

العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة و أداء إدارة المعرفة

دراسة تحليلية لآراء عينة من المنتسبين في شركة زين العراق للاتصالات

أ.د. إحسان دهش جلاب

جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

الخلاصة:

تهتم الدراسة الحالية بتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين القابلية الامتصاصية للمعرفة و أداء إدارة المعرفة. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استمارة استبيان بالاعتماد على مقياس (Jensen et al., 2005) لقياس القابلية الامتصاصية ومؤشر أداء إدارة المعرفة KMPI لـ (Lee et al., 2005). لقد تم توزيع مائة وعشرون استمارة استبيان في شركة اتصالات زين العراق استعيد منها ثمانية وسبعون استمارة صالحة للتحليل ،اي بنسبة استجابة قدرها(65%). وبعد استعمال التحليل العاملي، ووسائل الإحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط البسيط ، توصلت الدراسة إلى ان قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها تؤثر إيجاباً في أداء إدارة المعرفة. وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات لعل من أبرزها ضرورة تفعيل الدور الذي تلعبه نشاطات البحث والتطوير في المنظمات المحلية فضلاً عن أهمية تبني ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة بالمعرفة الداخلية والخارجية ومن ثم العمل على تحقيق التكامل بين المعارف السابقة وجهود الأفراد الهادفة إلى حل المشكلات التي تواجه العمل.

Abstract

This study concerned with identify the relationship between knowledge absorptive capacity and knowledge management performance. In order to achieve this purpose questionnaire has been prepared according to (Jensen et al., 2005) for measure absorptive capacity, and knowledge management performance index (KMPI) for measure knowledge management performance. One hundred twenty questionnaires distributed in Zain Iraq company for communications, only seventy eight questionnaires comeback ,with response rate 65%. After using factor analysis, descriptive statistics, and correlation ,the results indicate that organizations abilities to acquire, assimilate ,transform, and exploit knowledge have positive influence on knowledge management performance. Finally the study recommends managers in local organizations to activate the role of R&D activities ,adopting culture that encourage sharing internal and external knowledge, and enhancing the integration between prior knowledge and the efforts of employees that aims to solve the problems facing the work.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار الواسع لمفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في معظم البلدان المتقدمة تقنياً ، إلا أن المتبع لواقع الحال في بيئتنا المحلية يجد ضعفاً واضحاً في قدرة منظماتنا المحلية على تمييز قيمة المعلومات والمعارف الخارجية لاسيما الجديدة منها بقصد الانتفاع منها في بلوغ أهدافها وبلوغ التنافسية المنشودة. باختصار يمكن بيان ملامح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات التي ستتم الإجابة عنها لاحقاً وهي:

- إلى أي مدى تستطيع منظماتنا المحلية اكتساب المعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها ونقلها واستثمارها؟
 - ما مستوى جودة المعرفة التنظيمية التي تحملها منظماتنا المحلية؟
 - ما نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة في منظماتنا المحلية؟
- أهمية الدراسة:**

• الأهمية العلمية: تتأتى الأهمية العلمية للدراسة من الآتي:

1- هناك من يرى وجود القليل من الدراسات التطبيقية حول القابلية الامتصاصية للمعرفة (Matusik and Heeley , 2005:550; Lenox and King,2004:332) فضلاً عن عدم وجود دراسات كافية حول القابلية الامتصاصية (Saghali and Allahverdi, 2011 :354) الامر الذي يكسب الدراسة الحالية أهمية بدرجة معينة.

2- تؤشر الدراسة الحالية بعض الممارسات الادارية التي تزيد من مستوى تطور القابلية الامتصاصية وتحسن من مستوى استثمار المعرفة لاسيما ان هناك نقص واضح في هذا الميدان (Minbaeva et al.,2003:590).

3- تصدي الدراسة الحالية لأحد الموضوعات التي تمتاز بالصعوبة ومصدر هذه الصعوبة كما يرى (Zahra and George,2002:185) هو الغموض والتنوع الذي تمتاز به الإسهامات الفكرية في ميدان القابلية الامتصاصية للمعرفة . اما قياس أداء إدارة المعرفة فإنه يعد الأكثر صعوبة مقارنة مع نشاطات إدارة المعرفة على حد تعبير (Shahbudin et al., 2012 : 5933).

4- مساندة هذه الدراسة للتوجه المتزايد في النتاجات الأكاديمية في الوقت الراهن نحو قياس أداء إدارة المعرفة وفقاً لرأي (Shahbudin et al.,2012:5934) والقابلية الامتصاصية للمعرفة طبقاً لاعتماد (Murovec and Prodan ,2008 :43) بوصفهما من الموضوعات البحثية الرائجة في الدراسات المعاصرة.

• الأهمية التطبيقية للدراسة: يمكن القول بأهمية الدراسة الحالية من الناحية التطبيقية من حيث مساهمتها في حل مشكلة واقعية عانت ولا زالت تعاني منها منظماتنا المحلية الا وهي القدرة المحدودة على الانتفاع من المعرفة المكتسبة سابقاً ومن ثم استثمارها بصورة صحيحة وما لذلك من دور في مستوى النهوض بالأداء المعرفي لهذه المنظمات. لذا تتأتى أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في مساهمتها في تعريف مديري المنظمات المحلية بمفاهيم القابلية الامتصاصية و أداء إدارة المعرفة واليات تسخير اي منهما لخدمة الواقع وتجسير الفجوة بين الواقع والطموح.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- 1- تقييم مستوى القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة في المنظمة المدروسة في محاولة لجذب انتباه الإدارة فيها إلى نقاط الضعف في هذا الميدان وتعزيز نقاط القوة فيه.
- 2- محاولة اختبار نماذج سبق ان أثبتت نجاحها في البيئات الأخرى وبيان امكانية تطبيقها في البيئة المحلية.
- 3- الاثراء النظري في موضوعات القابلية الامتصاصية وأداء إدارة المعرفة لاسيما إنهما من المفاهيم التي لم تأخذ الاهتمام المطلوب الذي يوازي أهميتها الميدانية أو أهميتها الفكرية في البلدان المتقدمة.
- 4- بيان نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين القابلية الامتصاصية وأداء إدارة المعرفة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تتمايز أبعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، ونقل المعرفة، واستثمار المعرفة) عن بعضها البعض وهي بمجملها تقيس القابلية الامتصاصية للمعرفة على مستوى المنظمة.

الفرضية الثانية: تتمايز أبعاد أداء إدارة المعرفة (فهم المعرفة، وفهم المعلومات، و الانتفاع من قواعد البيانات، و الإدارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة، و قابلية الأفراد التراكمية، و المشاركة بالمعرفة الجوهرية، و المشاركة في معرفة المنظمة، و درجة الانتفاع من معرفة المنظمة، و ثقافة الانتفاع من المعرفة، و القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة، و فرص التعلم، و مستوى التعلم التنظيمي) عن بعضها البعض وهي بمجملها تقيس أداء إدارة المعرفة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استمارة استبيان تتكون من (51) فقرة، انظر الملحق(1)، تمت صياغتها بالاعتماد على مقاييس مختبرة سلفاً في بيئات أخرى وكما مبين في الجدول(1).

الجدول (1)

المقاييس المعتمدة في أداة الدراسة

المصدر	أرقام الفقرات	المتغيرات الثانوية	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيس
(Jensen et al.,2005:1014)	6-1	اكتساب المعرفة	القابلية الامتصاصية	القابلية الامتصاصية
	9-7	استيعاب المعرفة	المحتلمة	
	15-10	نقل المعرفة	القابلية الامتصاصية	
	21-16	استثمار المعرفة	المدركة	
(Lee et al.,2005:474-475)	24-22	فهم المعرفة	خلق المعرفة	أداء إدارة المعرفة
	26-25	فهم المعلومات		
	28-27	الانتفاع من قواعد البيانات	تراكم المعرفة	
	31-29	الإدارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة		
	33-32	القابلية التراكمية للأفراد		
	35-34	المشاركة بالمعرفة الجوهرية	المشاركة بالمعرفة	
	37-36	مشاركة المعرفة داخل المنظمة	الانتفاع من المعرفة	
	40-38	درجة الانتفاع من المعرفة في المنظمة		
	42-41	ثقافة الانتفاع من المعرفة		
	64-43	القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة	تذويت المعرفة	
	48-47	فرص التعلم		
	51-49	مستوى التعلم التنظيمي		

متغيرات الدراسة ومبررات اختيار مقاييسها

- ☒ المتغير المستقل: القابلية الامتصاصية. تم قياس مستوى القابلية الامتصاصية في المنظمة المدروسة بالاعتماد على مقياس (Jensen et al.,2005) المستوحى من أفكار (Zahra and George,2002) للأسباب الآتية:
- تمييز هذا المقياس بين القابلية الامتصاصية المدركة والقابلية الامتصاصية المحتملة خلافاً لمعظم المقاييس التي تعاملت مع القابلية الامتصاصية بعمومية.
 - انه من المقاييس الأكثر شيوعاً في الدراسات المتصلة بالقابلية الامتصاصية.
 - اهتمام هذا المقياس بعملية نقل المعرفة أضف إلى ما ذهب إليه (Cohen and Levinthal,1990) في مقالتهما الرائدة حول القابلية الامتصاصية.

✘ المتغير المعتمد: أداء إدارة المعرفة. يعبر أداء إدارة المعرفة عن مستوى جودة المعرفة التنظيمية والتي تم قياسها بموجب مؤشر أداء إدارة المعرفة لـ (Lee et al.,2005) والمعروف بأسم KMIP (مؤشر أداء إدارة المعرفة) وذلك للأسباب الآتية:

- يعد هذا المؤشر من المؤشرات المعروفة الأكثر انتشاراً وتطبيقاً بين الباحثين لقياس أداء إدارة المعرفة.
- شمولية أبعاد المؤشر كونه يهتم بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.
- تمييز هذا المؤشر بين مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي (مثلاً بطاقة الأداء المتوازن) وأداء إدارة المعرفة حيث لم تنتبه معظم المحاولات إلى هذا الجانب.
- انه من المقاييس التفصيلية الأمر الذي يجعل منه الأكثر دقة مقارنة مع غيره من المقاييس.

مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات كمجتمع مستهدف، أما مجتمع الدراسة الذي يمكن الوصول إليه من قبل الباحث فتمثل بالموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات في محافظات الفرات الأوسط وهي كل من: القادسية، وبابل، والنجف الاشرف، وكربلاء المقدسة، والمثنى. اما عينة الدراسة فقد كانت عشوائية اقتصرت على (120) موظفاً استطاع الباحث ان يحصل على استجابات (78) منهم، اي بنسبة استجابة قدرها %65 ، اذ لم تحلل الاستثمارات الأخرى لعدم إرجاعها من قبل العينة المستهدفة. وكانت خصائص العينة كالآتي:

- بلغت نسبة الذكور %82 أما النسبة المتبقية %18 فقد كانت من نصيب الإناث.
- تراوحت أعمار العينة بين 22 سنة و54 سنة وبتباين معياري قدره 1.72.
- امتدت مدة الخدمة بين سنتين وسبعة سنوات وبتباين معياري بلغ 0.386.
- تراوح التحصيل الدراسي للعينة بين %32 خريجين دبلوم فما دون و %68 منهم حاصلين على الشهادة الجامعية الأولية (بكلوريوس) وبتباين معياري قوامه 3.251.

القابلية الامتصاصية للمعرفة :مراجعة تاريخية ومفهوم

يعود تاريخ استعمال مصطلح القابلية الامتصاصية إلى (Kedia and Bhagat,1988) في دراسة لهما حول نقل التكنولوجيا الدولية(-Van den Bosch et al.,2003:279; Volberda et al.,2009:3; Lan and Levinthal,1989) في اشارة منهما إلى تعلم المنظمة (Cohen and Levinthal,1989) ولدى مراجعة الاسهامات البحثية ذات الصلة يلاحظ المتتبع لموضوع القابلية الامتصاصية ان ذبوع استعمال هذا المصطلح ارتبط بشكل لايقبل الشك بأسمي الباحثين (Cohen and Levinthal) ، اذ احصى (Volberda et al.,2009:3) وجود اكثر من (1700) مقالة او دراسة

استشهدت بالتعريف الذي اوردته هذين الباحثين بهذا الصدد ، فطبقاً لرأي(Cohen and Levinthal) فإن القابلية الامتصاصية تتضمن القدرة على التعلم من قبل المنظمة، وخلق المعرفة الجديدة وادارتها ونشرها ، واخيراً الاستعمال الافضل للموارد غير الملموسة(Saghali and Allahverdi,2011:354).

على الرغم من التامى الواضح للمحاولات البحثية الرامية إلى تحديد مفهوم دقيق وشامل للقابلية الامتصاصية ، الا ان هذا الجانب لازال يشوبه الغموض(Whangthomkum et al.,2006:37; Volberda et al.,2009:19)، اذ يعتقد (Jashapara,2011:147) بعدم وجود تعريف شامل للقابلية الامتصاصية وهذا مايؤيده الجدول(2).

الجدول(2)

مفهوم القابلية الامتصاصية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث والسنة ورقم الصفحة
القدرة على تمييز Identify المعرفة من البيئة واستيعابها Assimilate واستثمارها Exploit.	(Cohen and Levinthal,1989:569)
قدرة المنظمة Ability على تمييز قيمة المعلومات الخارجية الجديدة واستيعابها وتسخيرها للاغراض التجارية.	(Cohen and Levinthal,1990:128)
مجموعة من القدرات ذات الصلة الوثيقة بعضها مع بعض التي تلعب دور في تقييم Evaluate المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها.	(Cohen and Levinthal,1994:227)
حزمة من الاجراءات التنظيمية الرتيبة والعمليات التي تستطيع من خلالها المنظمة اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها بقصد الحصول على قابلية تنظيمية ديناميكية ¹ .	(Zahra and George,2002:186)
القدرة على استعمال المعرفة السابقة لتمييز قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها من اجل خلق معرفة جديدة وقابليات جديدة.	(Gold et al.,2001:187)
قدرة المنظمة على استعمال المعرفة المتأتية من الخارج وعلى النحو الذي يؤثر في قدراتها الابداعية والتنافسية.	(Matusik and Heeley,2005:549)
قابلية المنظمة على التعلم وتطبيق المعرفة الجديدة ونشرها داخلياً واستعمال الموارد الجديدة بما في ذلك التكنولوجيا الجديدة.	(Gray,2006:347)
قدرة المنظمة على اكتساب معرفة الكيف من الخارج والانتفاع منها بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على قابلية ديناميكية.	(Narasimhan et al.,2006:511)
القدرة على التعلم وحل المشكلات.	² (Murovec and Prodan,2008:44)
المهارة المتصلة بالمعرفة التكنولوجية الضمنية.	³ (Volberda et al.,2009:7)
القابلية Capacity على الانتفاع من المعرفة المكتسبة سابقاً واستثمارها.	(Lee and Wu,2010:122)
قابلية تمكن المنظمة من التركيز على موارد المعرفة فيها وآليات التعلم لتمكينها من اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها.	(Lawer,2010:19-20)
قابليات ديناميكية تنطوي عليها العمليات التنظيمية تمكن المنظمة من	(Saghali and Allahverdi,2011:355)

¹ القابلية الديناميكية Dynamic capability تعبر عن قدرة المنظمة على خلق وتوسيع او تعديل قاعدة مواردها Source base (موجوداتها الملموسة وغير الملموسة)(Helfat et al.,2007:3).

² نقلا عن Kim (1997, 1998).

³ نقلا عن Mowery and Oxley (1995).

تغيير بيئتها الداخلية وتعزيز مواردها والتكيف لظروف السوق بقصد تحقيق الميزة التنافسية.	
القدرة على تقييم Value الافكار الجديدة واستيعابها وتسخيرها للاغراض التجارية.	(Zonooz et al.,2011:73)
المدى الذي تستطيع فيه المنظمة امتصاص المعلومات العلمية او التكنولوجية.	(Datta,2011:7)
المدى الذي تستطيع به المنظمة امتصاص وتطبيق المعرفة الجديدة ممثلة بالتطورات التكنولوجية والعلمية.	(Jashapara,2011:147)
عملية تمثل المعرفة الفردية مدخلاتها بحيث ان هذه المعرفة تخلق وتنتقل وتتكامل بين فرق العمل في المنظمة اما مخرجات هذه العملية فتتمثل بالميزة التنافسية.	(Khanbabaie et al.,2011:80)
قدرة المنظمة على اكتساب المعلومات الجديدة واستيعابها ونقلها واستثمارها بصيغة مجمعات معرفية Packets of knowledge تساهم في تعديل قابليات تلك المنظمة او تمكنها من خلق قابليات جديدة.	(Paswan and D'souza,2012:9)
قدرة المنظمة على تمييز المعلومات الجديدة من البيئة الخارجية واكتسابها ونقلها وتوحيدها (خلق التكامل بينها).	(Bosua and Evans,2012:1113)

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ ان القابلية الامتصاصية للمعرفة تمثل قدرة الأفراد وفرق العمل وبالتالي المنظمة على تمييز قيمة المعلومات الخارجية الجديدة والسعي إلى اكتسابها واستيعابها ونقلها واستثمارها بطريقة تؤثر في أداء إدارة المعرفة. والقابلية الامتصاصية بهذه الكيفية تشبه القابلية على معالجة المعلومات او انها الوجه الاخر للبحث والتطوير الذي يتضمن بدوره وجهان هما الابداع والتعلم. ان مفهوم الذي طرحته الدراسة الحالية يقوم على عدد من الاسس هي:

- عدم الاكتفاء بمستوى واحد للقابلية الامتصاصية فالمنظمات هي نتاج افرادها وفرق العمل فيها.
- التركيز على تعدد الابعاد (اكتساب المعلومات الجديدة واستيعابها ونقلها واستثمارها).
- نتائج امتلاك المنظمة للقابلية الامتصاصية على مستوى أداء إدارة المعرفة وليس الأداء بشكل عام او الابداع كما دأبت على ذلك الكثير من الدراسات.
- التعاطي الشمولي مع القابلية الامتصاصية من خلال التركيز على مقدماتها وابعادها (عملياتها) ونتائجها.

مقدمات القابلية الامتصاصية للمعرفة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بشأن مقدمات القابلية الامتصاصية للمعرفة ، اذ حدد (Vega-Jurado et al.,2008:395) ثلاثة مقدمات للقابلية الامتصاصية اسموها المحددات Determinants وهي: المعرفة التنظيمية ، والرسمية ، واليات التكامل الاجتماعي. و اشار (Zahra and George,2002:191-192) إلى مقدمتين هما: مصادر المعرفة الخارجية (الاكتساب ، والشراء سواء كان عن طريق التراخيص او من خلال الاتفاقات التعاقدية) ، والعلاقات التبادلية مع المنظمات الاخرى لاسيما اتفاقات البحث والتطوير

والتحالفات والمشاريع المشتركة. وشخص (Worch et al.,1999: 554 -557; Van den Bosch et al.,2010:7) مقدمتين للقابلية الامتصاصية هما: الهياكل التنظيمية، والقابليات التجميعية (قابليات التنسيق، وقابليات النظم ، وقابليات التنشئة الاجتماعية).ويدورهما نظر كل من (Cohen and Levinthal,1990:129) إلى المعرفة السابقة ذات الصلة كأهم مقدم Premise للقابلية الامتصاصية للمعرفة.ويؤمن (Van den Bosch et al.,2003:282) بوجود مقدمتين هما:المعرفة السابقة ذات الصلة، والليات الداخلية.ومن جانب ميمز(5: Upadhyayula and Kummar ,2004) رأس المال الاجتماعي كمقدم اوحده للقابلية الامتصاصية. ويرى(Datta,2011:10) ان مقدمات القابلية الامتصاصية تكمن في هيكل الاتصال بين المنظمات وهيكل الاتصال بين اقسام المنظمة من جانب وهيكل الاتصال في اي من هذه الاقسام من جانب اخر. وخلص(Lane et al.,2006:838) إلى الابداع السابق وحل المشكلات بوصفهما مقدمتين للقابلية الامتصاصية. وحديثاً عبر (Schmidt,2011:4-6) عن تلك المقدمات بلغة كل من نشاطات البحث والتطوير، المعرفة السابقة ذات الصلة والمهارة الفردية ، والهيكلة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة

- تكاد ان تجمع جميع الادبيات ذات الصلة بالقابلية الامتصاصية للمعرفة على انها مفهوم متعدد الابعاد، اي انها تتكون من ابعاد متعددة وليس بعد واحد. ويمكن التعاطي مع الاسهامات ذات الصلة بأبعاد القابلية الامتصاصية وفق عدد من النماذج مع التركيز على النموذج(Zahra and George,2002) كونه سيعتمد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة استناداً إلى المبررات التي سبقت الاشارة إليها في منهجية الدراسة.
- ❖ النموذج(Cohen and Levinthal.,1990):يعتقد هذين الباحثين بوجود ثلاثة ابعاد للقابلية الامتصاصية هي (Cohen and Levinthal.,1990:128):تميز قيمة المعلومات، واستيعابها ، واستثمارها.
 - ❖ النموذج(Mowery and Oxley,1995):تناول هذين الباحثين القابلية الامتصاصية ضمن اطار بعد رئيس واحد هو رأس المال البشري الذي يتكون بدوره من اربعة ابعاد فرعية هي (Zahra and George,2002:188):مستوى المهارة الفردية، عدد الأفراد المؤهلين العاملين في نشاط البحث والتطوير إلى اجمالي الأفراد، عدد المهندسين المؤهلين الذين يحملون شهادة جامعية اولية، ونفقات البحث والتطوير.
 - ❖ النموذج(Van den Bosch et al.,1999):يؤمن Van den Bosch وزملاءه بثلاثة ابعاد للقابلية الامتصاصية هي(Van den Bosch et al.,1999:552): الكفاءة الامتصاصية، ونطاق الامتصاص، والمرونة في الامتصاص.

