء المعرفة من اجل تحقيق الموازنة بين محتوى المعرفة (ضمنية أو ظاهرية) ومقدرات رفع وتفعيل المعرفة (البنية التحتية والعمليات). ان نتائج الالتحام الاستراتيجي بين المقدرات الاستراتيجية ومحتوى المعرفة هو المحدد الالم لتحقيق الميزة المستدامة . وعلى منظمات الاعمال ان تعي ان ادارة المعرفة الاستراتيجية هي توليفه وتركيبه من المبادرات وليس مشروع منفرد بذاته . وكما يتضح من الشكل (٢) فان مقدرات العملية للمعرفة الصريحة هي استراتيجية التكامل بين رموز المعرفة الحالية من اجل توليد معرفة جديدة وبالمثل فان مقدرات العملية للمعرفة الضمنية تركز على تطوير مضامين مشتركة للمعرفة عبر تقنيات متقدمة واتصالات مكثفة، وتهدف مقدرات البنية التحتية الى تنمية المعرفة الضمنية عبر آليات تكوين ومشاركة المعرفة^(٢٦). إن المقدرات التقنية (Technical capabilities) هي البعد الأهم في استراتيجيات مشاركة او نشر المعرفة

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٥٧)

الاستراتيجية الحالية وفي توليد المعرفة الجديدة، فهي الأساس في خلق التكامل بين مكونات النظام المعرفي^(٢٧) وان تطوير تلك المقدرات هو الحلقة الأهم في الإدارة الاستراتيجية للمعرفة ومنها ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي، آليات التعاون والتعلم، خرائط المعرفة



الشكل (٢) مصفوفة استراتيجيات ادارة محتوى وعمليات المعرفة

Source : Gold etal (2001) strategic Knowledge Management ' Journal of Management Information system vol.8 No.1 pp: 182-185 .

آليات خلق الفرص وتقنيات امن المعرفة^(٢٨) إذ تهدف تقنيات استخبارات الاعمال والذكاء التنافسي الى ادامة الصلة بين الاعمال والبيئة التنافسية من اجل تعقب المعرفة الجديدة حول الزبائن، المنافسين، الموردين ... بينما تهدف تقنيات التعاون ونشر التعلم الى تجاوز المعوقات الهيكلية لتكامل ونشر المعرفة . كما تسهم خرائط المعرفة في البحث عن مصادر جديدة للمعرفة . وفضلا عن

(558) أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

جوانب خلق وتمويل و تخزين واسترجاع المعرفة من خلال البنية التحتية التقنية فان على منظمات الاعمال ان تتخذ خطوات اضافية للبحث عن المعرفة (Knowledge Edge)⁽²⁹⁾ كما تشير المقدرات التقنية الهيكلية (

structural capabilities) الى آليات السائدة للمقدرات التقنية و برغم انها تهدف الى تحقيق الرشد والنظمية في الاداء الا ان لها نتائج غير مقصودة احيانا في اعاقه الشبكات العلائقية لنشر ومشاركة المعرفة، ان تحقيق الامثلية في مشاركة ونشر المعرفة بين المنظومات الفرعية يتطلب تطوير هياكل عضوية ذات مرونة عالية وتصاميم ابداعية قادرة على اسناد شبكات التبادل والتعاون المعرفي على طول سلسلة التجهيز، و برغم ان البحث لا يهدف الترويج لنوع معين من الهياكل إلا أن الأدبيات ركزت على نوعين من الهياكل على وفق علاقتها بتدعيم مبادرات إدارة المعرفة هما المدخل المستند للنظام (system – based Approach) الذي يفترض ان صياغة التصميم التنظيمية يجب ان يتناغم مع تصاميم نموذجية رمزية للمنتجات من اجل رفع مستوى المرونة الإستراتيجية (strategic Flexibility)⁽³⁰⁾ ومدخل التصميم الهجين (Hybrid Design) الذي يمكن الاعمال من انجاز عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وعموما فان الابعاد الهيكلية (الرسمية وغير الرسمية) وهياكل العوائد والمكافآت ونظم الداخلية والتحفيز هي اهم المحددات الهيكلية لادارة المعرفة الاستراتيجية وقد تكون عوامل اسناد او اعاقه . وتحدد المقدرات الثقافية (cultural capabilities) الحاجز الاهم امام نجاح مبادرات ادارة المعرفة الإستراتيجية⁽³¹⁾، فالفاعل بين المنظومات الفرعية للاعمال هو المحدد الاهم للابداع الاستراتيجي (strategic) .

(innovation) وخلق الأفكار ومشاركة المعرفة الضمنية او تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة او صريحة او تحويل معرفة العاملين الى الاعمال

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٥٩)

لتصبح في النهاية معرفة استراتيجية (strategic Knowledge) وكما اشير في الادبيات فان المكون الالهم للمقدرات الثقافية هو الرؤية الإستراتيجية للأعمال (strategic vision) والغرض الاستراتيجي (strategic Intent) وكلاهما يعني السمو بالاعمال الى ما هو ابعد من النشاطات والممارسات اليومية^(٣٢) ويحددان المسار والتوجه الاستراتيجي بالاعمال نحو الغايات المستهدفة . كما أن للاتجاه الاستراتيجي (strategic Direction) والقيم الإستراتيجية (strategic value) دورا جوهريا في اسناد مبادرات ادارة المعرفة الاستراتيجية. إن الرؤية الإستراتيجية الواضحة والقيم المشتركة تسهم في نمو المعرفة وازدهارها وان الثقة والانفتاح عاملان مهمان في دعم السلوكيات الابداعية، وعموما عدت الرؤية الاستراتيجية ونظام القيم المشترك اهم مكونين ثقافيين ولن يكونا فاعلين ان لم يصلا بكفاءة ووضوح لجمع العاملين في المنظمة^(٣٣) . أما مقدرات العملية (Knowledge process capabilities) فهي آليات توظيف المعرفة من اجل تدعيم القيمة الاستراتيجية للاعمال والميزة المستدامة^(٣٤) وتضم عمليات اكتساب المعرفة، تكامل المعرفة، تجربة المعرفة، مناقلة المعرفة واستعمال المعرفة^(٣٥) كما إنها تعني مقدرات خلق المعرفة، تحويل المعرفة، تجميع المعرفة وتكامل وتوظيف المعرفة^(٣٦) وهي بتعبير آخر تكوين، نقل واستعمال المعرفة^(٣٧) وعموما فان مقدرات العملية هي العوامل الممكنة (Enabler Factors) لترجمة وتحويل المعرفة الاستراتيجية الى مزايا تنافسية مستدامة^(٣٨). انها الاطار الديناميكي لابداعية الموجودات المعرفية .

