



أثر عمليات إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات

دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات *

أ.م.د. أسعد كاظم نايف

حيدر عبد المحسن مجباس العبودي

الكلية التقنية الإدارية- بغداد

المستخلص

استند البحث الحالي على متغيرين يتفاعلان فيما بينهما ليشكلان الإطار الفكري والفلسفي للبحث وهما (عمليات إدارة المعرفة وقرارات العمليات) وقد انطلق البحث من مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية لهذين المتغيرين كونهما من المواضيع الحديثة في البيئة العراقية ومن ثم تشخيص علاقتها ، تكونت عينة البحث من الشركة العامة للبطاريات والتي تعتمد في عملها إدارة المعرفة والتي يتوقع أنها اقرب ما تكون الى المنظمات المعرفية في تطبيقها لقرارات العمليات وقد حددت عينة البحث من (30) مشاهدة من أولئك الذين في المستوى التنظيمي الأول والثاني في تلك الشركة وقد استخدمت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات وتم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل الاستجابات وخلص البحث إلى جملة من النتائج، من أبرزها كان الآتي:

- 1- تمنح إدارة المعرفة المنظمة خيارات عدة لحل المشكلات التي تواجهها فضلاً عن تقديم الدعم والإسناد لإكساب المنظمة ميزة تنافسية وقيامها بدور مباشر يمكن المنظمة من التعرف على طبيعة قرارات العمليات التي تتبناها .
- 2- استخدام المنظمة لعمليات إدارة المعرفة سوف يقلل الجهد والوقت والكلفة التي تتحملها المنظمة نتيجة تجميع البيانات ومعالجتها وتحويلها الى معلومات .
- 3- تحديد المنظمة لقرارات العمليات التي تتبناها يمكنها من إعطاء الأولويات المناسبة لتلك القرارات كلاً على وفق الأهمية التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها في مجال إدارة العمليات .

Abstract

Based on current research on the variables interact with each other to form the framework of intellectual and philosophical research and two (processes of knowledge management and operational decisions) has launched search of a problem expressed by a number of already receiving inquiries were targeted by answering the elucidation philosophy theory for these two variables being the subjects of modern Iraqi environment and then diagnose relationship, formed the research sample of the General Company for batteries, which rely in their work and knowledge management, which is expected as soon as possible to the organizations knowledge to apply to operational decisions have been identified sample of (30) View from those at the organizational level I and II in that company have been used questionnaire study, the main tool in the collection of data and information was adopted statistical program (SPSS) in analyzing the responses and concluded a number of research results, most notably the following:

- 1- Knowledge Management Organization gives several options to solve the problems faced as well as providing support and support to give the organization a competitive advantage and having a direct role of the organization can identify the nature of operational decisions that adopt it.
- 2- Use of the Organization of the knowledge management processes will reduce the time and effort and cost incurred by the organization as a result of data collection, processing and converted into information.
- 3- Determine the Organization of the resolutions adopted by the processes that enable them to give appropriate priorities of those decisions in accordance with both the importance which the Organization can achieve its goals in the field of operations management.

* بحث مسئل من بحث الدبلوم العالي (أثر إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات)



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أنشطة الأعمال من خلال إدارة ودعم المعلومات الرسمية الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، وتتضح مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- هل هناك صعوبة في تحديد قرارات العمليات الملائمة نتيجة عدم الاهتمام بإدارة المعرفة في الشركة عينة المبحوثة؟
- 2- ما هو مستوى أهمية عمليات إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة؟
- 3- ما هو مستوى الاهتمام بقرارات العمليات (تصميم المنتج والجودة وإدارة وتصميم العملية وتصميم الطاقة) في الشركة المبحوثة ؟
- 4- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالات معنوية بين متغيرات البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

وتتضح أهمية البحث من النقاط التالية:

- 1- يشكل الاهتمام بإدارة المعرفة أمراً في غاية الأهمية كون المعرفة تستخدم في انجاز عمليات الأعمال.
- 2- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة العمليات من خلال النظر إلى الإدارة الفاعلة لعمليات الأعمال بعدّها موجودات مهمة للمنظمة.
- 3- المساعدة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال استخدام إدارة المعرفة والعمل على إظهارها الى الواقع وعدم الاكتفاء بوصفها موجود غير ملموس.

ثالثاً: أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث وأهميته فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد مستوى الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى الاهتمام بقرارات العمليات (تصميم المنتج والجودة وإدارة وتصميم العملية وتصميم الطاقة) في الشركة المبحوثة .
- 3- اختبار علاقة الارتباط والأثر بين عمليات إدارة المعرفة وبعض قرارات العمليات (تصميم المنتج والجودة).

رابعاً: أنموذج البحث

اشتمل أنموذج البحث كما هو موضح بالشكل (1) على نوعين من المتغيرات :

أ- المتغيرات المستقلة :-

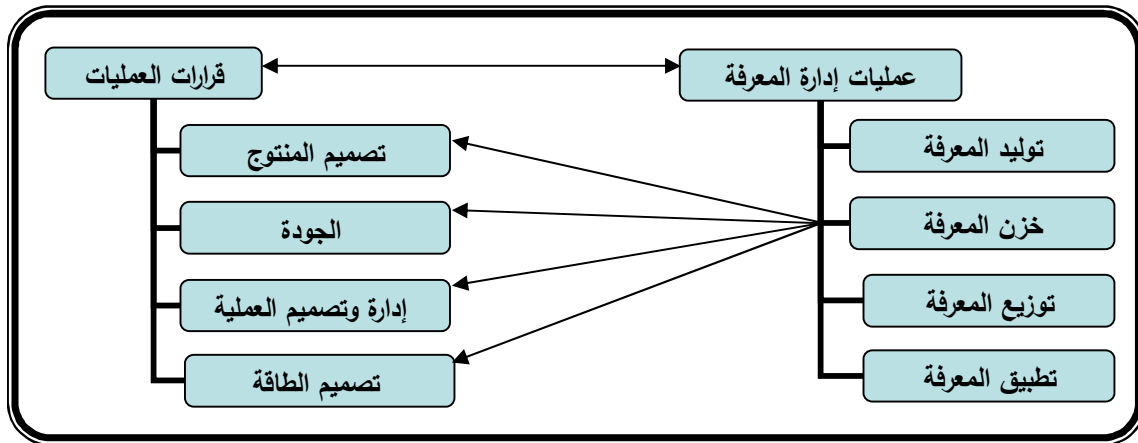
متمثلة بعمليات إدارة المعرفة على وفق لـ (Mertins:2001) وتشمل:

(توليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)

ب - المتغيرات المعتمدة :-

متمثلة بقرارات العمليات العشرة وقد تم اختيار أربعة من هذه القرارات وهي الآتي:

(تصميم المنتج والجودة وإدارة وتصميم العملية وتصميم الطاقة)



الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: من أعداد الباحثين استنادا الى متغيرات الدراسة

خامساً : عينة البحث

ينھض بمسؤولية إدارة المعرفة جميع العاملين في الشركة ألا أن قرار البدء بها وتوجيهها واختيار الأساليب الملائمة لعملياتها تقع ضمن مسؤولية الإدارة العليا في الشركة ومن هنا وقع الاختيار على هذا المستوى فتألفت عينة البحث من المديرين والخبراء ومديري الأقسام والشعب وكان مجموعهم في تلك الشركة (56) تم اختيار (30) مشاهدة والمبينة تفصيلها في ما يأتي

1- بلغت نسبة الذكور (83%) مقابل (17%) للإناث وهي نسبة لا بأس بها إذا ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة القطاع الصناعي والإنتاجي الذي يفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هكذا نشاطات.