❖ نموذج (Zahra and George,2002): في سعيهما لاعاء النظر في المفاهيم التي طرحت بصدد القابلية الامتصاصية وتوسيعها طرح (Zahra and George,2002:185-186)بعدين رئيسين للقابلية الامتصاصية هما، انظر الجدول (3):

○ القابلية الامتصاصية المحتملة Potential AC: وتعرف احياناً بالقابلية الابداعية Innovative capacity (Melkas et al.,2010:362)، تمكن هذه القابلية المنظمات من البراعة في اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها (Zahra and George,2002:190)، الا انها لاتضمن امكانية تطبيقها (Joglar and Chaparro ,2007:448). والجدير بالذكر ان هذه القابلية لم تمل الاهتمام الكافي من الناحية التطبيقية مقارنة مع القابلية المدركة (البعد الثاني) كما يعتقد (Gray,2006:347). تتضمن القابلية الامتصاصية المحتملة بعدين فرعيين هما: اكتساب المعرفة واستيعابها، وكالاتي:

● اكتساب المعرفة Knowledge acquisition: يشير الاكتساب إلى قدرة المنظمة على تحديد المعرفة الخارجية ومن ثم السعي للحصول عليها (Zahra and George,2002:189; Joglar and Chaparro,2007:447 ; Melkas et al. ,2010:362). يتضمن اكتساب المعرفة الاليات والاجراءات الهادفة إلى جمع المعلومات من داخل المنظمة ومن خارجها فضلاً عن خلق المعرفة (Jantunen,2005:336)، كما يتضمن الاكتساب عمليات اخرى إلى جانب خلق المعرفة توليدها وتطويرها وبناءها وتركيبها (Daud and Yusoff,2011:18).، اذ تعتمد قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة على عدد من العمليات لاسيما التعلم الفطري(التعلم الذي يتأثر بأفكار ورؤى مؤسس المنظمة)، والتعلم التجريبي، والتعلم البديل Vicarious learning، والتطعيم(اي تعيين افراد جدد يحملون المعرفة والمهارة المطلوبتين بدلاً عن تطوير مهارات ومعارف الأفراد الحاليين)، والبحث والملاحظة (Jashapara,2011:136)، والاستثمارات السابقة، المعرفة السابقة، الكثافة معبراً عنها بلغة القدرة على تطوير اتصالات جديدة، وسرعة الحصول على المعرفة من الخارج، واخيراً التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Lee and Wu,2010:123). وتقاس هذه القدرة بالمدى الذي تتمكن فيه المنظمة من التعلم من شركائها بشأن الخبرة التكنولوجية، والخبرة التسويقية، وادوات تحسين المنتج، والأساليب الإدارية، والعمليات الانتاجية(Whangthomkum et al.,2006:36).

● استيعاب المعرفة Knowledge assimilation: يشير استيعاب المعرفة إلى عمليات المنظمة واجراءاتها الرتيبة Routines التي تمكنها من تحليل المعلومات المتأتية من المصادر الخارجية ومعالجتها وتفسيرها وفهمها (Zahra and George,2002:189; Joglar and Chaparro,2007:447; Melkas et al.,2010:362; Saghali and Allahverdi,2011:356). بعبارة اخرى يعبر استيعاب المعرفة عن قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة المتأتية من المصادر الخارجية(Lee and Wu,2010:123).

وتقاس هذه القدرة بالاعتماد على العمليات والمخرجات المختلفة لاسيما الحواجز الوظيفية، وتقاسم المعرفة، والاتصالات(Whangthomkum et al.,2006:36).

○ القابلية الامتصاصية المدركة(المتحققة) Realized AC: وتعرف احياناً بالقابلية الرؤيوية Visionary capacity (Melkas et al.,2010:362)، تعكس هذه القابلية قدرة المنظمة على تعظيم الفائدة المتوخاة من المعرفة لاسيما التي تم الحصول عليها(ادراكها) (Zahra and George,2002:190). بمعنى ادق ان امتلاك هذا النوع من القابلية الامتصاصية يمكن المنظمة من تحويل المعرفة الخارجية إلى صيغ مفيدة لها بقصد استعمالها في تحقيق اهدافها (Joglar and Chaparro,2007:448). تتضمن القابلية الامتصاصية المدركة بعدين فرعيين هما: نقل المعرفة واستثمارها، وكالاتي:

● نقل المعرفة Knowledge transformation: يشير نقل المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير وتشذيب الاجراءات الرتيبة التي تسهل العثور على المعرفة الحالية والمعرفة الجديدة واستيعابها (Joglar and Lee and Wu,2010:123; Zahra and George,2002:190; Chaparro,2007:447). بعبارة اخرى تمثل عملية نقل المعرفة عملية تبادل ثنائي للمعرفة بين المصدر والمستلم تتألف من أربعة مراحل هي: الاستهلال، والتنفيذ، والبزوغ، والتكامل (Minbaeva et al.,2003:587)، وهي تتأثر بثلاثة عوامل هي: تكنولوجيا المعلومات، والإجراءات والطرائق والنظم، والثقافة التنظيمية (Lee and Wu,2010: 120). وبذلك فإن عملية نقل المعرفة تمتد إلى ما وراء عملية الاتصال البسيط التي يمكن من خلالها نقل المعرفة، أي أنها عملية امتصاص ناجحة للمعرفة وخلق القدرة على استعمالها على النحو الذي يعزز من عملية خلق القيمة (Zonooz et al.,2011:72) الأمر الذي دفع (Lee and Wu,2010: 120) إلى القول بعدم وجود تمييز واضح بين نقل المعرفة وخلق المعرفة الجديدة و(Renzl,2008:207) إلى المساواة بين نقل المعرفة ونشرها.

● استثمار المعرفة Knowledge exploitation: يشير استثمار المعرفة إلى تلك القابلية التنظيمية القائمة على الاجراءات الرتيبة التي تمكن المنظمة من تشذيب المقدرات الحالية وتوسيعها ورفع مستواها او انها تمكن من خلق مقدرات جديدة من خلال الدمج بين المعرفة المنقولة والمعرفة المكتسبة (Joglar and Chaparro,2007:448; Zahra and George,2002:190; Melkas et al.,2010:362). بعبارة اخرى ان السلوك الاستثماري للمعرفة يعبر عن تعلم الحلقة المفردة فهو يتصل بتشذيب العمليات الحالية والتأكيد على اهداف الكفاءة (Jashapra,2011:131). واستثمار المعرفة بهذه الكيفية يشير إلى تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة واستعمالها للاغراض التجارية بقصد بلوغ الاهداف التنظيمية (Lee and

المعروفة حالياً وتطويرها (Rothaermel and Alexander,2009:761). او انه يشير إلى استعمال الاشياء (Wu,2010:123; Saghali and Allahverdi,2011:356).

الجدول (3)
ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة من وجهة نظر (Zahra and George,2002)

الابعاد	المكونات	الدور والأهمية
الاكتساب	الاستثمارات السابقة	نطاق البحث
	المعرفة السابقة	المخطط الادراكي
	كثافة الجهود	الاتصالات الجديدة
	السرعة	سرعة التعلم
الاستيعاب	التوجيه	جودة التعلم
	الفهم	التفسير
		الاستيعاب
النقل	الذاتية التحول	التعلم
		التدأب
		اعادة التنظيم
الاستثمار	الاستعمال التطبيق	التبادل الثنائي
		المقدرات الجوهرية
		جني غلة الموارد

Source: Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27 (2), P:189.

- ❖ انموذج (Matusik and Heeley,2005; Zonooz et al.,2011): تتكون القابلية الامتصاصية للمعرفة وفقاً لافكار هؤلاء الباحثين من ثلاثة ابعاد هي (Matusik and Heeley,2005:550;) Collective dimension (البعد التجميعي) (الهيكل التنظيمية، والروتين، وقاعدة المعرفة)، البعد الفردي Individual dimension (القابليات الامتصاصية الفردية)، وعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية (مسامية حدودها الخارجية).
- ❖ انموذج (Hernandes and Vera-Cruz,2008): يقترح هذين الباحثين ثلاثة ابعاد للقابلية الامتصاصية هي (Hernandes and Vera-Cruz,2008:6): المعرفة السابقة، وتدفق المعلومات والمعرفة إلى المنظمة، ونشاطات التعلم.
- ❖ انموذج (Liao et al.,2009): ينطلق Liao وزملاءه من الابعاد الاتية للقابلية الامتصاصية: الاتصال مع البيئة الخارجية، ومستوى الخبرة ومعرفة الكيف في المنظمة، وتنوع هياكل المعرفة، والموقف الاستراتيجي (Liao et al.,2009:162).
- ❖ انموذج (Saghali and Allahverdi,2011): اورد هذين الباحثين الابعاد الاتية للقابلية الامتصاصية: اكتساب المعرفة، و استيعاب المعرفة، ونقل المعرفة، والتأسيس لأكتساب المعرفة

واستيعابها ونقلها إلى عملية جديدة من الاستثمار المستمر وتمكين المنظمة من تعزيز القابليات الجديدة المناسبة للاستجابة للمثيرات البيئية (Saghali and Allahverdi,2011:356).