إن مراجعة الأدبيات أظهرت اتفاق الباحثين حول اربعة ابعاد اساسية للمقدرات الاستراتيجية الموجهة بالعملية وهي مقدرات اكتساب المعرفة (Acquiring Capabilities)، تحويل المعرفة (Converting Capabilities)، تطبيق المعرفة (Applying Capabilities) وأخيرا حماية

(٥٦٠).... أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

المعرفة (Protecting Capabilities)^(٣٩) إذ تشير مقدرات اكتساب المعرفة (KAC) الى العمليات الموجهة للحصول على المعرفة وقد وظفت مصطلحات عدة للتعبير عن تلك المقدرات منها اكتساب المعرفة، البحث عن المعرفة، توليد المعرفة، خلق المعرفة وانتزاع المعرفة، وبجميع تلك التعابير والآلات مشتركة تجسدت في عمليات تجميع المعرفة (Accumulation Knowledge) كما أن الإبداع هو الوجه الآخر لمقدرات اكتساب المعرفة فهو تعبير عن عملية خلق المعرفة الجديدة عبر توظيف المعرفة الحالية^(٤٠).

أما مقدرات تحويل المعرفة (KCC) فهي المقدرات الموجهة لمناقلة المعرفة لتكون مفيدة وقيمة (Useful X Valuable) فهي العمليات التي تسهم في تحسين مقدرة الاعمال على تنظيم وتكامل وتنسيق وهيكلية ونشر المعرفة^(٤٣) وعلى منظمات الاعمال تطوير هياكل فعالة لمعرفتها، فبدون معايير تمثيلية واضحة لن تكون هناك حوارات معرفية مشتركة وهو ما يجعل ادارة المعرفة اكثر غموضا ان هيكله المعرفة تسهم في تحسين عمليات مشاركة المعرفة وتمنع العشوائية في مناقلة المعرفة وتنظم عمليات احلال المعرفة المتقدمة أو تحديثها، وعادة ما توظف خمسة آليات لتسهيل عمليات تكامل المعرفة هي القواعد، الاتجاهات، التابع، روتينيات العمل، الحل الجماعي للمشكلات واتخاذ القرارات^(٤٤). وتشير مقدرات تطبيق المعرفة (KAC) الى الآليات الموجهة للاستعمال العقلي للمعرفة. وان الاهتمامات المحدودة بنتائج التطبيق الفعال للمعرفة جاء على خلفية افتراض غير دقيق تمثل في انه حالما تطور المعرفة الجديدة فانها ستطبق بكفاءة^(٤٥) وتضم مقدرات تطبيق المعرفة عمليات خزن، استرجاع، تطبيق، مساهمة ومشاركة المعرفة^(٤٦) وجميعها آليات تسهم في تمكين الاعمال من الوصول السريع للمعرفة. وحتى تبقى تنافسية على منظمات الاعمال تطوير مقدراتها على توليد واكتساب المعرفة والتموضع حولها^(٤٧). وأخيرا فان مقدرات حماية المعرفة (KPC) فهي العمليات الموجهة لتجنب

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٦١)

الاستعمال غير القانوني للمعرفة أو سرقتها^(٤٨). ولكي تحقق منظمات الأعمال الميزة التنافسية المستدامة، ومن الحيوي جدا ان تكون قادرة على حماية معرفتها^(٤٩). اذ لم تحضى عمليات حماية المعرفة بالاهتمامات الكافية في الادبيات بأفترض ان إجراءات حماية حقوق الملكيات الفكرية وحقوق الاختراع والعلامات المسجلة وحقوق النشر كافية لحماية المعرفة الاستراتيجية للاعمال، الا ان الواقع اظهر ان على منظمات الاعمال اتخاذ خطوات اضافية لحماية معرفتها عبر تحديث تصاميم العمل وبرامجيات الحماية اللازمة لمنع الوصول الى موارد المعرفة الاستراتيجية الحيوية، وبغض النظر عن الصعوبات التي تكتنف عمليات تطوير آليات حماية المعرفة فان على منظمات الأعمال اتخاذ الإجراءات الكفيلة ببناء المعرفة مصدرا قيما للميزة التنافسية المستدامة، وتحديدًا عندما تكون المعرفة نادرة (Rare) وغير قابلة للتقليد (Inimitable) فمن دون مقدرات الحماية تفقد المعرفة صبغتها التنافسية .

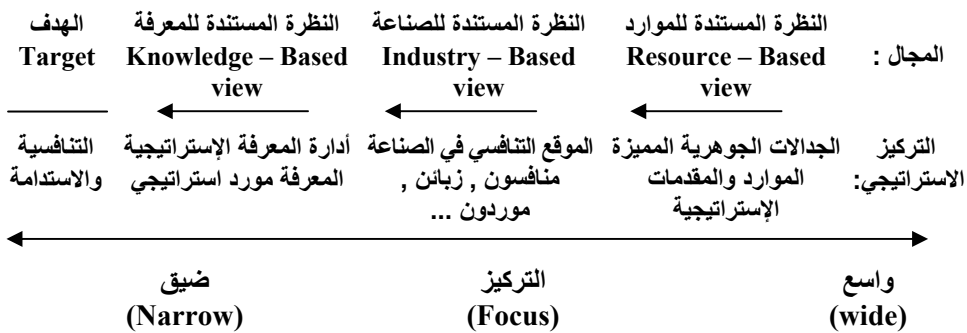
المقدرات الإستراتيجية المستندة للمعرفة، والقيمة الاستراتيجية للاعمال

Knowledge – Based Capabilities & Strategic Business Value

عُدَّت قضية التداخل بين المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) والقيمة المستدامة من الموضوعات الجدلية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية^(٥٠) وبرغم الغموض الذي اكتنف مفهوم التنافسية بوصفه من المفاهيم المعاصرة التي لا زالت قيد التطوير والتشكيل المفاهيمي إلا إن مداخل التحليل الاستراتيجي اختلفت في تقديم المسوغات الفلسفية والإجرائية لمصادر التنافسية والاستدامة. ففي الوقت الذي برزت فيه النظرة المستندة للصناعة (Industry – Based view) القيمة الاستراتيجية للاعمال بدلالة التمايز في المراكز (المواقع) التنافسية وديناميات بيئة الصناعة، أكدت النظرة

(٥٦٢).... أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

المستندة للموارد (Resources – Based view) على ان الموارد والمقدرات الاستراتيجية هي المصدر الالهم للتنافسية وحديثا فسرت النظره المستندة للمعرفة (Knowledge – Based view) القيمة الاستراتيجية للأعمال بدلالة عمليات توليد وخلق المعرفة الاستراتيجية . إن النظره المستندة للمعرفة هي منظور استراتيجي متقدم للنظره المستندة للموارد^(٥١) وحقيقية الأمر إن التحولات المتسارعة في نمو اقتصاديات المعرفة جعلت من المقدمات الإستراتيجية الموجهة بالمعرفة هي المورد الاستراتيجي الالهم في تحقيق التنافسية والاستدامة^(٥٢) ويعرض الشكل (٣) المضامين الاساسية لمداخل التحليل الاستراتيجي لمصادر تنافسية الاعمال .