2- يلاحظ وجود نسبة عالية من الذين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (67%) من بين بقية الشهادات (الدبلوم والماجستير) إذ كانت نسبهم (27%) و(6%) على التوالي أي أن جميع أفراد العينة لديهم المؤهلات الجامعية وهذا يشير الى اعتماد الشركة عينة البحث على المؤهلات العلمية في تولي المناصب الإدارية.

3- تشير فقرة سنوات الخدمة في الشركة الى أن فئة (16-20) كانت أعلى نسبة إذ كانت النسبة (47%) تلتها فئة (11-15) بنسبة (33%) مما يعكس مستوى عالٍ من الخبرة في عينة البحث في إمكانية مواجهة المشكلات التي تواجه الشركة ووضع الحلول واتخاذ القرارات الصحيحة.

4- تشير فقرة الدورات التدريبية لعينة البحث الى أن فئة (5-فأكثر) قد حصلت على أكبر تكرار وبنسبة (33%) تليها فئة (4 دورة) و(3 دورة) و(2 دورة) بنسبة (27%) ، (23%) ، (17%) على التوالي وهذا يشير الى تمتع اغلب أفراد العينة بامتلاك المهارة والمعرفة المضافة نتيجة الدورات التدريبية التي شاركوا فيها مما ينعكس بشكل إيجابي على الشركة.

سادساً : أدوات البحث

أ- الاستبانة

وقد تم تصميم الاستبانة لتغطية جميع متغيرات البحث وضمن ثلاثة محاور رئيسة وعلى النحو الآتي:

- تضمن المحور الأول المعلومات التعريفية للأفراد عينة الدراسة.
- تضمن المحور الثاني متغيرات عمليات إدارة المعرفة.
- تضمن المحور الثالث متغيرات قرارات العمليات.



2- الأساليب الإحصائية.

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات بهدف تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته وكما يأتي:

- أ- الوسط الحسابي : لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
- ب- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهي نسبة مئوية.
- ج -معامل الاختلاف :لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
- د- معامل ارتباط الرتب لـ(Spear man) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث .
- هـ-معامل الانحدار البسيط اللامعلمي : وهو أسلوب لقياس تأثير متغير توضحي في آخر مستجيب .
- و-اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط والمعتمد .
- ز-اختبار (T) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار.

أولاً: المعرفة

1- مفهوم المعرفة

يشير Turban الى ان المعرفة هي البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن. (Turban:2002,49)و يشار للمعرفة بالمزيج المتماسك من الخبرة والقيم والمعلومات التي تقدم أطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة. (نجم ، 2005 ، 26) ،وينظر الى المعرفة بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتركمة لدى العاملين ولدى المنظمة ، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة -كيف. (العلي وآخرون :2009 ، 26)

ويرى الباحثان أن المعرفة هي الخبرات والقدرات والمعلومات الظاهرية والضمنية والتعلم المتراكم الذي تمتلكه المنظمة والعاملين فيها وتستطيع توظيفه في توليد مفاهيم جديدة واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلاتها والحصول على أفضل النتائج.

2- أنواع المعرفة

يُعد التصنيف الأقدم للمعرفة والاهم ما قدمه الفيلسوف الهنغاري (Michael Polanyi) في الستينات اذ ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (Beijerse, R., 1999,100) وأيده في هذا التميز (Nonaka) اذ صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداما : (نجم :2005،44)

أ- المعرفة الصريحة

وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كليا، وقابلة للنقل والتعلم، وتسمى أيضاً المتسربة لإمكانية تسريبها خارج المنظمة، ونجد أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجاريةالخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة، وفي أدلة وإجراءات العمل وخططها ومعايير تقييم اعمالها.

ب- المعرفة الضمنية او الكامنة

وهي المعرفة غير الرسمية ،الذاتية ،والمعبر عنها بالطرائق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المنظمة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.



ثانياً: إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة وفق بعدها الاستراتيجي بالوسيلة التي تستخدمها المنظمة من خلال ذكائها الجمعي لانجاز أهدافها الإستراتيجية (Barquin:2001,138)، ان مفهوم إدارة المعرفة يتطور باستمرار ويتبدله المفكرون من زوايا مختلفة نظرا لاتساعه وتعدد حقوله ومداخله فقد عرفت بأنها مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق وتخزين وتحويل وتصنيف المعرفة (Laudon&Laudon:2003,317). ويرى (Davenport:2004,5) أن إدارة المعرفة هي استثمار وتطوير أصول المعرفة مع النظر الى أهداف المنظمة وتتضمن كل العمليات المتعلقة باشتراك وخلق وصيانة المعرفة وتسهيل الاشتراك والتعلم . ويعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها العمليات المنهجية والمطورة التي تتم في المنظمة لتشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة مما يضيف قيمة للأعمال التي تمارسها المنظمة وزيادة أدائها التنظيمي.