نتائج القابلية الامتصاصية للمعرفة

هناك تباين في وجهات النظر بشأن النتائج التي يمكن الحصول عليها من وراء القابلية الامتصاصية وكما موضح في الجدول (4)

الجدول (4)

نتائج القابلية الامتصاصية للمعرفة

المصادر	النتائج التنظيمية
Cohen & Levinthal (1990); Gambardella(1992); Tsai (2001); Van Wijk et al. (2001); Stock et al. (2001); Henderson & Cockburn(1998)	الابداع، الاستكشاف، الاستثمار، تطوير المنتجات الجديدة، انتاجية البحث.
Lewin et al. (1999); Deeds (2001); Zahra & George (2002); Tsai (2001)	خلق ثروة جديدة، ثروة الريادة، ميزة تنافسية، أداء مالي.
Szulanski (1996); Gupta & Govindarajan(2000); Minbaeva et al. (2003); Mahnke et al. (2005)	نقل الممارسات الجديدة، تدفق المعرفة بين اقسام المنظمة.
Chen (2004); Kim (1998); Koza & Lewin(1998); Lane & Lubatkin (1998); Lyles & Salk (1996); Makhija & Ganesh (1997); Mowery et al. (1996)	اكتساب المعرفة من الشركاء، نقل المعرفة بين المنظمات، التعلم التنظيمي المتبادل بين المنظمات.
Cohen & Levinthal (1990); Volberda(1998); Van den Bosch et al. (1999)	تشكيل التوقع، التبصر في الصناعة.
Lewin & Volberda (1999); Liao, Welsch, & Stoica (2003)	التكيف التنظيمي، الاستجابة.

Source: Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. Doctoral thesis submitted for the partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy doctor/ Erasmus University Rotterdam .P:64.

تطوير القابلية الامتصاصية للمعرفة

تشير نتائج الجدول (4) إلى ان القابلية الامتصاصية ذات أهمية كبيرة جداً نظراً للنتائج الوفيرة التي يمكن ان تساهم بها في بقاء منظمات الاعمال ونموها (Lane et al.,2006:833)، لذا فمن الواجب التعرض إلى سبل تطوير هذه القابلية. وفي هذا الصدد توجد رؤى متعددة يمكن ايجازها بالاتي:

✓ يمكن تطوير القابلية الامتصاصية والمحافظة عليها تراكمياً من خلال النظر اليها كمنتج ثانوي للنشاط الرتيب وذلك عندما يكون ميدان المعرفة الذي ترغب المنظمة استثماره ذو صلة قريبة جداً مع قاعدة المعرفة الحالية (Cohen and Levinthal,1990:149-150; Minbaeva et al.,2003:588; Gray, 2006 :351 ; Zonooz et al.,2011:70).

✓ ان امتلاك المعرفة السابقة ذات الصلة ليس كافياً لوحده لتطوير القابلية الامتصاصية بل يجب تعزيزها بكثافة الجهود معبراً عنها بمقدار الطاقة التي يبذلها الأفراد لحل المشكلات التنظيمية (Kim,2001:271).

- ✓ يعتقد (Whangthomkum et al.,2006:34) ان عملية نقل التكنولوجيا الناجحة تؤدي إلى تطوير القابلية التكنولوجية للمنظمة الامر الذي يمكنها من التعلم السريع وبالتالي تطوير قابليتها الامتصاصية.
- ✓ يستطيع المديرين تطوير القابلية الامتصاصية لمنظماتهم من خلال بناء مخزون معرفي قائم على الاستثمار في البحث والتطوير الداخلي فضلاً عن التواصل مع مصادر المعرفة الخارجية كالجوامع مثلاً (Lenox and King,2004:331).
- ✓ يمكن تطوير القابلية الامتصاصية من خلال امتلاك علاقات شبكية واسعة وفاعلة ، اي متى ما استطاعت الوحدات التنظيمية فيها الحصول على المعرفة التي تمتلكها الوحدات الاخرى او تطويرها فضلاً عن قدرتها في الوصول إلى المعرفة التي تمتلكها الاطراف الخارجية (Tsai,2009:996).
- ✓ ان تطوير القابلية الامتصاصية للمنظمة يعتمد على تعزيز طاقة الأفراد وقابليتهم على نقل المعرفة بين اجزاء المنظمة (Jashapara,2011:147).
- ✓ يتطلب تطوير القابلية الامتصاصية إلى تبني ثقافة راعية للتغيير ، وامتلاك بيئة معرفية داخلية مادية وافترضية ، واخيراً الاعتماد على تقاسم المعرفة كـمـعيار لتقييم الأداء (Lee and Wu,2010:124).
- ✓ ان قدرة الأفراد على امتصاص المعرفة الجديدة تكون اسهل فيما لو كان مستوى تعلمهم جيداً معبراً عنه بالخبرة ، والتدريب او اية خلفيات معرفية اخرى (Bosua and Evans,2012:1114) بمعنى ان القابلية الامتصاصية تتطلب قابليات تعلم (القابلية على استيعاب المعرفة) وتطوير مهارات حل المشكلات (القابلية على خلق معرفة جديدة من اجل الابداع) (Melkas et al.,2010:358).

إدارة المعرفة: مراجعة تاريخية ومفهوم

يرى (Perrott,2007:523) ان بدايات إدارة المعرفة تعود إلى منتصف القرن الخامس عشر عندما اخترع Johann Gutenberg تكنولوجيا الطباعة كونه قد ساهم بزيادة الكتب المطبوعة وتطوير المكتبات بوصفهما المصدر الاساس لمعرفة الأفراد. اما (Bj rnsen,2007:16) فيعتقد برأي (Wiig(1997) الذي يؤمن بأن نشأت إدارة المعرفة كان وليد مساهمة العديد من المنظمات ، حيث بدأت إدارة المعرفة في عام 1975م عندما قامت شركة Chapparral Steel ببناء هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها على اساس الإدارة الصريحة للمعرفة Explicit management of knowledge ومن ثم استمرت إدارة المعرفة بالنمو البطيء حتى شهدت نمواً واضحاً أثناء عقد التسعينيات من القرن المنصرم. وعلى الرغم من دراسة إدارة المعرفة بشكل واسع النطاق ومنذ فترة ليست قصيرة ، الا انه هناك من يؤمن بعدم وجود تعريف شامل يحضى بقبول عام بين الباحثين (Chi,2008:11)، وهذا ما يلاحظ بوضوح عند تمعن النظر في الجدول (5).

الجدول(5)

تعريف إدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين والدارسين

التعريف	الباحث والسنة ورقم الصفحة
تطبيق المعرفة التي تستقر ضمناً اوظاهرياً في المنظمة لآنجاز الاهداف بطريقة اكثر كفاءة وفاعلية من الجانب الكلفوي.	(Tochtermann and Maurer,2000:518)
جميع الطرائق والوسائل والادوات التي تسهم بتعزيز العمليات الجوهرية للمعرفة (توليد المعرفة ، و تخزينها ، ونشرها ، وتطبيقها) في جميع اقسام المنظمة ومستوياتها.	(Mertins et al.,2001:3)
خدمة داخلية تساعد في جمع المعرفة الصريحة ونشرها واستعمالها وتقييمها. ويمكن ان تتجسد إدارة المعرفة بصيغة هياكل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	(Hasebrook,2001:474)
تنظيم المعلومات والمعرفة والمحافظة عليها في المنظمة.	(Perell,2002:282)
نشاطات نظامية تتضمن خلق المعرفة ومشاركتها ضمن حدود المنظمة فضلاً عن امتدادها إلى علاقة المنظمة مع زبائنها وشركائها واصحاب المصالح الاخرين على النحو الذي يعزز من بلوغ الاهداف التنظيمية وخلق قيمة مضافة.	(Hofer-Alfeis,2003:720)
عمليات اساسية تتمثل بخلق المعرفة وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها.	(Kankanhalli and Tan,2004:2)
عملية تنظيمية تتأني ثمارها في الحصول على الأداء الافضل من خلال المشاركة الفاعلة للمعرفة والتعلم التنظيمي.	(Okkonen,2004:78)
عملية محددة تنظيمياً ونظامياً لأكتساب وتنظيم وايصال المعرفة الضمنية والصريحة للافراد العاملين بطريقة تمكن الاخرين من استعمالها لبلوغ الفاعلية في العمل.	(Crnkovic et al.,2005:27)
العمليات التي تمكن المنظمة من التصرف كأستجابة منها للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل في اطارها.	(Dustdar,2005:590-591)
إدارة الوثائق وتقديم الحلول لإدارة علاقات الزبون وإدارة الموارد البشرية.	(Janev and Vranesˇ,2005:528)
اي نشاط مهيكلي يساهم في تحسين قابليات المنظمة على اکتساب المعرفة ومشاركتها واستعمالها بطرائق تؤدي البقاء والنجاح.	(McShane and Glinow,2007:13)
إدارة الأفراد Managing people	(Saeida et al.,2007:552)
مجموعة ممارسات لخلق المعرفة وتطويرها وتطبيقها لتعزيز أداء المنظمة.	(Wang and Wang,2007:623)
إدارة صريحة ونظامية للنشاطات والممارسات والبرامج والسياسات الداخلية المتصلة بالمعرفة.	(Pauleen et al.,2007:223)
تحديد المعرفة وتخزينها وحمايتها لأجل الحصول على المنافع المستقبلية التشغيلية والاستراتيجية من جانب المنظمة سواء كان ذلك ضمناً أم صريحاً.	(Perrott,2007:524)
نظام اداري يتضمن المزيد من الجوانب الاجتماعية والفنية لإدارة عمليات المعرفة والموارد التنظيمية بطريقة نظامية تعزز من الابداع والتعلم المستمر	(Chi,2008:11)

فضلاً عن التنافسية المستدامة.	
تصميم مدروس للعمليات والادوات والهاكل لأجل زيادة وتجديد ومشاركة وتطوير استعمال المعرفة ممثلة بأي من العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري (الهيكلية، والبشري، والاجتماعي).	(Shannak,2009:242)
إدارة رأس المال الفكري للمنظمة، والموارد البشرية، والعلاقات الاستراتيجية.	(Kasim,2010:220)
عمليات تعلم فاعل ذات صلة بأستكشاف المعرفة البشرية (الصريحة والضمنية) واستثمارها ومشاركتها بما في ذلك استعمال التكنولوجيا المناسبة والبيئات الثقافية التي تعزز رأس المال الفكري للمنظمة وأدائها.	(Jashapara,2011:14)
طريقة تستطيع من خلالها المنظمة تعظيم المعرفة الضمنية والصريحة لمنتسبيها وشركائها التجاريين والخبراء الخارجيين وبما يؤمن مصلحة تلك المنظمة.	(Daud and Yusoff,2011:18)
إدارة جميع العمليات المتصلة بالمعرفة.	(De Toni et al.,2011:327)
مجموعة عمليات تستعمل لتمكين المنظمة من خلق المعرفة وتخزينها ونقلها واستعمالها في اجراءاتها ومدخلها التنظيمية.	(Shahbudin et al.,2012:5932)

يلاحظ من الجدول(5) ان معظم وجهات النظر المطروحة قد تناولت إدارة المعرفة من زاوية العمليات المعرفية المكونة لها وهو ماتؤمن به الدراسة الحالية.