الشكل (٣) مداخل التحليل الاستراتيجي لمصادر القيمة الاستراتيجية

Source : stam c. (2007) " Knowledge Productivity PhD Dissertation, university of Twenty Netherlands pp: 74

وعموما فان المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) شأنها شان الموارد الاستراتيجية الاخرى لها مضامين مهمة في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال عبر تحسين مقدرات التعليم والابداع والتي تعني بدورها تحسين مقدرات خلق القيمة (Value Creation) . وبرغم الغموض الذي اكتنف مؤشرات قياس التداخل بين المقدرات المستندة للمعرفة والقيمة الاستراتيجية للأعمال بدلالة مؤشرات العائد على الاستثمار أو العائد على حق الملكية،

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٦٣)

فان الاسهام الاكثر وضوحا للمقدرات المستندة للمعرفة تمثل في تحسين المواقع التنافسية للأعمال ومقدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية اذ اكدت نتائج احدي الدراسات ان العوائد المتوقعة من الاستثمارات في تطوير المقدرات المستندة للمعرفة هي (٥٣) :-

ان المقدرات المستندة للمعرفة هي ما نفعله ونبيعه ونشتره (What we

(sell & Do،Buy

- اكتساب مزايا المبادر الاول (First Mover Advantage)
 - تحسين القدرة التنبؤية للأعمال بمفاجآت البيئة التنافسية .
 - تحسين القدرة والمرونة الإستراتيجية لمتطلبات السوق .
 - تجنب العشوائية والتشويش في مسارات تدفق المعلومات والمعرفة .
- وبرغم صعوبة تمثيل تلك النتائج بدلالات او مؤشرات مالية، الا انها في حقيقة الامر تمثل الاساس المتين لتدعيم القيمة الاستراتيجية للأعمال وتحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الثالث

نتائج البحث والمناقشة

Research Results & Discussions

١-٣ : نتائج التحليل الأولي لمتغيرات البحث

يبين الجدول (٢) نتائج التحليل الأولي لمتغيرات البحث بدلالة المتوسط الحسابي المرجح (Xw) ومعامل الاختلاف (CV) لايضاح مستوى تمركز اجابات عينة البحث وتشتتها حول المتوسط الحسابي لاداة القياس المصممة على وفق مقياس (likert) وقدره (٣) . ومن خلال نتائج التحليل الأولي يتضح اختلاف مستويات وضوح متغيرات البحث للعينة المنتخبة واختلاف

(٥٦٤) أشر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

مستوى تشتت اجابات العينة حول المتغيرات المبحوثة . فعلى صعيد المتغيرات المستقلة حققت متغيرات البنية التحتية للمعرفة ترتيبا نسبيا على وفق مستوى شدة الاجابة وتشتتها عن المتوسط الحسابي كما ياتي: احتل متغير البنية التقنية للمعرفة (Technological Infrastructure) الترتيب الاول بمتوسط مرجح قدره (٣,٨٤٢) بمعامل اختلاف (٠,٢١١) يليه متغير البنية التحتية الهيكلية structural Infrastructure بمتوسط مرجح قدره (٣,١٤٨) وبعامل اختلاف (٠,١٥٣) واخيرا متغير البنية التحتية الثقافية (Cultural Infrastructures) بمتوسط مرجح بلغ (٣,٠٠٣) ومعامل اختلاف (٠,٣٨٩). كما حقق متغير البنية التحتية للمعرفة متوسطا مرجحا عاما بلغ (٣,٠٣١). وتدعم النتائج السابقة القبول بمستوى معقول من التوافق بين البنية التحتية للمعرفة في المعمل بإبعادها الثلاث وقدرتها في توظيف المعرفة في عملياتها وممارستها اليومية .

أما على صعيد مقدرات عمليات المعرفة (Knowledge processes capabilities) فقد حققت الترتيب الاتي على وفق اهميتها النسبية بدلالة المتوسط الحسابي وشدة الاجابة :

الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الاولي لمتغيرات البحث

X	(CV)**	(Xw)*	مؤشرات القياس	المتغير	نوع المتغير
٣,٣٣١	٠,٢١١	٣,٨٤٢	١	البنية التحتية للمعرفة	المتغيرات المستقلة (INDV)
	٠,١٥٣	٣,١٤٨	٢		
	٠,٣٨٩	٣,٠٠٣	٣		
٣,٢٣٣	٠,٠٨٤	٣,٢٤٢	١	عمليات المعرفة	
	٠,١٩٧	٣,٢٦٧	٢		
	٠,٤١٠	٣,٩٤٥	٣		
٣,٠٤٦	٠,١٥٤	٣,٤٧٢	١	القيمة الاستراتيجية للاعمال	المتغيرات المعتمدة (SV)
	٠,٤٢٢	٣,١٨٩	٢		
	٠,٦٥٠	٢,٤٧٨	٣		

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٦٥)

متغير تطبيق المعرفة بمتوسط مرجح بلغ (٣,٩٤٥) معامل اختلاف (٠,٤١٠)، يليه متغير اكتساب المعرفة بمتوسط مرجح قدره (٤,٢٤٠) ومعامل اختلاف (٠,٠٨٤)، ثم متغير تحويل المعرفة بمتوسط مرجح قدره (٣,٢٦٧) ومعامل اختلاف (٠,١٩٧)، وكمؤشر عام حقق متغير عمليات المعرفة متوسط مرجحاً عاماً قدره (٣,٢٣٣)، وهو مؤشر إيجابي يعكس اهتمامات المعمل المتنامية بعمليات المعرفة وان كان ذلك الاهتمام محدوداً وبصدد المتغيرات المعتمدة للبحث فقد جاء ترتيب متغيرات القيمة المستدامة مقارنة مع المنظمات المناظرة على وفق أهميتها النسبية كما يأتي : متغير البحث والتطوير بالترتيب الأول بمتوسط مرجح قدره (٣,٤٧٢) وبمعامل اختلاف (٠,١٥٤) يليه مؤشر المرونة الاستراتيجية بمتوسط مرجح بلغ (٣,١٨٩) بمعامل اختلاف (٠,٤٢٢) واحتل متغير الابداع الاستراتيجي الترتيب الثالث بمتوسط مرجح بلغ (٢,٤٧٨) ومعامل اختلاف (٠,٦٥٦) كما بلغ المتوسط المرجح العام للتنافسية (٣,٠٤٦) وهو أعلى بقليل من متوسط اداة القياس وهو مؤشر اولى لحاجة المعمل لتدعيم قدراته التنافسية لتحسين مركزه الاستراتيجي في بيئة عمله .

الجدول (٢) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

$$* XW = \frac{Wixi}{Wi}$$

$$** CV = \frac{S}{\&} * 100$$

٢-٣ : نتائج قياس وتحليل مقدرات البنية التحتية للمعرفة في منظمة البحث :

يعرض الشكل (٤) نتائج نموذج قياس وتحليل مقدرات البنية التحتية للمعرفة في المعمل باستعمال برنامج^(١) [LISREL 8.1] وهو برنامج إحصائي يوظف في

^١ للمزيد من التفاصيل حول برنامج (lisrel) يمكن مراجعة Hair , Anderson and Black (1992) "Multivariate data Analysis , nero new york macmillan .