2- أهمية إدارة المعرفة

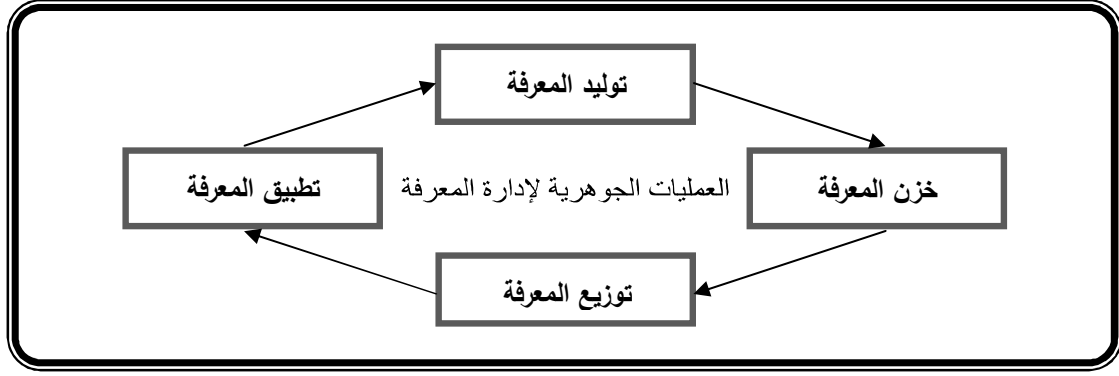
تكن مبررات إدارة المعرفة من وجهة نظر (Awad&Ghaziri:2004,21) بالاتي :

- أ- خلق الفوائد الأساسية من المعرفة والتعلم .
- ب- لها تأثير ايجابي في عمليات الأعمال .
- ج- تمكين المعرفة من تهيئة نفسها للاستجابة السريعة للزبائن وإيجاد أسواق جديدة ، وتطوير المنتجات الجديدة والتحكم بالتقنيات المستجدة.
- د- بناء الثقة المتبادلة بين عاملي المعرفة والإدارة وتسهيل التعاون في تدبير المهام المتسارعة.

4- عمليات إدارة المعرفة

تشير إلى العمليات الرئيسة والأنشطة الفرعية التي يجب القيام بها لتوليد المعرفة ،وتقدم هذه العمليات المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أحسن وجه، أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها وتحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات) من مصادر خارجية وداخلية (المهارات والخبرات) الى المعرفة ثم المشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة، وهي عمليات تتابعية متكاملة فيما بينه (Mertins & Heisig:2001,28). وسيتم اعتماد عمليات إدارة المعرفة على وفق أنموذج (Mertins & Heisig,2001) وكما موضح في الشكل (2) والذي يتضمن (1-توليد المعرفة-2-خزن المعرفة 3- توزيع المعرفة 4- تطبيق المعرفة) لملاءمته مسار البحث ولعدة أسباب:

- أ- مراعاة البيئة المحيطة بالأعمال وبالتالي إمكانية ملاءمته للبيئة التي تحيط بالمنظمة.
- ب- استخدام اغلب النماذج لكل او بعض عمليات هذا الانموذج .
- ج- إمكانية تطبيقه في مختلف المنظمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة .



الشكل (2) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

Source: Mertins K & Heisig P. Vorbeckj, 2001, "Knowledge Management Best Practice in Europe" Springer-Verly Pub., Heidelberg, Berlin. P:28.

4-1- توليد المعرفة

أشار (Nonaka & Tukeuchi:1995,59) إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات :
أ- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

ب- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.
أن النمو السريع والتجربة المتزامنة للمعرفة أدت إلى استحالة اكتسابها من قبل المنظمات وإلى بناء مبدأ (كيف - تعرف) التي تحتاجها المنظمات للنجاح في الأسواق . وعوضا عن ذلك يتحتم على المنظمات شراء قابليات مهمة وعلى الأغلب من العديد من أسواق المعرفة باستخدام إستراتيجيات الممتلكات المركزة .

4-2- تخزين المعرفة

يعدّ (Duffy:2000,66) ان قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما على القيمة البعيدة للمعرفة لذا يستوجب إدامة مستودعات المعرفة ، وان عمليات البحث والاحتفاظ والاسترجاع والإدامة تنضوي تحت مظلة تخزين المعرفة ، من الممكن أن تفقد المنظمة المعارف التي امتلكتها وزرعتها واستفادت منها بسرعة ، لذلك فأن على قادة المنظمة أن يعملوا على حفظها في ما يعرف بالذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) وهو اصطلاح افتراضي يشير إلى تخزين وحفظ رأس المال الفكري ، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلا عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة . ويؤكد (Turban, & Fphrain, 1999:340) أن تكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد من الذي سيقدر ما ينبغي تضمينه فيها وكيف ؟ ومن الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها ؟ وتحديد ما هو ذلك الجزء من القاعدة الذي ينبغي ان يكون مفتوحا ؟

4-3- توزيع المعرفة

تعدّ عملية توزيع المعرفة بمعنى تشاركتها وتبادلها من قبل الجميع داخل المنظمة ، سواء كانت معرفة مكتسبة أم مطورة أذ ينبغي أن يعرف كل شخص داخل المنظمة ماذا يعرف الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع (السياني :2001، 12) وتتضمن عمليات التوزيع المشاركة والنقل والتدفق ، فان عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية الى ظاهرة ، كما تعتمد على مدى الاستعداد ووحدة الهدف (Gupta & Govindergan :2000,475) كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من



العمل الفردي الى الجماعي، فضلاً عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرية (الكبيسي، 2002، 76)

4-4- تطبيق المعرفة

إن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه فان تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولأن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عمليات التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا ما طبقت (العلي وآخرون، 2009، 45) ويعتقد (Heisig & Vorbeck:2000,119) أن ابتكار معرفة جديدة من خلال عملية تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وتوجد عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات، مبادرات العمل، الخبر الداخلي، التدريب ويتوقف نجاح أية منظمة في برنامج إدارة المعرفة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها

ب- ثقافة إدارة المعرفة (ما المهم ؟)

ثالثاً : قرارات العمليات

1- مفهوم قرارات العمليات

يرى (Krajewski&Ritzman,2005:76-77) ان إستراتيجية العمليات تقوم بترجمة خطط الخدمة أو المنتج والأولويات التنافسية الى قرارات تؤثر في العمليات التي تساند أجزاء السوق تلك. وان إستراتيجية المنظمة هي المظلة لقرارات العمليات الأساسية، ويجب على مدير العمليات أن يختار إستراتيجية تصنيع كل عملية وتقسّم إدارة العمليات قراراتها إلى أنواع عدة فمنها قرارات تكتيكية وأخرى إستراتيجية .