مقاييس أداء إدارة المعرفة

لكي تحدد المنظمات درجة فاعلية جهود إدارة المعرفة فيها فأنها تحتاج إلى قياس أداء إدارة المعرفة وذلك في محاولة منها لفرض الرقابة على عملياتها وتقييمها وتطويرها (Chi,2008:2)، فضلاً عن تمكينا من قياس جودة المعرفة التنظيمية (Lee et al.,2005:475). وهناك من يجمل الاسباب التي تدفع المنظمات نحو قياس أداء إدارة المعرفة بامتلاك المنظمات قاعدة للانطلاق نحو اجراء التقييم الشامل، وتحفيز الإدارة على التركيز على كل ما هو مهم، واخيراً لتحديد مقدار الاستثمار المطلوب من قبلها في إدارة المعرفة (Andone,2009:27). ومن هذا المنطلق توالت المحاولات الهادفة إلى التوصل إلى مقاييس لأداء إدارة المعرفة من منظورات مختلفة تعكس رؤى اصحابها وتوجهاتهم الفكرية، والاتي ماتيسر الحصول عليه من نماذج في هذا الصدد.

❖ انموذج (Fairchild,2002): ينظر Fairchild إلى قياس أداء إدارة المعرفة من منظور بطاقة العلامات المتوازنة وكالاتي (Fairchild,2002:5): المحور المالي (معدل العائد على الاستثمار بالموجودات، وEVA)، الزبون (الرضا، والاحتفاض، والحصة السوقية)، العمليات الداخلية (الجودة، ووقت الاستجابة، والكلفة، وتقديم منتجات جديدة)، التعلم والنمو (رضا العاملين، وتوافر نظم المعلومات).

- ❖ نموذج(Kankanhalli and Tan,2004): ينظر هذين الباحثين إلى مقاييس أداء إدارة المعرفة وفقاً للاتي(Kankanhalli and Tan,2004:3):بيوت الجودة(وظيفة نشر الجودة)، وبطاقة العلامات المتوازنة، والمقارنة المرجعية من وجهة نظر مركز الجودة والانتاجية الأمريكي.
- ❖ نموذج(Lee et al.,2005):قاس Lee وزملاءه أداء إدارة المعرفة بخمسة مقاييس هي(Lee et al.,2005:474-475):خلق المعرفة، وتراكم المعرفة، والمشاركة بالمعرفة، واستعمال المعرفة، وتذويت المعرفة (اضفاء الصفة الذاتية عليها).
- ❖ نموذج(Chen and Chen,2005): من خلال استعراض 76 دراسة نشرت في 78 مجلة علمية للفترة الممتدة من 1995م وحتى 2004م بشأن تقييم أداء إدارة المعرفة، توصل هذين الباحثين إلى وجود سبعة مقاييس رئيسة لأداء إدارة المعرفة يمكن ايجازها بالجدول(6).

الجدول(6)

مقاييس أداء إدارة المعرفة من وجهة نظر(Chen and Chen,2005)

المقاييس الفرعية	المقياس الرئيس
استمارة الاستبيان، ومقابلات الخبراء، وعوامل النجاح الحرجة.	التحليل النوعي
العائد على الاستثمار بالموجودات، وصافي القيمة الحالية، ونسبة Q لتوطين.	التحليل المالي
التطبيقات المشتركة، وتقييم معرفة العملية والمحتوى والمحيط والفرد.	تحليل المؤشر غير المالي
بطاقة العلامات المتوازنة.	تحليل الأداء الداخلي
المقارنة المرجعية، وفضل التطبيقات.	تحليل الأداء الخارجي
الانماط الاجتماعية، وانموذج إدارة مشروع إدارة المعرفة.	التحليل الموجه نحو المشروع
رأس المال الفكري.	التحليل الموجه نحو المنظمة

Source: -Chen,A.P.,and Chen,M.Y.(2005). A review of survey research in knowledge management performance measurement: 1995-2004. Journal of Universal Knowledge Management,0(1):P:8.

- ❖ نموذج(Lee and Lee,2007):اعتمد Lee وزميله Lee على مقياسين لقياس أداء إدارة المعرفة هما(Lee and Lee,2007:31):أداء الزبون(رضا الزبون، والزيائن الجدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين)، الأداء المالي(العائد على الاستثمار بالموجودات، والحصة السوقية، وصافي الربح، والقيمة الاقتصادية المضافة).
- ❖ نموذج(Chi,2008): اقترح Chi في اطروحتة لنيل شهادة الدكتوراه الموسومة(تطوير نظام قياس أداء إدارة المعرفة بالاستناد إلى رضا الزبون) ثمانية مقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هي(Chi,2008:96): التوجه نحو مستعمل المعرفة، وقيادة إدارة المعرفة، والعلاقة بين مجهر المعرفة والزبون، وتخطيط استراتيجية إدارة المعرفة، والثقافة المركزة على التعلم المستمر والمعرفة، والبنى التحتية لإدارة المعرفة، والتركيز على شخصنة إدارة المعرفة، وإدارة عملية المعرفة.

- ❖ نموذج (Tseng,2008): يرى Tseng وجود نوعين من المقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هما (Tseng,2008:739): المقاييس المالية (معدل التغيير في المبيعات خلال السنوات الثلاثة الاخيرة) ، والمقاييس غير المالية (التنافسية ، والابداع).
- ❖ نموذج (Tongchuay and Praneetpolgrab,2008): يؤمن هذين الباحثين بأن أداء إدارة المعرفة يمكن ان يقاس من خلال جودة المعرفة (Tongchuay and Praneetpolgrab,2008:21.1). وان جودة المعرفة يمكن ان تقاس من خلال مجموعة من المقاييس لاسيما: التوقيت المناسب، والدقة، والاكتمال، والاتساق، والصلة ، والتوالي (Tongchuay and Praneetpolgrab,2008:21.4).
- ❖ نموذج (Andone,2009): يؤمن Andone بأن بطاقة العلامات المتوازنة بمحاورها الاربعة تمثل المقياس الانسب لقياس أداء إدارة المعرفة ، حيث تطبق هذه البطاقة على ثلاثة مراحل هي: الاستراتيجية، والتحليل، والعملية (Andone,2009:29-30).
- ❖ نموذج (Minonne and Turner,2009): ينطلق هذين الباحثين في انموذجهم المعروف بـ(انموذج مراقبة إدارة المعرفة The knowledge management monitor) من اربعة مقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هي (Minonne and Turner,2009:588-589): التكامل التنظيمي، والتكامل الطرائقي، والتكامل الاجرائي، والتكامل الثقافي.
- ❖ نموذج (Kuah and Wong,2011): استعرض هذين الباحثين في دراستهما النظرية الموسومة) مراجعة في قياس أداء إدارة المعرفة) ثمانية مقاييس هي (Kuah and Wong,2011:6023-6025): بطاقة العلامات المتوازنة (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والزيون، والتعلم والنمو)، الملاح سكانديا Skadia navigator (الجانب المالي، والزيون، والعملية، والتجديد والتطوير، والمظاهر الانسانية)، مراقبة الموجودات غير الملموسة (ممثلة بالهيكل الخارجي، والهيكل الداخلي، والمقدرة الفردية- حيث تقاس هذه الموجودات وفق ثلاثة مؤشرات هي النمو والتجديد، والكفاءة ، والاستقرار)، نسبة Q لتوبين (تقارن هذه النسبة بين القيمة السوقية للموجود وكلفة الاستبدال)، محاسبة الموارد البشرية (نماذج الكلفة، ونماذج قيمة المورد البشري، والنماذج ذات التركيز المالي)، ومنهجية KP3 (اي تقييم الكيفية التي تسهم بها المعرفة في تطوير الأداء فضلاً عن معرفة العلاقة بينهما بوساطة المنتج والعملية)، والنظام المستند إلى رضا المستعمل (اي تحديد معيار الرضا من وجهة نظر المستعمل ومن ثم تحديد عوامل النجاح الحرجة ومراحل عملية إدارة المعرفة).
- ❖ نموذج (Shahbudin et al.,2012): اقترح هؤلاء الباحثين نظام يعرف بنظام تقييم أداء إدارة المعرفة قائم على اساس الاستدامة (SKMPES): Sustainability-based knowledge management performance evaluation system . يتكون النظام المقترح من ثلاثة مستويات هي (Shahbudin et al. ,2012:9538) : المستوى الاول: التطوير المستدام (يمثل جوهر او لب النظام)، والمستوى الثاني: عمليات إدارة المعرفة (تخطيط إدارة المعرفة، وتمييز المعرفة، وخلق

المعرفة وتطويرها ، واكتساب المعرفة وتحديثها، ومشاركة المعرفة، والانتفاع من المعرفة ، وحماية المعرفة) ، والمستوى الثالث: ممكنات إدارة المعرفة(الموارد البشرية المؤهلة)، البنى التحتية لإدارة المعرفة(نظم الحاسوب المناسبة، والبرمجيات) ، ودوافع إدارة المعرفة(نظم المكافأة، والثقافة التنظيمية، والقيادة الساندة والدافعة).

اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى: تدور الفرضية الاولى للدراسة حول تمايز ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة عن بعضها البعض وهي تعبر اجمالاً عن القابلية الامتصاصية للمعرفة. وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال اسلوب التحليل العاملي باعتباره احد الاساليب الاحصائية المتعددة المتغيرات والذي يهدف إلى تبسيط الارتباطات ذات الدلالة الاحصائية بين المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف وتفسر العلاقة بين المتغيرات. لقد تم تحليل الفقرات المعبرة عن القابلية الامتصاصية للمعرفة البالغة (21) فقرة بأعتماد طريقة المكونات الاساسية باعتبارها اكثر الطرائق دقة ومن ثم معاملة النتائج وفق مصفوفة تدوير العوامل Varimax وكما مبين في الجدول(7).