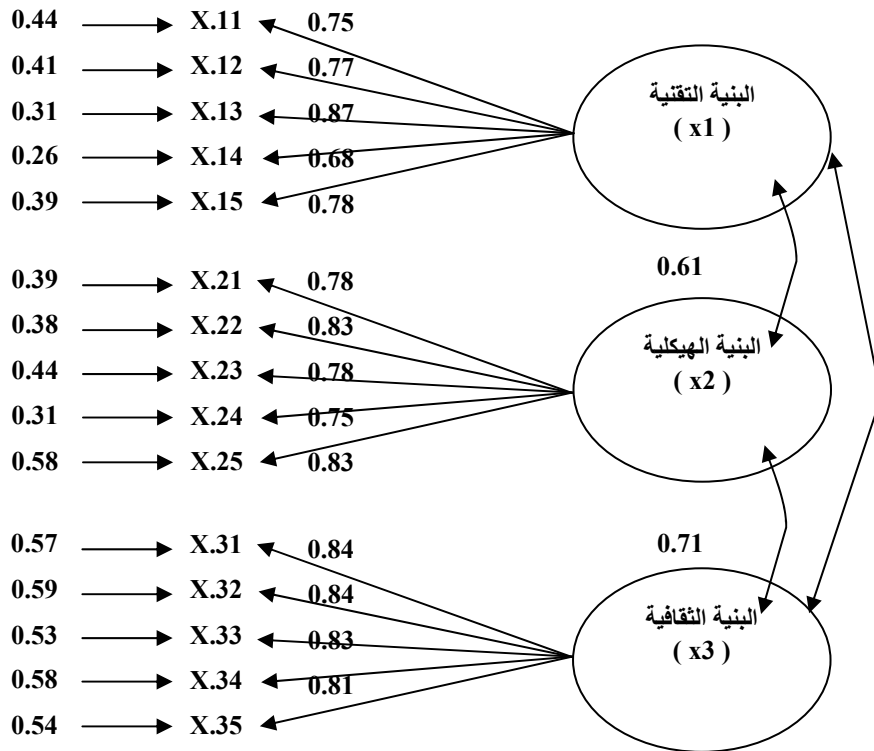
(٥٦٦) أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

اختبار الفرضيات الإحصائية باستخدام المعادلات الهيكلية (structural Equitation) و ميزة البرنامج تتمثل في قدرته على اختبار صدق التمييز لاداة القياس (Discriminate Validity) وعلاقات الاثر بين مكوناتها بدلالة تحليل المسار (path Analysis) في ان واحد ومن الشكل (٤) يتضح ان معاملات صدق التمييز (DVC) لمتغيرات البنية التحتية للتقنية للمعرفة تراوحت بين (0.75) للمتغير الاول (x11) و (0.86) للمتغير الرابع (x14)، وهي مستويات مقبولة مقارنة بالمؤشرات المعيارية للمؤشر (0.37) . كما جاء ترتيب المتغيرات الفرعية للبنية التحتية على وفق دورها في تفسير الاختلاف الكلي للمتغير الرئيسي (البنية التحتية للمعرفة) كما يأتي: (X11)، (X12)، (X15)، (X13) وأخيراً (X14)، التي خسرت ما قيمته (0.44)، (0.41)، (0.39)، (0.31)، (0.26) من الاختلاف الكلي في قدرات البنية التحتية للتقنية للمعمل اما متغيرات البنية الهيكلية للمعمل فقد حققت هي الاخرى مؤشرات صدق تمييز مقبولة تراوحت بين (٠,٧٥) للمتغير (X24) و (0.83) للمتغير (X25)، في حين جاء ترتيبها على وقت اهميتها النسبية في تفسير التباين الكلي للقدرات الهيكلية للمعرفة كما يأتي : (X25)، (X23)، (X21)، (X22) وأخيراً (X24) بمعاملات مسار بلغت على التوالي (0.58)، (0.44)، (0.39)، (0.38) و (0.31) وبمستوى معنوية ($p < 0.05$) وأخيراً أكدت نتائج تحليل المسار القبول بصدق التمييز لمؤشرات قياس المقدرات الثقافية للمعمل والتي تراوحت قيمتها بين (0.81) للمتغير (X34)، (0.84) للمتغيرات (X25، X32، X31) والتي بدورها فسرت على التوالي (x33، x34، x31، x32) ما نسبته (0.59، 0.58، 0.57، 0.54، 0.53) من التباين الكلي في مقدرات البنية التحتية الثقافية للمعرفة في منظمة البحث، وتؤكد نتائج التحليل السابقة القبول بفرضية الاثبات الاول (H1) والتي نصت على وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغيرات البنية التحتية للمعرفة بإبعادها التقنية والهيكلية والثقافية كما تعكس النتائج تداخل تلك الابعاد مع بعضها في تفعيل

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٦٧)

مبادرات ادارة المعرفة فقد ارتبطت البنية التقنية للمعرفة معنويا مع البنية الهيكلية بمعامل ارتباط (0.61) وبمستوى معنوية (0.01) وارتبطت الأخيرة بالبنية الثقافية للمعرفة بمعامل ارتباط بلغت قيمته (٠,٧١) كما حققت البنية التقنية (x1) ارتباطا معنويا مع البنية الثقافية (x13) بلغت قيمته (0.66) كما وبمستوى معنوية (0.01) وتؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الاولى التي نصت على ان نجاح مبادرات ادارة المعرفة انما يرتبط بتكامل ابعاد البنية التحتية الثلاث التقنية والهيكلية والثقافية .

البنية التحتية للمعرفة



الشكل (٤) نموذج قياس وتحليل المسار بين متغيرات البنية التحتية للمعرفة
* علاقات الارتباط ($p \leq 0.05$)
* علاقات الأثر ($p \leq 0.01$)

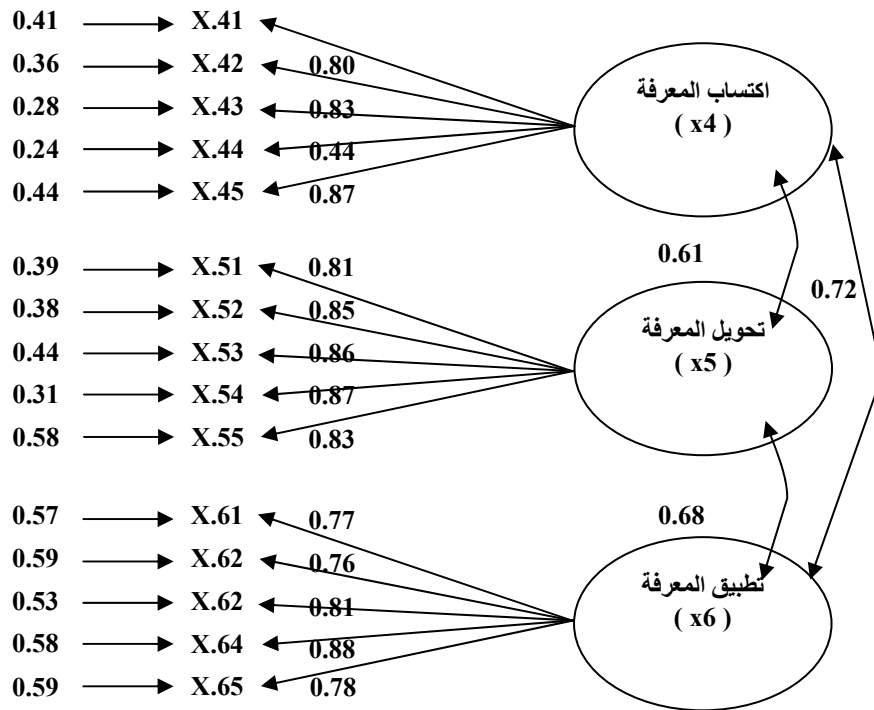
Source : Computer Results lisrel 801 model