2- أصناف قرارات العمليات

صنف (Heizer&Render)نشاطات إدارة العمليات على عشر نواحٍ مهمة لاتخاذ القرارات وبمقارنة طرائق حصر نشاطات إدارة العمليات المذكورة أنفاً نلاحظ أنها متقاربة إلى حد ما ، وان وجود بعض الاختلافات بين طرائق حصر نشاطات إدارة العمليات يستند إلى الطبيعة المتحركة لإدارة العمليات ،وان الشيء المهم هو إن اتخاذ قرارات بشأن هذه النشاطات يتطلب من مدير العمليات امتلاك مهارات تنظيمية وتخطيطية وقيادية وسلوكية وقدرة على التحليل الكمي وبناء النماذج وتفسير العلاقات بين متغيرات النماذج والسيطرة على نتائج القرارات التي يتخذها المدير (Heizer&Render,2001:37-38)

الجدول (1) القرارات التي يتخذها مديروا العمليات

ت	قرارات إدارة العمليات	المشاكل المراد حلها
1	إدارة الجودة	تحديد الجهة المسؤولة عن الجودة ؟ كيف نعرف الجودة التي نرغب بتوفيرها في السلعة أو الخدمة؟
2	تخطيط وتصميم المنتج والخدمة	ما هو المنتج أو الخدمة التي نرغب بتقديمها للسوق؟ كيف ينبغي تصميم تلك السلع والخدمات؟
3	تصميم العمليات والطاقة	ما هي العمليات التي نلزمنا للإنتاج؟ وكيف يجري ترتيبها ؟ ما هي المعدات والتكنولوجيا اللازمة لهذه العمليات؟



4	الموقع	ما هو أفضل موقع لوسائل الإنتاج ؟ ما هي المعايير التي ينبغي الاستناد إليها عند اختيار الموقع ؟
5	تصميم الترتيب الداخلي	كيف نرتب وسائل الإنتاج ؟ ما هو حجم المعمل المناسب لتحقيق خطط الإنتاج ؟
6	الموارد البشرية وتصميم العمل	كيف نوافر بيئة مناسبة للعمل ؟ ما هي كمية الإنتاج التي نتوقعها من العاملين ؟
7	إدارة قنوات التجهيز	ما هي المواد التي ينبغي شراؤها وتلك التي ينبغي إنتاجها ؟ من هم أفضل مجهزيننا بالمواد ؟ وكم سيبلغ عددهم ؟
8	الخزين، تخطيط الاحتياجات من الموارد، الإنتاج الآلي JIN	ما هو حجم الخزين اللازم من كل مادة ؟ ما هي مواعيد تحرير الطلبات ؟
9	التخطيط متوسط وقصير المدى وجدولة الأعمال	هل ان فكرة التعاقد الجانبي / الفرعي مجدية ؟ هل من المستحسن الإبقاء على حجم القوة العاملة أم تقليصه في أثناء مدد انخفاض الطلب ؟
10	الصيانة	من المسؤول عن الصيانة في الشركة ؟

Suorce: J. Heizer, & B. Render, Principles of operations Management, 3rd ed., NJ, Printice-Hall, 2001, 8.

وفضلاً عن القرارات التي تناولها (Heizer & Render, 2001) يتم تناول القرارات المتعلقة بالبحث:

1-2- قرار تصميم المنتج

ترتبط إستراتيجية المنتج الفعالة (قرارات المنتج بالاستثمار، وحصصة السوق بدورة حياة المنتج) وتحديد سعة خط المنتج. أن هدف قرار المنتج هو تطوير وتنفيذ إستراتيجية المنتج التي تلبي طلبات السوق بميزة تنافسية ويكونها إحدى قرارات إدارة العمليات العشر، تركز إستراتيجية المنتج على تطوير الميزة التنافسية عن طريق التميز والكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة أو جميع ذلك Heizer & Render (2001, 132).

2-2- قرار الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك أو المنظمة إذ انها تمثل احد اهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة (علوان: 2005، 30) ومن ابرز تعريفات الجودة: (العاني وآخرون: 2002، 7)

- الجودة من وجهة نظر الزبون هي المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجات المستهلك (Feigenbaum).

- الجودة من وجهة نظر مديرو العمليات ((الالتزام بالمقاييس والصناعة بشكل جيد من المرة الأولى))
- من وجهة نظر المنتج ((وهو ينظر إلى الجودة على أنها متغير دقيق يمكن قياسه مثلاً للمنتجات الجيدة مستويات عالية من زبدة الحليب)) (Heizer & Render, 2001: 171).

3-2- قرار إدارة تصميم العملية

أن عملية الإنتاج أو ما يطلق عليها بالعملية (Process) هي الوسيلة التي يتم بواسطتها أنتاج المنتج أو الخدمة. فالعملية هي مزيج معين من المكان، والعاملين، وطرائق العمل، والموارد، والأدوات،



والعوامل البيئية التي تقوم جميعاً بتحويل المدخلات الى مخرجات من المنتجات او الخدمات (Evans:1997,326)

تتضمن العملية استخدام موارد المنظمة لتقديم شيء ذي قيمة ولا يمكن صنع منتج أو تقديم خدمة بدون عملية ولا يمكن أن تكون هناك عملية بدون منتج أو خدمة. وهناك تطبيقان مهمان لهذا التعريف بشكل خاص :

1- تحدد العمليات كل أنشطة العمل وتظهر في كل المنظمات وفي كل وظائف المنظمة
2- تتشابه العمليات ضمن العمليات الأخرى على طول سلسلة التجهيز للشركة (تسمى أحياناً سلسلة القيمة) وهي مجموعة مترابطة من الروابط بين مجهزي المواد والخدمات التي تجتاز عمليات التحويل التي تحول الأفكار والمواد الخام إلى السلع والخدمات النهائية لزيائن الشركة . (Krajewski & Ritzman, 1999:89).

4-2- قرار تصميم الطاقة

أن خطط الطاقة مهمة جداً لمستقبل المنظمة فالطاقة هي (أقصى معدل للمخرجات لمنظمة ما). ويمكن أن تكون المنظمة محطة عمل أو منظمة كاملة. وينبغي أن يزود مدير العمليات بالطاقة لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي وإلا ستخسر المنظمة الفرص للنمو والإرباح. (Krajewski & Ritzman, 1999:300)

وتوضع خطط الطاقة على مستويين، خطط طاقة بعيدة الأمد ويقترن بها الاستثمار في المعدات والتسهيلات الجديدة وتغطي هذه الخطط سنتين في الأقل ويمكن ان تغطي مدداً أطول ، وتركز خطط الطاقة القصيرة الأمد على حجم قوة العمل ، وميزانيات وقت العمل الإضافي والمخزون والأنواع الأخرى من القرارات (Krajewski & Ritzman, 1999:301) .