الجدول(7)

التباين الكلي والنسبة المئوية والتراكمية لتباين ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة

البعد	التباين الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة التراكمية للتباين
اكتساب المعرفة	12.51	32.80	32.80
استيعاب المعرفة	8.42	27.65	60.45
نقل المعرفة	5.57	8.49	68.94
استثمار المعرفة	2.31	5.73	74.67
القيمة الذاتية	1.34		

يبين الجدول اعلاه ان الابعاد المعتمدة في الدراسة الحالية للتعبير عن القابلية الامتصاصية للمعرفة تفسر مامقداره 74.67% من التباين في الاستجابات الواردة عن عينة الدراسة في هذا الجانب. اي ان الابعاد المعتمدة متميزة عن بعضها البعض. كما يؤشر من نفس الجدول ان القيمة الذاتية لجميع الابعاد كانت 1.34 مما يعني أهمية هذه الابعاد في قياس مستوى القابلية الامتصاصية. ومن اجل التعرف على مستوى تمايز الفقرات الممثلة لأي من ابعاد القابلية الامتصاصية تمت صياغة الجدول(8) المعبر عن نسب التشبع لتلك الفقرات.

الجدول(8)

مستوى تمايز فقرات ابعاد القابلية الامتصاصية

الفقرة 6	الفقرة 5	الفقرة 4	الفقرة 3	الفقرة 2	الفقرة 1	البعد
0.73	0.66	0.84	0.55	0.75	0.63	اكتساب المعرفة
			0.64	0.58	0.51	استيعاب المعرفة
0.63	0.84	0.91	0.88	0.52	0.68	نقل المعرفة
0.87	0.62	0.52	0.71	0.63	0.71	استثمار المعرفة

يتبين من الجدول(8) ان جميع الفقرات المعبرة عن القابلية الامتصاصية للمعرفة قد حصلت على نسب تشبع تفوق 50% ،وهي نسبة اختارها الباحث حسب تقديره الشخصي، الامر الذي يعني صلاحية هذه الفقرات في عمليات التحليل الاحصائية للاحققة.

الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية للدراسة على تمايز ابعاد مؤشر أداء إدارة المعرفة عن بعضها البعض (فهم المعرفة، وفهم المعلومات، و الانتفاع من قواعد البيانات، و الإدارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة، و قابلية الأفراد التراكمية، و المشاركة بالمعرفة الجوهرية، و المشاركة في معرفة المنظمة، و درجة الانتفاع من معرفة المنظمة، و ثقافة الانتفاع من المعرفة، و القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة، و فرص التعلم، و مستوى التعلم التنظيمي) وهي تعبر اجمالاً عن أداء إدارة المعرفة. ولغرض التأكد من صحة هذه الفرضية ، كما هو عليه الحال مع الفرضية الاولى، تمت الاستعانة بالجدول(9) الذي يبين التباين الكلي والنسبة المؤية والتراكمية للتباين بين ابعاد مؤشر أداء إدارة المعرفة.

الجدول(9)

التباين الكلي والنسبة المئوية والتراكمية للتباين بين ابعاد مؤشر أداء إدارة المعرفة

النسبة التراكمية للتباين	النسبة المئوية للتباين	التباين الكلي	البعد
17.29	17.29	16.21	فهم المعرفة
32.67	15.38	12.43	فهم المعلومات
45.29	12.62	10.64	الانتفاع من قواعد البيانات
56.39	11.10	8.82	الإدارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة
66.98	10.59	7.54	قابلية الأفراد التراكمية
74.35	7.37	6.68	المشاركة بالمعرفة الجوهرية
80.63	6.28	6.21	المشاركة في معرفة المنظمة
84.96	4.33	5.91	درجة الانتفاع من معرفة المنظمة
87.51	2.55	2.43	ثقافة الانتفاع من المعرفة
89.49	1.98	1.47	القابلية على تدويت المهام المتصلة بالمعرفة
90.76	1.27	1.22	فرص التعلم
91.95	1.19	1.05	مستوى التعلم التنظيمي
	1.98		القيمة الذاتية

توضح نتائج الجدول (9) ان الابعاد المعتمدة في الدراسة الحالية للتعبير عن أداء إدارة المعرفة تفسر مامقداره %91.95 من التباين في الاستجابات الواردة عن عينة الدراسة في هذا الجانب. اي ان الابعاد المعتمدة متميزة عن بعضها البعض. كما يؤشر من نفس الجدول ان القيمة الذاتية لجميع الابعاد كانت 1.98 مما يعني أهمية هذه الابعاد في قياس مستوى أداء إدارة المعرفة. وبقصد التعرف على مستوى تمايز الفقرات المثلة لأي من ابعاد أداء إدارة المعرفة تمت صياغة الجدول(10) المعبر عن نسب التشبع لتلك الفقرات.

الجدول(10)

مستوى تمايز فقرات ابعاد القابلية الامتصاصية

البعد	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4
فهم المعرفة	0.54	0.52	0.61	- - -
فهم المعلومات	0.73	0.70	- - -	- - -
الانتفاع من قواعد البيانات	0.59	0.81	- - -	- - -
الإدارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة	0.83	0.62	0.74	- - -
قابلية الأفراد التراكمية	0.81	0.75	- - -	- - -
المشاركة بالمعرفة الجوهرية	0.53	0.42	- - -	- - -
المشاركة في معرفة المنظمة	0.76	0.57	- - -	- - -
درجة الانتفاع من معرفة المنظمة	0.67	0.69	0.55	- - -

- - -	- - -	0.64	0.52	ثقافة الانتفاع من المعرفة
0.33	0.69	0.81	0.71	القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة
- - -	- - -	0.66	0.63	فرص التعلم
- - -	0.58	0.73	0.76	مستوى التعلم التنظيمي

تؤشر نتائج الجدول (10) ان جميع الفقرات المعبرة عن أداء إدارة المعرفة تصلح لقياسه بأستثناء الفقرة (35) من بعد المشاركة بالمعرفة الجوهرية والخاصة بقيام الشركة بتحسين كفاءة أداء المهمة بالاستناد إلى المشاركة بالمعلومات والمعرفة حيث حازت على مستوى تمايز اقل من 50% وهو 42%. وكذلك الفقرة (46) من بعد القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة حيث حصلت على مستوى تمايز قدره 33% ، الامر الذي يعني استبعاد هذين الفقرتين من عمليات التحليل اللاحقة. الفرضية الثالثة: تقول الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط بيرسون، وكما موضح في الجدول (11)

الجدول (11)

الاحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اكتساب المعرفة	استيعاب المعرفة	نقل المعرفة	استثمار المعرفة
فهم المعرفة	5.52	1.32	0.68	0.47	0.31	0.52
فهم المعلومات	4.31	1.72	0.33	0.29	0.58	0.71
الانتفاع من قواعد البيانات	4.29	0.54	0.84	0.35	0.32	-0.14
الإدارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة	3.89	0.63	0.71	0.65	0.44	0.79
قابلية الأفراد التراكمية	3.68	1.28	0.80	0.39	0.85	0.66
المشاركة بالمعرفة الجوهرية	4.59	1.94	0.31	0.29	0.61	0.51
المشاركة في معرفة المنظمة	5.21	0.65	0.21	0.34	0.45	0.68
درجة الانتفاع من معرفة المنظمة	5.83	0.48	0.43	0.25	0.88	0.46
ثقافة الانتفاع من المعرفة	4.92	0.39	0.64	0.45	0.62	0.34
القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة	3.88	1.98	0.32	0.69	0.81	0.28
فرص التعلم	5.27	1.51	0.74	0.62	0.60	0.11
مستوى التعلم التنظيمي	4.39	0.64	0.51	0.41	0.31	0.54
المستقل	4.68	0.58	- - -	- - -	- - -	- - -
	3.95	1.33	- - -	- - -	- - -	- - -
	3.66	1.29	- - -	- - -	- - -	- - -
	4.29	0.64	- - -	- - -	- - -	- - -

يلاحظ من الجدول (11) الآتي:

- ان الاوساط الحسابية لجميع متغيرات الدراسة قد تراوحت بين 5.83 لبعد درجة الانتفاع من المعرفة في الشركة و3.29 لبعد استثمار المعرفة. واذا ما قارنا جميع الاوساط الحسابية الواردة في الجدول اعلاه مع الوسط الفرضي للدراسة والبالغ (4) يلاحظ ان بعض الابعاد لم تتوافر بالمستوى المطلوب في الشركة لاسيما الإدارة النظامية للمعرفة ذات الصلة بالمهمة، والقابليات التراكمية للأفراد، والقابلية على تذويت المعرفة المتصلة بالمنظمة، واستيعاب المعرفة، واخيراً نقل المعرفة.
- كانت اقيام الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، اذ تراوحت بين 1.98 لبعد القابلية على تذويت المعرفة المتصلة بالمنظمة و0.39 لبعد ثقافة الانتفاع من المعرفة. وتدل هذه الاقيام على تجانس الاستجابات واقتربها من اقيام اوساطها الحسابية وبالتالي امكانية التعويل عليها وتمثيلها للواقع.
- توجد علاقة ارتباط بين ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة وابعاد أداء إدارة المعرفة، حيث تراوحت اقيام هذه العلاقات بين 88% للعلاقة بين نقل المعرفة ودرجة الانتفاع من المعرفة في المنظمة و11% للعلاقة بين استثمار المعرفة وفرص التعلم الامر الذي يعني ان التغيير في اي من ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة لا بد ان يؤدي إلى تغيير في ابعاد أداء إدارة المعرفة.
- كانت جميع علاقات الارتباط موجبة الامر الذي يعني ان الزيادة في اقيام اي من ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة يؤدي إلى زيادة في اقيام اي من ابعاد أداء إدارة المعرفة بأستثناء العلاقة بين بعدي استثمار المعرفة والانتفاع من قواعد البيانات التي جاءت علاقة الارتباط بينهما سالبة الاتجاه ضعيفة القوة معبراً عنها بمعامل ارتباط قدره 14%.
- كانت جميع علاقات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% والتي كانت بدورها اعلى من قيمة P التي تساوي صفر الامر الذي يدفع باتجاه قبول الفرضية الثالثة للدراسة.