٣-٣ : نتائج قياس وتحليل عمليات المعرفة

يبين الشكل (٥) نموذج قياس وتحليل مقدرات عمليات المعرفة (knowledge processes capabilities) ومنها يتضح ان جميع المتغيرات الفرعية لنموذج التحليل حققت معاملات صدق تميز معنوية تراوحت بين (0.76) للمتغير (x62) و (0،89) للمتغير (x54) وهي مستويات مقبولة بدلالة الحد الأدنى المقبول للمؤشر والبالغ (0.37) كما تراوحت قيمة معامل المسار لمتغيرات اكتساب المعرفة (x4) بين (0.44) الخاص بالمتغير (x45) و (٠،٢٤) للمتغير (x44) وهو دليل على قدرة المؤشرات المعتمدة في القياس على تفسير التباين في استجابة المعمل لمتغير اكتساب المعرفة وبمستوى معنوية ($p < 0.05$) كما تراوحت قيمة معامل المسار لمتغيرات تحويل المعرفة (x5) بين (٠،٣٨) لمتغير (x54) و (٠،٢٨) للمتغير (x64) وبمستوى معنوية ($p < 0.05$) في حين حققت المتغيرات الفرعية لمتغير تطبيق المعرفة (x6) لمعاملات مسار ذات دلالة معنوية تراوحت بين (0.43) للمتغير (x62) و (0.28) للمتغير (x64) وبمستوى معنوية ($p < 0.05$) اما متغيرات الفرعية لحماية المعرفة (x7) فقد حققت معاملات مسار معنوية تراوحت قيمتها بين (0.39) للمتغير (x75) و (0.27) للمتغير (x72) وبمستوى دلالة احصائية بلغ ($p < 0.05$). وتؤكد نتائج التحليل السابق مجتمعة تحقيق مضمون الفرضية الرئيسية (H2) والتي نصت على وجود علاقات ارتباط واثر ذات دلالة احصائية بين مقدرات عمليات المعرفة الاربعة (الاكتساب، التحويل، التطبيق وحماية المعرفة) وتعزيزا لصحة اختبار مضمون الفرضية (H2) فان نتائج علاقات الارتباط اكدت معنوية العلاقة بين ابعاد عمليات المعرفة اذ تراوحت بين (0.61) بين متغيري اكتساب المعرفة وتحويل المعرفة و (0.78) بين متغيري اكتساب المعرفة وتطبيقها في حين بلغ معامل الارتباط بين تحويل المعرفة وتطبيقها (0.68) وبين تطبيق المعرفة وحمايتها (0،70) وبين تحويل المعرفة وحمايتها (0،70) واخيرا بين اكتساب المعرفة وحمايتها (0.60) وجميعها ذات دلالة احصائية بمستوى معنوية ($p < 0.05$) وهذا تأكيد

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٦٩)

لقبول صحة اختبار مضمون الفرضية الرئيسية (H2) .



الشكل (٥) نموذج قياس وتحليل المسار بين متغيرات البنية التحتية للمعرفة

* علاقات الارتباط ($p \leq 0.05$)

* علاقات الأثر ($p \leq 0.01$)

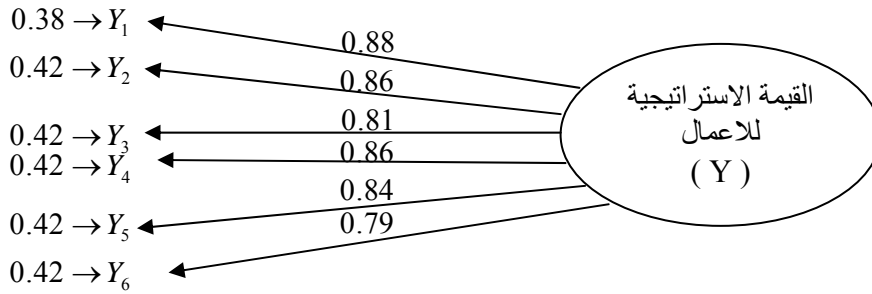
Source : Computer Results lisrel 8.1 model

٣-٤ نتائج قياس وتحليل القيمة الاستراتيجية للأعمال

يعرض الشكل (٦) نموذج قياس وتحليل مستويات التنافسية في منظمة البحث مقارنةً بالمنافسين أو المنظمات المقارنة ومنها يتضح تحقيق المتغيرات الفرعية التي وظفت في قياس التنافسية معاملات صدق تمييز معنوية تراوحت بين (0.79) للمتغير (Y6) و (0.88) للمتغير (Y1) وهي مقبولة احصائياً بدلالة الحدود الدنيا المعيارية لمؤشر صدق التمييز البالغة (0.37) كما يتضح من نتائج التحليل ان ترتيب الاهمية النسبية للمتغيرات الفرعية الستة على وفق قيمة معامل المسار (PC) كانت

(٥٧٠) أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

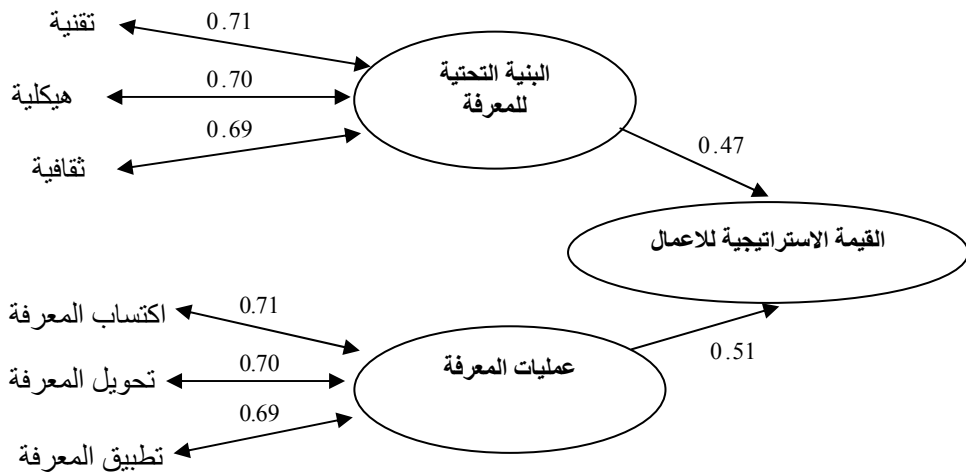
على التوالي (0.43) للمتغير الفرعي (Y4) . و (0.42) للمتغيرين (Y3) و (Y1) وفي الوقت الذي تحقق فيه النتائج السابقة مضمون فرضية البحث (H3) التي نصت على وجود علاقات واثر بين متغيرات القيمة الاستراتيجية للأعمال بدلالة (مؤشرات الابداع والمرونة الاستراتيجية والمركز التنافسي) فأنت النتائج تؤكد ان ادارة المعمل تولي البحث والتطوير اهمية خاصة بوصفه الاسبقية التنافسية الاولى تليها تحسين قدرات المعمل في مجال المرونة الاستراتيجية والمركز التنافسي



الشكل (٦) نموذج قياس وتحليل المسار بين متغيرات القيمة الاستراتيجية للأعمال * جميع معاملات المسار بمستوى معنوية ($p < 0.05$) .