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

يتضمن هذا المبحث تحديد مستوى متغيرات البحث وتحليل نتائجها في الشركة عينة الدراسة وكالاتي:-

1- عرض نتائج متغيرات عمليات إدارة المعرفة

يشير الجدول (2) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين بخصوص عمليات إدارة المعرفة وكالاتي:

1-1- عمليات إدارة المعرفة بشكل اجمالي

اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري البالغ (3) مقداره (3.35) وبانسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف (32.81%) المنخفضين وقد شملت تلك العمليات :

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة

ت	المتغيرات	الوسط المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	عمليات إدارة المعرفة	3	3.35	1.09	32.81
2	توليد المعرفة	3	3.27	1.14	34.93
3	خزن المعرفة	3	3.31	1.16	35.16
4	توزيع المعرفة	3	3.31	1.13	34.37
5	تطبيق المعرفة	3	3.51	0.94	26.64



2-1- توليد المعرفة

يظهر الجدول (2) ان هذه العملية حققت وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري مقداره (3.27) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (1.14) و(34.93) على التوالي مما يؤكد ان الشركة عينة البحث تعتمد تلك الأساليب لتوليد معرفتها

3-1- عملية خزن المعرفة

يظهر الجدول (2) أن هذه العملية حققت وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري مقداره (3.31) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (1.16) و(35.16%) على التوالي مما يؤكد اعتماد الشركة عينة البحث لعملية خزن المعرفة بمستوى فوق المتوسط

4-1- عملية توزيع المعرفة

يظهر الجدول (2) أن هذه العملية حققت وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري البالغ مقداره (3.31) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (1.13) و(34.37%) على التوالي مما يعكس توجهاً معتدلاً لاعتماد الشركة عينة البحث لتلك الأساليب في توزيع معرفتها

5-1- تطبيق المعرفة

يظهر الجدول (2) أن هذه العملية حققت وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري البالغ مقداره (3.51) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (0.94) و(26.64) على التوالي مما يؤكد اعتماد الشركة عينة البحث لعملية تطبيق المعرفة بمستوى فوق المتوسط

2- عرض نتائج متغيرات قرارات العمليات

يشير الجدول (3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين بخصوص قرارات العمليات

1-2- قرارات العمليات بشكل إجمالي

اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري البالغ (3) مقداره (3.44) وبانسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.02) ومعامل الاختلاف (30.39%) المنخفضين وقد شملت تلك القرارات :

1-2- تصميم المنتج

يظهر الجدول (3) ان قرار تصميم المنتج حقق وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري مقداره (3.50) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (1.07) و(30.79%) على التوالي مما يؤكد اهتمام الشركة عينة البحث بهذا القرار بمستوى فوق المتوسط

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات قرارات العمليات

ت	المتغيرات	الوسط المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	قرارات العمليات	3	3.44	0.98	30.60
2	تصميم المنتج	3	3.50	1.07	30.79
3	الجودة	3	3.73	0.98	26.45
4	إدارة تصميم العملية	3	3.62	1	27.77
	تصميم الطاقة	3	2.91	1.06	36.56

2-2- الجودة

يظهر الجدول (3) ان قرار الجودة حقق وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري مقداره (3.73) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (0.98) و(26.45%) على التوالي مما يؤكد اهتمام الشركة عينة البحث بهذا القرار بمستوى فوق المتوسط

3-2- إدارة وتصميم العملية

يظهر الجدول (3) ان قرار إدارة وتصميم العملية حقق وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري مقداره (3.62) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (1) و(27.77%) على التوالي مما يؤكد اهتمام الشركة عينة البحث بهذا القرار بمستوى فوق المتوسط

3-2- تصميم الطاقة

يظهر الجدول (3) ان تصميم الطاقة حققت وسطاً حسابياً عاماً اقل من الوسط المعياري مقداره (2.91) وبتشتت قليل اذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (1.06) و(36.56%) على التوالي مما يؤكد ضعف اهتمام الشركة عينة البحث بهذا القرار بمستوى اقل من المتوسط

ثانياً: اختبار العلاقة بين متغيرات البحث

يركز هذا المبحث على اختبار فرضيات الارتباط التي صيغت استرشاداً بما افرضه التراكم الفكري حول العلاقة بين متغيرات البحث ولاسيما حول وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وقرارات العمليات اجمالاً وتفصيلاً وسيركز هذا المبحث على أظهار العلاقة تحت مستوى معنوية ($P \leq 0.01$) و($P \leq 0.05$) فقط وعلى النحو الآتي :

1- العلاقة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات قرارات العمليات

يظهر الجدول (4) نتائج قياس علاقات الارتباط البسيط والمتعدد بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات قرارات العمليات وكانت نتائج كالاتي :

الجدول (4) قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات قرارات العمليات

قرارات العمليات				المتغيرات
تصميم الطاقة	إدارة وتصميم العملية	الجودة	تصميم المنتج	عمليات إدارة المعرفة
**0.78	**0.75	**0.87	**0.84	المؤشر الكلي

N=30

P ** مستوى معنوية 0.01

أ- وجود علاقة ذات دلالة احصائية معنوية موجبة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وقرارات العمليات اجمالاً اذ بلغت قيمة معامل الارتباط على مستوى العينة اجمالاً ما مقداره (0.85) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوي (0.01) بين عمليات إدارة المعرفة وقرارات العمليات اجمالاً، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين وثبتت صحة الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات

ب- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (0.01) بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة اجمالاً وقرار تصميم المنتج بلغت (0.84) وهي قيمة ايجابية تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين وثبتت صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار تصميم المنتج).



ج- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (0.01) بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وقرار الجودة بلغت (0.87) وهي قيمة ايجابية تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين وثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار الجودة).

د - وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (0.01) بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وقرار إدارة وتصميم العملية بلغت (0.75) وهي قيمة ايجابية تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين وثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار إدارة وتصميم العملية).

هـ - وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (0.01) بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وقرار تصميم الطاقة بلغت (0.78) وهي قيمة ايجابية تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين وثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار تصميم الطاقة).

ثالثاً : اختبارات التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط اللامعلمي في محاولة لبيان تأثير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في قرارات العمليات.

تحليل تأثير عمليات إدارة المعرفة في متغيرات قرارات العمليات

يشير الجدول (5) الى نتائج تأثير متغيرات عمليات إدارة المعرفة في متغيرات قرارات العمليات وكما يأتي:

الجدول (5) نتائج تحليل تأثير متغيرات عمليات إدارة المعرفة في متغيرات قرارات العمليات

المتغيرات	R^2 المعدل	قيمة F	معامل الانحدار	قيمة t
عمليات إدارة المعرفة في قرارات العمليات بشكل أجمالي	0.68	60.24	0.83	7.76
عمليات إدارة المعرفة في تصميم المنتج	0.61	42.96	0.78	6.56
عمليات إدارة المعرفة في الجودة	0.63	47.15	0.79	6.87
عمليات إدارة المعرفة في إدارة وتصميم العملية	0.64	50.32	0.82	7.09
عمليات إدارة المعرفة في تصميم الطاقة	0.65	53.64	0.81	7.32

N=30

P** مستوى معنوية 0.01

1- تأثير عمليات إدارة المعرفة في قرارات العمليات بشكل أجمالي

يشير معامل R^2 المعدل الى أن نسبة الاختلاف المفسر في قرارات العمليات بسبب تأثير عمليات إدارة المعرفة لا تقل عن (68%) وهي نسبة تدل على أن (68%) من الاختلافات الكلية في قرارات العمليات تتحدد من خلال اهتمام الشركة بعمليات إدارة المعرفة وأن نسبة (32%) المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات العشوائية غير الداخلة في أنموذج البحث فضلاً عن قيمة (F) (60.24) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) إذ يشير ذلك إلى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير تأثير عمليات إدارة المعرفة في قرارات العمليات بشكل أجمالي. كما أن الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير لكل من عمليات إدارة المعرفة في قرارات العمليات

بقيمة (0.83) وهي قيمة تشير الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير تأثير عمليات إدارة المعرفة في قرارات العمليات بشكل أجمالي فضلاً عن معنوية معامل الانحدار إذ بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (7.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.01) مما ذكر أنفاً فان النتائج تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات) .