الاستنتاجات:

- 1- لا تعقد الشركة لقاءات دورية مع أصحاب المصالح للتناقص في اتجاهات الطلب حول الخدمات التي تقدمها فضلاً عن عدم قيام الشركة بتطوير خدمات جديدة خلال الفترة القريبة الماضية.
- 2- تواجه الشركة صعوبات في كيفية الاستفادة من الفرص الخارجية التي تقدمها ادوات تكنولوجيا المعلومات لاسيما تلك التي تتصل بطبيعة المهارات العملية التي يحتاجها الأفراد العاملين.
- 3- هناك سعي واضح من قبل إدارة الشركة إلى تدوين التجارب الناجحة والفاشلة بقصد الاستفادة منها مستقبلاً والعمل على خزنها في قواعد بيانات يسهل الرجوع اليها عند الحاجة.
- 4- تفتقر الشركة إلى وجود وصف وظيفي واضح للدوار التي تؤدي فيها الامر الذي انعكس بصيغة او باخرى في صعوبة تحديد السبل التي يتم من خلالها المشاركة بالمعرفة بين الوحدات الادارية فيها (اي عدم وجود مسامية داخلية).

- 5-تواجه الشركة صعوبات في مشاركة المعلومات والمعارف مع الاطراف الخارجية لاسيما الشركات المناصرة او دوائر المحافظة الامر الذي انعكس سلباً على نقل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة .
- 6-تهتم إدارة الشركة بشكاوى المنتسبين ، اذ استجابت الشركة لبعض المقترحات التطويرية التي تقدم بها بعض المنتسبين بشأن تطوير العمل داخل الشركة.
- 7-ان زيادة قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها كان له نتائج ايجابية في مستوى أداء إدارة المعرفة ممثلاً بتحسين جهود خلق المعرفة وزيادة مستوى تراكمها وتذويتها.

التوصيات

- 1- ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير في المنظمات المحلية من خلال تخصيص المبالغ لدعم هذه النشاطات واكساب العاملين فيها المهارات اللازمة من خلال ضمان اشتراكهم بدورات تطويرية متخصصة.
- 2-العمل على اشاعة اجواء ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة بالمعلومات والمعارف سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ام على مستوى علاقتها مع الاطراف الخارجية.
- 3-أهمية سعي الادارات المحلية إلى تشجيع منتسبيها على اعلان الافكار الجديدة والاقتراحات التطويرية والعمل على مكافأتها مادياً ومعنوياً وبشكل مجزي.
- 4-على المنظمات المحلية ان تأخذ بالحسبان ما تمتلكه من خبرة سابقة في الميدان الذي تعمل فيه قبل ان تتدارس خيارات التوسع في ذلك الميدان او الدخول في ميادين اخرى من منطلق كون الخبرة السابقة ذات الصلة تزيد من قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها بسهولة ويسر.
- 5-السعي الجدي من قبل الادارات المحلية إلى تذويت المعرفة التي تكتسبها من البيئة الخارجية ، اي عدم القبول بها كماهي والعمل على اضاء صفة الذاتية عليها من اجل تعميق سبل الاستفادة منها من قبل الاطراف الخارجية.
- 6-العمل على امتلاك المنظمات المحلية قواعد بيانات خاصة تتضمن كافة المعلومات والمعارف ذات الصلة بعمل المنظمة وبيئتها الخاصة والعامة وان يصار إلى تحديث تلك القواعد بين الحين والآخر لضمان الاستفادة منها.
- 7-من المهم ان تمتلك منظماتنا المحلية وصفاً واضحاً للوظائف والمهام وان يعاد النظر في هذا الوصف في ضوء المستجدات التي تحدث في ميدان الاختصاص لاسيما التطورات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

References

- Andone, I.I. (2009). Measuring the performance of corporate knowledge management systems. *Informatica Economică*, 13(4):24-31.
- Bjørnson, F.O. (2007). Knowledge management in software process improvement. Doctoral thesis submitted for the partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy doctor, department of computer and information science in Norwegian University of Science and Technology, Norway.
- Bosua, R., and Evans, N. (2012). Social networks and absorptive capacity. *Engineering and Technology* 61:1113-1116.
- Chen, A.P., and Chen, M.Y. (2005). A review of survey research in knowledge management performance measurement: 1995-2004. *Journal of Universal Knowledge Management*, 0(1): 4-12
- Chi, L.K. (2008). Development of user-satisfaction-based knowledge management performance measurement system. Dissertation submitted to department of manufacturing engineering and engineering management in partial fulfillment of the requirements for the degree of engineering doctorate, City university of Hong Kong.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 4: 227-251.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D, *Economic Journal* 99 (397):569-596.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1):128-152.
- Crnkovic, J., Belardo, S., Asoh, D., A. (2005). Exploring the knowledge management index as a performance diagnostic tool. *Systemics, Cybernetics and Informatics* 3(2) : 27-33.
- Datta, A. (2011). Combining networks, ambidexterity and absorptive capacity to explain commercialization of innovations: A theoretical model from review and extension. *Journal of Management and Strategy* 2(4):1-25.
- Daud, S. and Yusoff, W.F.W. (2011). The influence of soft and hard TQM factors on knowledge management: Perspective from Malaysia. 2011 International Conference on Management and Service Science IPEDR vol.8 : IACSIT Press, Singapore.
- De Toni, A.F., Nonino, F., and Pivetta, M. (2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice* (9): 327-341.
- Dustdar, S. (2005). Reconciling knowledge management and workflow management systems: The activity-based knowledge management approach. *Journal of Universal Computer Science*, vol. 11, no. 4 :589-604.
- Eisenhardt, K.M. and Santos, F.M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In handbook of strategy and management (A.M. Pettigrew, T. Howard and R. Whittington Eds.), pp. 139-164, Sage Publications Ltd., London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Fairchild, A.M. (2002). Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences – 2002*:1-8.
- Gold, A.H., Malhotra, A., and Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1):185-214
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 12(6): 345-360.
- Hasebrook, J. (2001). Learning in the learning organization. *Journal of Universal Computer Science*, vol. 7, no. 6 : 472-487.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J and Winter, S. (2007) *Dynamic capabilities. Understanding dynamic change in organizations*. Oxford: Blackwell.
- Hernández, J.L.S. ,and Vera-Cruz, J.A.O. (2008). Absorptive capacity of information and knowledge through Interfaces in the customized software industry: The case of micro and small-sized Mexican firms. Paper presented in the VI Globelics Conference, September 22-24 2008, Mexico City,:1-17.
- Hofer-Alfeis, J. (2003). Effective integration of knowledge management into the business starts with a top-down knowledge strategy. *Journal of Universal Computer Science*, vol. 9, no. 7 : 719-728.
- Janev, V., and Vraneš, S. (2005). The role of knowledge management solutions in enterprise business processes. *Journal of Universal Computer Science*, vol. 11, no. 4 :526-545.
- Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. Doctoral thesis submitted for the partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy doctor submitted to Erasmus University Rotterdam.
- Jansen, J., Van Den Bosch ,F.J., and Volberda ,H.W. (2003). Managing potential and realized absorptive capacity: Antecedents and consequences. Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2003 on creating, sharing and transferring knowledge. The role of geography, institutions and organizations. Copenhagen June 12-14, 2003:1-31.
- Jansen, J., Van Den Bosch ,F.J., and Volberda ,H.W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal* 48(6): 999-1015.

- Jantunen,A.(2005).Knowledge-processing capabilities and innovative performance:An empirical study.European Journal of Innovation Management,8(3)
- Jashapara,A.(2011).Knowledge management: An integrated approach, Second Edition, Pearson Edition Limited.
- Joglar,H.,and Chaparro,J.(2007). Valuing IS/IT resources as an antecedent of absorptive capacity: An RBV perspective. Issues in Informing Science and Information Technology,4:446-459.
- Kankanhalli,A.,and Tan,B.,C.,Y.(2004). A Review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences:1-8.
- Kasim,R.S.R.(2010). The relationship of knowledge management practices, Competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences 5(4):219-225.
- khanbabaee,A., Lajevardi,S.J.,and Kohsari,H.J.(2011). The study of relationship between work teams and favoring knowledge management: Case bank Keshavarzi. Iranian Journal of Management Studies 4(1):79-99.
- Kuah,C.,T.,and Wong,K.W.(2011). Knowledge management performance measurement : A Review. African Journal of Business Management 5(15):6021-6027.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and international learning. Strategic Management Journal, 19(5),:461-477.
- Lane, P., Koka, B., and Pathal, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management Review, 31(4): 833-863.
- Lawer,C.(2010). How does absorptive capacity influence the origin and evolution of dynamic capabilities?.Thesis submitted for MPhil, Cranfield School of Management
- Lee,C.Y.and Wu (2010). Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations. The Journal of International Management Studies, 5(2): 119-126.
- Lee,K.,C., Lee,S.,and Kang,I.,W.(2005). KMPI: measuring knowledge management performance. Information & Management 42 : 469-482.
- Lee,Y.,C.,and Lee,S.K.(2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: A structural approach. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 17 (1) :21-41.
- Lenox,M.,and King,A.(2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information Provision. Strategic Management Journal, 25: 331-345.
- Liao,S.H., Wu,C.C., Hu,D.C.,and Tsuei,G.A.(2009). Knowledge acquisition, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. Engineering and Technology 53:160-167.
- Lim,K.(2009). The many faces of absorptive capacity: spillovers of copper interconnect technology for semiconductor chips. Industrial and Corporate Change,18(6): 1249-1284.
- Matusik,S.F.,and Heeley,M.B.(2005).Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that effect knowledge and knowledge creation activities. Journal of Management,31:549-572.
- McShane,S.L. and Glinow,M.A.(2007).Organizational behavior essentials, McGraw- Hill /IRWIN,U.S.A.
- Melkas,H., Uotila,T.,and Kallio,A(2010). Information quality and absorptive capacity in service and product innovation processes. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management ,5:357-374.
- Mertins,K.,Heisig,P.,and Vorbeck,J.(2001).Knowledge management: Best practices in Europe. Springer-Verlag Heidelberg, New York, U.S.A.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C., Park, H. J. (2003).MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. Journal of International Business Studies, 34(6):586-599.
- Minonne, C., and Turner, G.(2009).Evaluating knowledge management performance. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 5 :583 – 592.
- Murovec,N., Prodan,I.(2008). The influence of organizational absorptive capacity on product and process innovation. Organizacija,41(2):43-49.
- Narasimhan,O, Rajiv,S.,and Dutta,S(2006). Absorptive capacity in high-technology Markets:the competitive advantage of the haves.Marketing Science,25(4): 510-524.
- Okkonen, J. (2004). The use of performance measurement in knowledge work context. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy department of industrial engineering and management. Tampere University of Technology, Finland.
- Omar,R., Taknd im,R.,and Nawawi,A.H.(2011). The Concept of absorptive capacity in technology transfer (TT) projects. International Conference on Intelligent Building and Management Proc .of CSIT vol.5 IACSIT Press, Singapore:328-334.
- Paswan,A.K.,and D'Souza,D.(2012). Toward a typology of knowledge flows for franchise systems in emerging economies. Knowledge globalization conference proceedings 6(1) ,January 12-15/ 2012:7-17.