Source : computer results lisrel 8.1 model .

٢- ٥ نتائج اختبار وتحليل العلاقة بين المعرفة وتنافسية الأعمال :



الشكل (٧) نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات المعرفة و القيمة الاستراتيجية للأعمال

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٧١)

* جميع علاقات المسار ذات دلالة معنوية بمستوى ($p < 0.05$).

Source : computer results lisrel 8.1 model .

يعرض الشكل (٧) نتائج قياس وتحليل علاقات المسار بين القدرات المعرفية Knowledge capabilities والقيمة الاستراتيجية للأعمال في منظمة البحث ومنها يتضح اختلاف الأثر الكلي لمتغيرات البنية التحتية للمعرفة في تدعيم قدرة المعمل على تبني مبادرات ادارة المعرفة التي تستخدم نسبة اسهام فعلي بلغت (71%) للبنية التقنية و (70%) للبنية الهيكلية و (69%) للبنية الثقافية و بمستوى معنوية ($p < 0.05$) وهذا يعني ان الامكانات التقنية للمعمل هي الاكثر قدرة على تفسير استجابته لتبني ادارة المعرفة تليها القدرات الهيكلية والثقافية السائدة فيه .

كما فسرت عمليات المعرفة ما قيمته (51%) من التباين الكلي لمؤشرات القيمة الاستراتيجية مجتمعةً تليها متغيرات البنية التحتية للمعرفة التي فسرت بدورها (42%) من التباين الكلي في تنافسية المعمل بدلالة ابعاد الابداع والمرونة الاستراتيجية والمركز التنافسي مجتمعةً وتحقق تلك النتائج فرضية البحث (H4) التي نصت على وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين قدرات البنية التحتية للمعرفة وعمليات المعرفة أي تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال في منظمة البحث .

الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions and Recommendations

أولا الاستنتاجات

١- لا زالت قضية التكامل بين المقدرات المستندة للمعرفة والقيمة الاستراتيجية بحاجة الى المزيد من الاختبار والبحث على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي وتحديدًا في مجال التكامل بين ادارة المعرفة وادارة الاستراتيجية .

(٥٧٢) أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال

٢- أكدت نتائج التحليل والمعايشة الميدانية ضعف ادراك منظمة البحث لمستوى التداؤب او التكامل بين ادارة المعرفة والاداء خاصة وان نتائج هذا التداؤب غالبا ما تظهر في الامد الطويل .

٣- اظهرت النتائج اهمية التكامل بين ابعاد البنية التحتية للمعرفة في نجاح مبادرات ادارة المعرفة وقد احتلت القدرات التقنية الاهمية الاولى تليها القدرات الهيكلية والثقافية .

٤- حققت عمليات المعرفة الترتيب الاول من حيث مستوى التأثير على القيمة الاستراتيجية في منظمة البحث تليها متغيرات البنية التحتية للمعرفة .

٥- اثبتت النتائج ضرورة التكامل بين عمليات المعرفة من اكتساب وتحويل وتطبيق وحماية وكانت العمليات الاكثر وضوحا في تدعيم القيمة الاستراتيجية للاعمال هي اكتساب المعرفة وتطبيقها .

٦- لا زالت منظمة البحث بحاجة الى تدعيم بنيتها التحتية بإبعادها الثلاث (التقني، الهيكلية، الثقافي) من اجل تدعيم قدرتها على تفعيل مبادرات ادارة المعرفة .

٧- أكدت النتائج ان تفعيل مبادرات ادارة المعرفة يتطلب تدعيما متكافئا لمقدرات البنية التحتية ومقدرات عمليات المعرفة من اجل تحسين تنافسية المعمل في بيئة عمله .

ثانيا التوصيات

١- تحسين وعي الادارة العليا بالمضامين الاستراتيجية لادارة المعرفة ودورها في تحسين التنافسية والاستدامة عبر برامج تدريبية تركز على الارتقاء بقدرات الادارة على تفعيل المعرفة في عمليات ومهام ممارسات العاملين في المعمل .

٢- تحسين القدرات التقنية لمنظمة البحث في مجال توظيف نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة لتسهيل عمليات اكتساب وتطبيق وتحويل

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٧٣)

- المعرفة ونشرها بين العاملين في الأقسام المختلفة .
- ٣- تحفيز صنّاع المعرفة وروادها في منظمة البحث وتحديد (الكادر الهندسي والفني) وتدعيم نشاطات البحث والتطوير من أجل تحويل المعرفة الى ممارسات ونشاطات ترتقي بمستويات الاداء الحالية .
- ٤- تحسين المرونة الهيكلية للمعمل من خلال اعادة هيكلية وتنظيم عمله ليكون اكثر تمركزا حول مراكز التعلم والابداع
- والمعرفة ويكون اكثر استجابة لمتطلبات تفعيل مبادرات ادارة المعرفة .
- ٥- بناء وتدعيم ثقافة المعرفة والابداع لتكون الموجه العام لممارسات جميع العاملين في المعمل ونشاطاته المختلفة .

المستخلص :

إن البحث هو محاولة للتصدي لاحدى القضايا المعاصرة في ادارة المعرفة التي وصفت بانها المصدر الاهم للميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الالفية الثالثة بعد التحولات الكبيرة في مصادر التنافسية والاستدامة في بيئة الاعمال المعاصرة . ومن هنا فأن هدف البحث تمثل في محاولة تحليل وتشخيص العلاقة المحتملة بين ادارة المعرفة والقيمة الاستراتيجية للاعمال . ان الفكرة الرئيسية للبحث تمثلت في تساؤلات اهمها :

كيف يمكن ان تسهم المقدرات الاستراتيجية المستندة للمعرفة في تحسين القيمة الاستراتيجية للاعمال .

وقد اظهرت نتائج البحث دعما جوهريا لمضامين التداؤب بين المقدرات المستندة للمعرفة والقيمة الاستراتيجية للاعمال , وكذلك اشارت النتائج الى ان المقدرات المستندة للمعرفة هي مؤشر جيد للتنبؤ بمدى التحسين في القيمة الاستراتيجية للاعمال بدلالة المركز التنافسي والمرونة والابداع الاستراتيجي .

Abstract

This research tackled one of the most contemporary issue in the field of knowledge management . Knowledge management as being the most important source of sustainable competitive advantage of organizations in the third millennium , after the amazing changes in the source of sustainability and competitiveness in business environment . Accordingly the aim of this research represents the attempt of analyzing and investigate the potential relations between knowledge management and business strategic value . The main idea of this research represented by questions such as : how does knowledge based capabilities participate in improving the business strategic value of organization. Research finding shown strong support to the implications of the synergy between knowledge-based competitiveness and business strategic value .

Results also have indicated that knowledge capabilities are good indicators to predict the scope of improvement of strategic value in term of competitive position , strategic flexibility and innovation.