2- تأثير عمليات إدارة المعرفة في تصميم المنتج

يشير معامل التحديد (R^2) المعدل الى ان نسبة الاختلاف المفسر في تصميم المنتج بسبب تأثير عمليات إدارة المعرفة لا تقل عن (61%) وهي نسبة تدل على ان (61%) من الاختلافات الكلية في تصميم المنتج تتحدد من خلال اهتمام الشركة بعمليات إدارة المعرفة وان النسبة المتبقية (39%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات العشوائية غير الداخلة في أنموذج البحث . فضلاً عن قيمة (F) (42.96) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) إذ تشير الى أن أنموذج منحنى الانحدار جيد في تفسير تأثير عمليات إدارة المعرفة في تصميم المنتج ، كما أن الدلالة المعنوية لأنموذج الانحدار الذي يفسر علاقة تأثير عمليات إدارة المعرفة في تصميم المنتج كانت بقيمة (0.78) وهي قيمة تؤثر ان منحنى الانحدار جيد في تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين فضلاً عن معنوية معامل الانحدار إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.56) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، مما ذكر أنفاً فان النتائج تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار تصميم المنتج).

3- تأثير عمليات إدارة المعرفة في قرار الجودة

يشير معامل التحديد (R^2) المعدل الى أن نسبة الاختلاف المفسر في الجودة بسبب تأثير عمليات إدارة المعرفة في الجودة لا تقل عن (63%) وهي نسبة تدل على أن (63%) من الاختلافات الكلية في الجودة تتحدد من خلال اهتمام الشركة بعمليات إدارة المعرفة وان النسبة المتبقية (37%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات العشوائية غير الداخلة في أنموذج البحث . فضلاً عن قيمة (F) (47.15) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) إذ تشير الى أن أنموذج منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والجودة ، كما أن الدلالة المعنوية لأنموذج الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير لكل من عمليات إدارة المعرفة في الجودة كانت بقيمة (0.79) وهي قيمة تشير الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.87) وهي أكبر من الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، مما ذكر أنفاً فان النتائج تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار الجودة) .

4- تأثير عمليات إدارة المعرفة في إدارة وتصميم العملية

يشير معامل التحديد (R^2) المعدل الى أن نسبة الاختلاف المفسر في إدارة وتصميم العملية بسبب تأثير عمليات إدارة المعرفة في إدارة وتصميم العملية لا تقل عن (64%) وهي نسبة تدل على أن (64%)



من الاختلافات الكلية في إدارة وتصميم العملية تتحدد من خلال اهتمام الشركة بعمليات إدارة المعرفة وان النسبة المتبقية (36%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات العشوائية غير الداخلة في أنموذج البحث . فضلاً عن قيمة (F) (50.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) إذ تشير الى أن أنموذج منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة وتصميم العملية ، كما أن الدلالة المعنوية لأنموذج الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير لكل من عمليات إدارة المعرفة في إدارة وتصميم العملية كانت بقيمة (0.80) وهي قيمة تشير الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.09) وهي أكبر من الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، مما ذكر أنفاً فان النتائج تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار إدارة وتصميم العملية) .

5- تأثير عمليات إدارة المعرفة في تصميم الطاقة

يشير معامل التحديد (R^2) المعدل الى أن نسبة الاختلاف المفسر في تصميم الطاقة بسبب تأثير عمليات إدارة المعرفة في تصميم الطاقة لا تقل عن (66%) وهي نسبة تدل على أن (66%) من الاختلافات الكلية في تصميم الطاقة تتحدد من خلال اهتمام الشركة بعمليات إدارة المعرفة وان النسبة المتبقية (34%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات العشوائية غير الداخلة في أنموذج البحث . فضلاً عن قيمة (F) (53.64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) إذ تشير الى أن أنموذج منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتصميم الطاقة ، كما أن الدلالة المعنوية لأنموذج الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير لكل من عمليات إدارة المعرفة في تصميم الطاقة كانت بقيمة (0.81) وهي قيمة تشير الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.32) وهي أكبر من الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، مما ذكر أنفاً فان النتائج تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار تصميم الطاقة) ، مما ذكر أنفاً فان النتائج تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية معنوية لعمليات إدارة المعرفة في قرار تصميم الطاقة) .

أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث بيان أهم الاستنتاجات في الجانب النظري والتطبيقي لمتغيرات البحث وكما يأتي:

- 1- تمنح إدارة المعرفة المنظمة خيارات عدة لحل المشكلات التي تواجهها فضلاً عن تقديم الدعم والإسناد لإكساب المنظمة ميزة تنافسية وقيامها بدور مباشر يمكن المنظمة من التعرف على طبيعة قرارات العمليات التي تنتجها .
- 2- استخدام المنظمة لعمليات إدارة المعرفة سوف يقلل الجهد والوقت والكلفة التي تتحملها المنظمة نتيجة تجميع البيانات ومعالجتها وتحويلها الى معلومات .



- 3- تحديد المنظمة لقرارات العمليات التي تتبناها يمكنها من إعطاء الأولويات المناسبة لتلك القرارات كلاً على وفق الأهمية التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها في مجال إدارة العمليات .
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية تحقق فرضيتي البحثي وجود علاقة ارتباط واثري بين عمليات إدارة المعرفة وبعض قرارات العمليات .