هيئة التعليم التقني
المعهد التقني الكوفة
الوحدة العلمية

السيدات / السادة الأفاضل
م/ استمارة استبانة

Questionnaire Sheet

السلام عليكم
نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة بأنجاز متطلبات بحثنا الموسوم " اثر المقدرات المستندة للمعرفة في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال " وقد تم انتخاب منظمكم ميدانا لاختبار نموذج وفرضيات البحث كونها من المنظمات اللرائدة في تدعيم التنمية المستدامة والبنية التحتية في البلد .
ان فقرات الاستمارة مخصصة لاغراض البحث العلمي حصرا، نأمل تعاونكم معنا في قراءة فقراتها والاجابة عليها من واقع خبرتكم ورايكم بالعمل شاكرين حرصكم الاكيد على تشجيع واسناد حركة البحث العلمي في محافظتنا المقدسة.
وتقبلوا فانق الشكر والتقدير والاحترام

الباحث
قيس عبد الهادي صالح
المعهد التقني الكوفة

الجزء الاول: معلومات عامة

- ١- الجنس ذكر انثى
- ٢- العمر ٣٠-٢٠ ٤٠-٣١ ٥٠-٤١ ٥١ فأكثر
- ٣- التحصيل العلمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم اعدادية
- ٤- الخدمة ٥-١ ١٠-٦ ١٥-١١ ٢٠-١٦ ٢١ فأكثر
- ٥- طبيعة العمل هندسي اداري فني

الجزء الثاني ادارة المعرفة Knowledge Management

ان ادارة المعرفة هي مدخل اداري معاصر يهدف الى توظيف المعرفة البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية سواء كانت تلك المعرفة ضمنية (عقول وابداعات وخبرة العاملين) او صريحة (المعرفة المرمنة في قواعد البيانات والتقنيات المحوسبة) . ان هذا الجزء من الاستمارة مخصص لتقدير مستوى فاعلية وحركية ادارة المعرفة في منطقتكم . (الرجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك في المؤشرات والعبارة الآتية):

١- المقدرات التقنية لإدارة المعرفة Technical Capabilities

ت	المؤشر	لااتفق تماما	لااتفق	لا رأي	اتفق	اتفق تماما
١	لدينا قواعد بيانات تنظيم وتصنيف المعرفة واستثمارها	١	٢	٣	٤	٥
٢	لدينا نظم معلومات متقدمة لتوظيف المعرفة في عملنا اليومي	١	٢	٣	٤	٥
٣	نتابع اخر التطورات التقنية في مجال تكنولوجيا المعلومات	١	٢	٣	٤	٥
٤	لدينا تكنولوجيا تسهم في نشر ومناقلة المعرفة داخل محيط عملنا	١	٢	٣	٤	٥
٥	لدينا نظم معلومات محوسبة تسهم في زيادة معرفة العاملين	١	٢	٣	٤	٥

٢- المقدرات الهيكلية لإدارة المعرفة Structural Capabilities

ت	المؤشر	لااتفق تماما	لااتفق	لا رأي	اتفق	اتفق تماما
١	هياكل الاقسام والشعب تشجع العاملين على مشاركة المعرفة	١	٢	٣	٤	٥
٢	هياكل الاقسام والشعب تشجع العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي	١	٢	٣	٤	٥
٣	هياكل عملنا تسمح للعاملين بالتحرك لجمع المعرفة اينما وجدت	١	٢	٣	٤	٥
٤	الهياكل الحالية تدعم عمليات خلق معرفة جديدة	١	٢	٣	٤	٥
٥	الهيكل الحالي يسهل عمليات تبادل ونشر المعرفة بين العاملين	١	٢	٣	٤	٥

٣- المقدرات الثقافية لإدارة المعرفة Cultural Capabilities

ت	المؤشر	لااتفق تماما	لااتفق	لا رأي	اتفق	اتفق تماما
١	تهتم دوائرنا بدور المعرفة في انجاز عملنا بنجاح	١	٢	٣	٤	٥
٢	يهتم العاملون بالبحث عن المعرفة الجديدة واكتسابها	١	٢	٣	٤	٥
٣	تهتم دوائرنا بصناعة المعرفة وتشجيعهم على الابداع	١	٢	٣	٤	٥
٤	هناك تقييم خاص للعاملين على وفق خبرتهم وابداعهم	١	٢	٣	٤	٥
٥	لا توجد قيود حول نشر ومشاركة المعرفة بين العاملين	١	٢	٣	٤	٥

أثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال (٥٧٧)

٤- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

ت	المؤشر	لااتفق تماما	لااتفق	لارأي	اتفق	اتفق تماما
١	لدينا عمليات لاكتساب وترميز المعرفة حول زبائننا	١	٢	٣	٤	٥
٢	لدينا نظم متقدمة لمتابعة اخر المستجدات في حقل اختصاصنا	١	٢	٣	٤	٥
٣	لدينا نظم لتبادل المعرفة مع المنظمات المناظرة	١	٢	٣	٤	٥
٤	لدينا شعبية بحث وتطوير متخصصة لمتابعة المعرفة الجديدة	١	٢	٣	٤	٥
٥	نسعى دائما لمعرفة الجديد في حقل الاختصاص	١	٢	٣	٤	٥

٥- تحويل المعرفة Knowledge Conversion

ت	المؤشر	لااتفق تماما	لااتفق	لارأي	اتفق	اتفق تماما
١	لدينا اليات تساعدنا في تحويل المعرفة الى خدمات جديدة	١	٢	٣	٤	٥
٢	لدينا اليات تقنية وغريبة المعرفة لتكون مفيدة	١	٢	٣	٤	٥
٣	لدينا نظم واضحة لتبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين	١	٢	٣	٤	٥
٤	لدينا نظم لتوظيف معرفة العاملين في تحسين الاداء	١	٢	٣	٤	٥
٥	لدينا نظم لاجلال المعرفة الجديدة بدل المعرفة المتقادمة	١	٢	٣	٤	٥

٦- تطبيق المعرفة Knowledge Application

ت	المؤشر	لااتفق تماما	لااتفق	لارأي	اتفق	اتفق تماما
١	لدينا اجراءات محددة لتطبيق المعرفة الجديدة في عملنا	١	٢	٣	٤	٥
٢	لدينا نظم واضحة لتوظيف وتحويل المعرفة الى خدمات فعالة	١	٢	٣	٤	٥
٣	نسعى الى جعل المعرفة متاحة لمن يحتاجها في عمله	١	٢	٣	٤	٥
٤	لدينا اليات واضحة لاستعمال المعرفة في تحسين ادائنا	١	٢	٣	٤	٥
٥	نوظف دائما المعرفة الحالية لاكتساب معرفة جديدة	١	٢	٣	٤	٥

الجزء الثالث : القيمة الاستراتيجية Strategic Value

التنافسية مصطلح اداري يشير الى مدى تفوق المنظمة على منافسيها او نظرائها او شركائها في اداء اهدافها الاستراتيجية ورسالتها المجتمعية , والفقرات الاتية هي مؤشرات لتقدير مستوى تنافسية منظمكم في تحقيق رسالتها (الرجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك في العبارات الاتية)

ت	المؤشر	لا اتفق تماما	لا اتفق	لا اري	اتفق	اتفق تماما
١	تحتل منظمنا موقعا رياديا مقارنة بالمنظمات المناظرة	١	٢	٣	٤	٥
٢	هناك تحسن ملحوظ في نوعية خدماتنا وعملياتنا	١	٢	٣	٤	٥
٣	هناك تحسن ملحوظ في مجال توظيف التكنولوجيا المعاصرة	١	٢	٣	٤	٥
٤	هناك تحسن ملحوظ في مجال ابداع خدمات جديدة	١	٢	٣	٤	٥
٥	هناك تحسن ملحوظ في سرعة الاستجابة للامات الطارئة	١	٢	٣	٤	٥
٦	هناك تحسن ملحوظ في طاقتنا على الاداء والتوسع	١	٢	٣	٤	٥
٧	هناك تحسن ملحوظ في قدرتنا على متابعة المعرفة الجديدة	١	٢	٣	٤	٥
٨	لدينا مرونة كافية للاستجابة للتغيرات في محيط عملنا	١	٢	٣	٤	٥
٩	هناك تحسن ملحوظ في اجراءات ونظم العمل	١	٢	٣	٤	٥
١٠	هناك تحسن ملحوظ في تحقيق رؤيتنا ومسؤوليتنا الاجتماعية	١	٢	٣	٤	٥

References

- 1- Reponen T. (2003) "strategic Knowledge creation " Turku school of Economic and Business . Stockholm No.10 pp1-15 .
- 2- Inlecom (2004) " strategic Knowledge Management solutions " [htt://www.Kbos.net](http://www.Kbos.net).
- 3- Katsoulakoa X Rutherford (2005) " An introduction to Knowledge oriented strategy (Kos) and strategic Knowledge Management capabilities. <http://www.khos.net> .
- 4- Stam C.D (2001) " Knowledge Productivity " PHD Dissertation, university of Twente . Netherlands.
- 5- Gold, Malhotra X segars (2001) " Knowledge Management : An organizational capabilities perspective " Journal of Management Information system summer . Vol.18, NO.1 pp:185-214 .
- 6- Carlucci, Marr X Schiuma (2004) " The Knowledge Value chain : how intellectual capital impacts on business performance " Journal for Technology Management Vol.27 NO617 pp: 575-590 .
- ٧- الدوري، اعراف عبد الغفار (2004) " ادارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية" رسالة ماجستير غير منشورة، المعمل العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية ص ٢٠
- ٨- سلمان، قيس حمد (2004) " ادارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل راس المال الفكري"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- 9- Snyman X Kruger (2004) " The interdependency between strategic Knowledge Management and strategic Knowledge management " Journal of Knowledge management VOL.8, No.1, pp:5-8 .
- 10- KiM Y.G (2003) " Knowledge strategic planning : Methodology and cases " Expert system with Applications VOL.24, pp:295-307.
- 11- Manasco B (2000) " Knowledge strategic : generate lasting value " Available www.webcom.cowlquanteralklo 1991 -ht ms.
- 12- Skyrme D.J (1998) " Developing acknowledge strategy " Available at www.skyrme.com/pubs/kuostralt.htm.
- 13- Baqir M.V (2001) " Strategic Knowledge Management for Futuristic Organizations Available at <http://www.iuonois.unever.eiu-eduorg>.
- 14- Suresh R.(2002) " Knowledge Management Strategic perspective " Available At <http://www.institutefor.KM.com>.
- 15- Teece Dj (2000) " Strategic for management Knowledge Assets " long Range planning VOL.33, pp:35-54 .
- 16- Sreiby K.E (20001) " Acknowledge based Theory of the firm to guide strategic formulation " Journal of intellectual capital VOL.2 No.4 pp:344-458.
- 17- Cohenw X Levintlal D (1990) "Absorptive capacity " Administrative Science Quarterly 35. I pp:128:152.
- 18- Nonaka IR (1994) " A Dynamic Theory of organizational Knowledge creation " Organizational science 5:10 pp:14-37 .

- 19- Noaka I X Takeuche (1995) " The Knowledge Creating Company " new York : Oxford university press pp: 1-16 .
- 20- Nahapiet K Ghoshal (1998) " Intellectual capital and organizational advantage " Academy of management Review 23: 3 pp: 27-38 .
- 21- Sanchezetal (1998) " Flexibility and Knowledge management Journal 17 (winter) pp:63-76 .
- 22- Leonard D. (1998) " The Role of Tacit Knowledge in Group innovation " California management Review 40: 3 pp:112-132 .
- 23- Leonard D.(1995) " Wellspring of Knowledge : Building and sustaining the source of innovation Boston Harvard Business school press . pp: 17 .
- 24- Teece D (1998) " A capturing value from Knowledge Assets " California Management Review 40:3 pp:55-79 .
- 25- Grant R.(1995) " Toward A Knowledge - Based Theory of inter – firm collaboration " Academy of Management Best paper proceedings pp: 17-21 .
- 26- Nonaka I (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation " Organization science: 5:10 pp:14-37.
- 27- Brown J.S (1998) " Organization Knowledge " California management Review UO: 3: pp: 90-111 .
- 28- Grant R. (1996) " Toward a Knowledge based Theory of the Firm " strategic Management Journal 17 (winter) pp:109-122 .
- 29- Leonard D (1998) Op Cit pp : 112-132 .
- 30- Nonaka (1998) Op cit pp: 40-45 .
- 31- Davenport T X klahr p (1998) " Managing customer support Knowledge " California Management Review 40:3 pp: 195-208 .
- 32- Davenport T X Jarrenpaa (1996) " Improving Knowledge work processes ' Sloan Management Review 39 (summer) pp: 53-63.
- 33- Davenport (1998) op cit pp: 197 .
- 34- DeLong D (1998) " Building the Knowledge – based organization : how culture drives knowledge behaviors . " Working paper: Boston pp: 7-18.
- 35- Gold et al (2001) op cit pp:185-214 .
- 36- SKyrme X Amidon (1998) " New measures of success " Journal of Business strategic (January / February) pp:20-24 .
- 37- Teece D (1998) OP. Cit pp: 55-79 .
- 38- Gold et al (2001) OP cit pp:185-214.
- 39- DeLong D.(1998) OP cit pp: 7-18 .
- 40- Inkpen A (1998) A Knowledge Management processes and Joint ventures " Organization science 9:4 pp: 454-468 .
- 41- Inkpen (1996) " Creating Knowledge Theory collaboration " California Management Review 39:1 pp: 122-141 .
- 42- Inkpen (1998) OP cit pp: 454-468 .
- 43- Davenport (1998) OP cit pp : 197 .
- 44- Nonaka (1998) OP cit pp: 40-45 .
- 45- Kraatz NI.(1998) " Learning by association ? Inter organizational networks and Adaptation to environment change " Academy for Management Journal 41:6 pp: 621-643 .

- 46- Davenport (1998) OP cit pp:198 .
- 47- Nonaka (1998) OP cit pp:40-45 .
- 48- Porter LJ (1996) " Knowledge: Strategy and the theory of the firm " Strategic Management Journal 17 (winter) pp:93-107 .
- 49- Barney J . (1991) " Firm Resources and sustained competitive Advantage" Journal of Management " 17:1 pp:99-120.
- 50- Synman (2004) OP cit pp:5-12 .
- 51- Barneg J . (1991) OP cit pp: 99-120
- 52- Stam . C (2007) OP cit pp: 5-24 .
- 53- Carlucee X Schiuma (2004) OP cit pp:575-590.