ثانياً : التوصيات

- 1- تفعيل ممارسات إدارة المعرفة في الشركة العامة لصناعة البطاريات من خلال تدريب ملاك متمرسي على استخدام وتطبيق عملية العصف الذهني ونصب المزيد من صناديق المقترحات لجمع أكبر عدد من المساهمات المعرفية وإجراء المقارنات المرجعية بين الأقسام وتحديد نقاط قوتها وضعفها والاهتمام بعملية تقييم مردود التدريب من خلال اعتماد أساليب التقييم (قبل وأثناء وبعد) التدريب.
- 2- عمل شبكات الاتصال الحديثة (Intranet) بين أقسام الشركة الداخلية لغرض سرعة انجاز الاعمال داخليا وكذلك ربط الشركة بشبكات الاتصال الخارجية (Extranet) بين الشركة والمجهزين والوكلاء والجمعيات الاستهلاكية والتعاونية ومعارض وزارة التجارة .
- 3- استقطاب المؤهلات العلمية من حملة الشهادات العليا ولا سيما اصحاب التجربة الميدانية بشرط ملائمة تخصصاتهم مع المناصب العليا للاستفادة من قدراتهم في اعتماد الأساليب الحديثة في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للشركة.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

الكتب

1. العاني، خليل ابراهيم والقزاز ، اسماعيل ابراهيم وكوريل ، عادل عبد الملك ، (2002)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000- 9001 ، مطبعة الأشقر ، بغداد.
2. علوان، قاسم نايف ، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001 ، دار الثقافة والتوزيع سرت،
3. العلي ، عبد الستار وقنديلي ، عامر والعمرى ، غسان ، (2009)، المدخل الى إدارة المعرفة ، دار ، ط2، الميسرة للنشر، عمان
4. نجم ، نجم عبود ، (2005)، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط1، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع).

الرسائل والاطاريح

1. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- الدوريات، البحوث، والدراسات والمؤتمرات
1. السباني ، محمد ، (2001)، المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، جامعة فلاديفيا ، كلية العلوم الادارية والمالية، الاردن



ثانياً : المصادر الأجنبية

Book

1. Awad,E,M, & Ghaziri,H.M.,(2004), **“Knowledge Management”**, Prentice Hall: New Jersey
2. Barquin ,Roman C.(2001), **“What is Knowledge Managemen”** , Vienna Pub,Virgenia.
3. Davenport , T.H.,(2004) , **“Working Knowledge How Organization manage What The Know”** , Harverd business school press,Boston.
4. Evan,James R ,(1997), **“Production/ Operations Management: Quality, Performance and Value”** ,5th ed (New York: West Publishing Co).
5. Heisig, P&Vorbeck J,(2000), **“Benchmarking Survey Results”**, springer verly Berlin,Heidelberg,Germany.
6. Heizer,J.,&Render,B,(2001) , **“Operations Management”** ,6th ed, New Jersey: prentice Hall.
7. Krajewski ,Lee,J&Ritzman ,Larry .P,(1999) , **“Operation Management: strategy and analysis”**,5th ed ,New York: Addison Wesley Publishing.
8. Krajewski ,Lee,J&Ritzman ,Larry .P.,(2005), **“Operations Management: Process and Value Chains”**, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.
9. Loudon.Kenneth,&Laudon.J.P,(2003), **“Essentials of Management Information Systems :Managing The Digital Firm”** , Prentice Hall,, New Jersey.
10. Mertins K & Heisig P.Vorbeckj,(2001) , **“Knowledge Management Best Practice in Europe”** ,Springer-Verly Pub., Heidelberg ,Berlin.
11. Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), **“The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation”** , (New York: OxfordUniversity Press).
12. Turban,E.et al, (2002), **“Information Technology for Management”** ,(: John Wily & Sons, New York).
13. Turban,Efrain&Other,(1999) , **“Information,Technology for Management”** ,2nd ed, John Wiley&Sonse .Inc.U.S.A.

A. Journal &Periodicals

1. Beijerse, R., (1999), **“Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon”**, Journal of Knowledge Management, vol: 3, No: 2.
2. Duffy, Jan , (2000), **“Knowledge Management :To Be Or not To Be?”**, IMJ,Vol.14,January.
3. Gupta ,A. & Govindarajan,V,(2000), **“Knowledge Flows Within Multinational Corporation”**,SMJ,VOL.21,NO.4.



ملحق (1) استبانة

السيد المدير المحترم

تحية احترام وتقدير

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا (أثر عمليات إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات) دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات،، يروم الباحثان فيه الى قياس اثر إدارة المعرفة من خلال عمليات إدارة المعرفة على بعض قرارات العمليات وأثرها على أداء الشركة في الأمد الطويل.

تملؤنا الثقة بأن تحضى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند أجابتها تحقيقا لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث وسيعكس هذا الاهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية.

سيتعامل الباحثان مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة لإغراض هذا البحث العلمي وفي حدود الدراسة الحالية حصراً .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق

أ.م.د. أسعد كاظم نايف

الكلية التقنية الإدارية- بغداد

حيدر عبد المحسن مجباس العبودي

المحور الأول :- بيانات تخص المجيب على استمارة الاستبانة :

أ- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

ب- المنصب الحالي (المركز الوظيفي) :-

ج- التحصيل الدراسي				
دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
☐	☐	☐	☐	☐

عدد سنوات الخدمة	1 - 5 سنوات	6 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	16 - 20 سنة	21 - 25 سنة	26 - 30 سنة	31 سنة فما فوق
د - في الشركة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
هـ-الدورات التدريبية							
1 دورة	2 دورة	3 دورة	4 دورة	5 دورة فأكثر			
☐	☐	☐	☐	☐			



المحور الثاني : إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة

تشير الى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة ،حيث تعطي المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أحسن وجه ، ويتفق اغلب المفكرون في هذا المجال على ان هذه العمليات وان كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة .

1- توليد المعرفة

يعني توليد المعرفة استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية الاستقرائية.

ت	الفقرة	مقياس الاجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
1	تكتسب الشركة المعرفة من خلال تجاربها مع المنظمات المنافسة					
2	تعتمد الشركة على برامج تدريبية متخصصة للارتقاء بخبرات العاملين ومعارفهم .					
3	تستخدم الشركة المقارنة المرجعية مع أدائها في اكتساب المعرفة.					
4	تعتمد الشركة المحاكاة المستقبلية أسلوباً في توليد المعرفة.					
5	يساهم جميع العاملون في الشركة على اختلاف مستوياتهم الإدارية بعملية توليد المعرفة					
6	تعتمد الشركة على الخبراء والمكاتب الاستشارية الخارجية في عملية توليد المعرفة					

2- خزن المعرفة

تشتمل عمليات الاحتفاظ والإدماة والبحث والوصول والإيداع والاسترجاع للمعرفة الموجودة في الشركة وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية.

ت	الفقرة	مقياس الاجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
7	تعتمد الشركة نظام الكترونياً رصيناً في خزن معارفها.					
8	تعتمد الشركة على قواعد البيانات والأقراص الممغنطة في خزن معرفتها.					
9	تستخدم الشركة الأنظمة الخبيرة في خزن معرفتها.					
10	تقوم الشركة بعملية خزن المعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها في كتيبات وكراسات خاصة.					
11	تخضع وسائل خزن البيانات والمعلومات الى التحديث المستمر .					
12	تنتم عملية خزن المعلومات واسترجاعها بالدقة والسرعة .					



3- توزيع المعرفة

تعني تشارك المعرفة وتبادلها من قبل الجميع داخل المنظمة ،سواء كانت معرفة مكتسبة أو مطورة حيث ينبغي أن يعرف كل شخص داخل المنظمة ماذا يعرف الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع.

ت	الفقرة	مقياس الاجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
1	2	3	4	5	
13	نشر المعرفة في بيئة الشركة يرتقي بمهاراتهم العاملين ومعارفهم الشخصية.				
14	تعتمد إدارة الشركة على عمليات التعلم التنظيمي في نشرها للمعرفة داخل الشركة.				
15	تعتمد الشركة على شبكة المعلومات الداخلية لتوزيع المعرفة .				
16	تشجع إدارة الشركة الحوارات والندوات واللقاءات المباشرة بين العاملين.				
17	يمتلك العاملون في الشركة المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة .				
18	تعتمد الشركة على الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.				

4- تطبيق المعرفة

وهي تعني استثمار المعرفة وتحويلها إلى تنفيذ حيث يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وتوجد عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات ،مبادرات العمل ،الخبير الداخلي ، التدريب ويتوقف نجاح أية منظمة في برنامج إدارة المعرفة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها.

ت	الفقرة	مقياس الاجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
1	2	3	4	5	
19	تسمح عملية تطبيق المعرفة في الشركة لعمليات التعليم الفردي والجماعي بابتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعليم.				
20	تعتمد الشركة إلى تطبيق المعرفة في الوقت المناسب وذلك بغية اكتسابها للميزة التنافسية.				
21	تعتمد الشركة في تطبيق المعرفة على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً.				
22	تعتمد الشركة في تطبيق المعرفة في الحصول على رأي الخبير الداخلي حول النتائج.				
23	تعاني الشركة من بعض المعوقات في عملية توظيف الأفكار الجديدة.				
24	تستخدم الشركة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها.				



المحور الثالث: قرارات العمليات

أنها اختيار أفضل أسلوب للعمل من بين عدة بدائل ويجب على المدراء الوصول إلى قرارات تخص أهداف وخطط وحداتهم التنظيمية، فضلاً عن ذلك عليهم أن يقرروا كيف سيقومون بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وقيادة الأفراد العاملين نحو تنفيذ قرارات الإنتاج والعمليات .

تم اختيار أربعة قرارات بما ينسجم ومتطلبات البحث وهي كالآتي :

1 - تصميم المنتج

يقصد بالتصميم هنا النشاط الذي يهدف إلى تحديد الشكل المادي ومظهر ومكونات السلع والخدمات والعمليات ، ويلعب مدير العمليات دور أساسيا في عمليات تصميم المنتجات والخدمات لأنه أدري من غيره في المنظمة بالإمكانات المتاحة له وبالقيد المفروضة عليه .

ت	الفقرة	مقياس الإجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1		
25	تعتمد إدارة الشركة على المصادر الخارجية في عملية تصميم منتجاتها .					
26	يتم تصميم منتجات الشركة على وفق حاجات الزبائن ورغباتهم.					
27	تعتمد إدارة الشركة على سجلات خاصة في توثيق المواصفات والخصائص المرغوبة في منتجاتها .					
28	تحرص إدارة الشركة على تضمين الأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة، المرونة ، التسليم)، في تصميم منتجاتها .					
29	تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) في تصميم منتجاتها.					
30	تعتمد إدارة الشركة على المصادر الداخلية والأفكار المبدعة بتصميم منتجاتها .					

2- الجودة

التطابق في المواصفات القياسية التي تحدد العمر التشغيلي للمنتج وهو يؤدي وظائفه الأساسية

ت	الفقرة	مقياس الإجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1		
31	تهتم إدارة الشركة بعمليات التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة المنتجات والعمليات .					
32	تعتمد إدارة الشركة على الملاكات الفنية الداخلية والخارجية المدربة في تنفيذ برامج الجودة.					
33	تطور الشركة جودة منتجاتها من خلال المشاركة في (المؤتمرات، الندوات ،حلقات نقاشية) الخاصة بالجودة .					
34	تتمى إدارة الشركة ادراك العاملين حول أهمية الجودة باستمرار واستخدام نظام الايزو (ISO) .					
35	يعد تقليل نسب المعيب الهدف الأساسي للرقابة على الجودة في الشركة .					
36	تقوم إدارة الشركة بتدريب وتعليم العاملين لتحقيق متطلبات الجودة.					



3- إدارة وتصميم العملية :

تتضمن العملية استخدام موارد المنظمة لتقديم شيء ذو قيمة ولا يمكن صنع منتج او تقديم خدمة بدون عملية ولا يمكن ان تكون هناك عملية بدون منتج او خدمة . (Krajewski.Lee& Ritzman Larry,1999,p89)

ت	الفقرة	مقياس الاجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
37	نظام الإنتاج في الشركة يؤثر في كفاءتها وإنتاجها					
38	تقوم الشركة باختيار التكنولوجيا ومعدات الإنتاج الملائمة لانجاز كل خطوة من خطوات عملية الانتاج.					
39	ترتبط إدارة العملية ارتباطاً وثيقاً بمستويات الإنتاجية التي تستطيع الشركة تحقيقها.					
40	تقوم الشركة بتصميم طرائق العمل لكل عملية او خطوة من خطوات الإنتاج.					
41	تحرص إدارة الشركة على تحسين تصميم العملية لتقديم منتجات جديدة وتعزيز مركز التنافسي .					
42	يتصف نظام العمليات في الشركة بالمرونة لمواجهة التغيرات المفاجئة في الطلب حسب مواصفات الزبون.					

4- تصميم الطاقة

تعرف الطاقة بأنها أقصى معدل للمخرجات يمكن أن يحققه المنظمة ويعد تصميم وتخطيط الطاقة أمراً مركزياً للنجاح طويل الامد بالنسبة للمنظمة.

ت	الفقرة	مقياس الاجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		5	4	3	2	1
43	تعتمد إدارة الشركة على بعض الابتكارات التقنية ذات الصلة بتصميم الطاقة التي تقدمها الشركات العالمية الرائدة .					
44	تعاني الشركة وباستمرار من وجود فائض في طاقته الإنتاجية .					
45	تتبع إدارة الشركة طلبات الزبائن بحسب التوقيتات المتفق عليها على وفق تصميم الطاقة .					
46	حجم قوة العمل في الشركة مناسب لتشغيل الطاقة الإنتاجية.					
47	تسعى إدارة الشركة لزيادة الطلب على المنتجات لاستثمار الطاقة الإنتاجية .					
48	احتفاظ الشركة بطاقة احتياطية يتيح لها تلافي الزيادة المفاجئة في الطلب .					