- Pauleen,D.J., Corbitt,B.,and Yoong,P.(2007). Discovering and articulating what is not yet known: Using action learning and grounded theory as a knowledge management strategy. *The Learning Organization* Vol. 14 No. 3: 222-240.
- Perell,B.,C.(2002). Keeping knowledge management alive. Paper presented at the special libraries association 93rd annual conference Los Angeles California USA June 8 - 13, *INSPEL* 36(4): 280-284.
- Perrott,B.,E.(2007). A strategic risk approach to knowledge management. *Business Horizons* 50:523–533.
- Plessis,M.,D.(2008). The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management* 28 : 61–67.
- Renzl,B.(2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega* 36 : 206 – 220.
- Rothaermel,F.T. and Alexandre,M.T.(2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science* ,20(4):759–780.
- Saeida,S., Nejati,M, and Nejati,M.(2007). Measuring knowledge management processes. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia : 551-555.
- Saghali,A.,and Allahverdi,S.(2011). The intervening role of organizational dynamic routines: Absorptive capacity and knowledge management perspective. *International Conference on Economics and Finance Research* , IPEDR vol.4, IACSIT Press, Singapore:354-358.
- Schmidt,T.(2011). Absorptive capacity – one size fits all? :A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. Discussion Paper.(1-33) [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0572.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0572.pdf)
- Shahbudin,A.S.M., Nejati,M.,and Amran,A.(2012). Sustainability based knowledge management performance evaluation system (SKMPES): Linking the higher learning institutes with the bottom billions, *African Journal of Business Management*, 5 (22): 9530-9540.
- Shannak,R.O.(2009). Measuring knowledge management performance. *European Journal of Scientific Research*, Vol.35 No.2 : 242-253.
- Taheri,M., Geenhuizen(2010). Spatial reach in learning of academic spin-offs – a focus on absorptive capacity. HTSF doctoral workshop and conference, May 25-28th 2010, University of Twente, Enschede, The Netherlands:1-19.
- Tochtermann,K.,and Maurer,H.(2000). Knowledge management and environmental informatics. *Journal of Universal Computer Science*, vol. 6, no. 5 : 517-536.
- Tongchuay,C. and Praneetpolgrab,P.(2008). Knowledge quality and quality metrics in knowledge management systems. *Fifth International Conference on eLearning for Knowledge-Based Society*, December 11-12, 2008, Bangkok, Thailand:21.1-21.6.
- Tsai,W.(2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5): 996-1004.
- Tseng,S.M.(2008). Knowledge management system performance measure index. *Expert Systems with Applications* 34 :734–745
- Upadhyayula,R.S.,and Kumar,R.(2004).Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms. Paper presented at the DRUID Summer Conference 2004 on industrial dynamics, innovation and development, Elsinore, Denmark, June 14-16, 2004:1-30.
- Van Den Bosch, F.A.J., H.W. Volberda and M. De Boer (1999), Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities., *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences* 10 (5), 551-568.
- Van Den Bosch, F.A.J., R. Van Wijk and H.W. Volberda (2003), Absorptive capacity: Antecedents, models, and outcomes, *Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, 278-301.
- Vega-Jurado,J., Gutie´rrez-Gracia,A.,and Ferna´ndez-de-Lucio,I.(2008). Analyzing the determinants of firm’s absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management* 38(4):392-405
- Volberda,H.W., Foss,N.J.,and Lyles,M.A.(2009). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field . Working Paper No. 10/2009. www.cbs.dk/content/.../file/SMGWP2009_10.pdf
- Wang ,H., and Wang, S.(2007). A knowledge management approach to data mining process for business intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108 No. 5: 622-634.
- Whangthomkum,N.(2006). An empirical study of the relationship between absorptive capacity and technology transfer effectiveness. *Int. J. Technology Transfer and Commercialization*, 5(1/2):31-55.
- Williander,M.(2007). Absorptive capacity and interpretation system’s impact when ‘going green: An empirical study of Ford, Volvo cars and Toyota. *Business Strategy and the Environment*. 16:202–213.
- Worch,H., Gebauer,H.,and Truffer,B.(2010). Applying absorptive capacity to value innovations within electricity utilities. *The 11th International Research Seminar in Service Management*.La Londe les Maures, France, May 25- 28, 2010:1-26

- Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zonooz, B.H., Farzam, V., Satarifar, M., and Bakhshi, L. (2011). The relationship between knowledge transfer and competitiveness in "SMES" with emphasis on absorptive capacity and combinative capabilities. *International Business and Management* 2(1): 59-85.

استمارة الاستبيان

القابلية الامتصاصية (Jansen et al.,2005:1014)
درجة الاتفاق اتفق بقوة (7)... لا اتفق بقوة (1)

ت	الفقرة
القابلية الامتصاصية المحتملة	
اولاً	اكتساب المعرفة
1	تحرص شركتنا على التفاعل المستمر مع الشركات الاخرى لأكتساب المعرفة الجديدة.
2	يزور منتسبي شركتنا الشركات المناصرة الاخرى بشكل دوري.
3	تجمع شركتنا المعلومات ذات الصلة بأستعمال وسائل غير رسمية.
4	نادراً ما تزار الوحدات الادارية في شركتنا (R).
5	تعقد شركتنا لقاءات دورية خاصة مع منتسبيها او مع اصحاب المصالح الاخرين للحصول على المعرفة الجديدة.
6	يضاهي منتسبي شركتنا بعض الاطراف لاسيما الاستشاريين منهم.
ثانياً	استيعاب المعرفة
7	تمتاز شركتنا بالبطء في تمييز التغيرات التي تحدث في السوق (R).
8	تحدد شركتنا بسرعة الفرص التي يمكن من خلالها خدمة زبائننا.
9	تحلل وتفسر شركتنا بسرعة التغيرات الحاصلة في الطلب على خدمات الاتصال .
القابلية الامتصاصية المدركة	
ثالثاً	نقل المعرفة
10	تتأمل شركتنا بشكل متواصل نتائج التغيرات الحاصلة في الطلب على الخدمات من خلال تقديمها خدمات جديدة.
11	يدون منتسبي شركتنا ويخزنون المعرفة الجديدة المكتسبة للاحتياط للحاجة المستقبلية اليها.
12	تستطيع شركتنا ان تميز بشكل سريع المزايا التي تقدمها المعرفة الخارجية الجديدة للمعرفة القائمة.
13	يتشارك منتسبي شركتنا بصعوبة في الخبرات العملية التي يمتلكونها (R).
14	تواجه شركتنا صعوبة في الاستفادة من الفرص التي تقدمها المعرفة الخارجية الجديدة (R).
15	تعقد شركتنا لقاءات دورية لمناقشة نتائج اتجاهات الطلب وتطوير خدمات جديدة.
رابعاً	استثمار المعرفة
16	هناك وضوح شديد للكيفية التي تؤدي بها الادوار الوظيفية في شركتنا.
17	لا توجد شكاوى المشتركين او اصحاب المصالح الاذن الصاغية من قبل الشركة (R).
18	توزع شركتنا الادوار والمسؤوليات بين منتسبيها بشكل واضح.
19	تتأمل شركتنا بشكل متواصل في الكيفية التي تستثمر فيها المعرفة بشكل جيد.
20	تواجه شركتنا صعوبة في تطبيق الخدمات الجديدة في ميدان الواقع (R).
21	لمنتسبي شركتنا لغة تفاهم مشتركة حول الخدمات التي تقدمها الشركة.

(Lee et al.,2005:474-475)

درجة الاتفاق اتفق بقوة (7)... لا اتفق بقوة (1)

ت	الفقرة
اولاً	خلق المعرفة
22	تستعمل الشركة عادة لوحات الاعلانات الالكترونية لتحليل المهام التي يقوم بها المنتسبين.
23	يرشدني زملائي القدامى بشأن كيفية أداء المهام الموكلة لي.
24	اعي تماماً المعرفة الجوهرية الضرورية لأداء المهام الموكلة لي.
25	احصل على معلومات واقتراحات مفيدة دون الحاجة لبذل جهود استثنائية.
26	اقتل المعرفة الجديدة واكون مستعداً لتطبيقها فيما لو كانت ضرورية لأداء المهام.
ثانياً	تراكم المعرفة
27	يتم الرجوع إلى قواعد البيانات الرئيسية قبل المباشرة بأداء المهام.
28	نبحث كثيراً عن المعرفة الضرورية لأداء المهام سواء تعلق الامر بالمنتسبين ام المهام ذات الصلة.
29	تحاول الشركة امتلاك الخبرات اللازمة لتصميم المهام الجديدة وتحسين كيفية أداءها.
30	تحاول الشركة امتلاك ادلة ارشادية ذات صلة بالجوانب القانونية والسياسية التي تتصل بطبيعة عملنا.

نحن قادرون على إدارة المعرفة المطلوبة بشكل نظامي وخبزنها للرجوع اليها مستقبلاً.	31
نوثق المعرفة المطلوبة لأداء المهام في الشركة.	32
نلخص الدروس المستفادة من التجارب السابقة ونقوم بخبزنها.	33
ثالثاً المشاركة بالمعرفة	
نتشارك المعلومات والمعارف الضرورية لأداء المهام.	34
نقوم بتحسين كفاءة أداء المهمة من خلال المشاركة بالمعلومات والمعرفة.	35
تشجع إدارة الشركة مشاركة المعلومات والمعارف مع الشركات الأخرى.	36
تطور الشركة نظم معلومات (انترنت، ولوحة اعلانات الكترونية) لغرض مشاركة المعلومات والمعرفة.	37
تشجع إدارة الشركة العمل الفرقي لما له من أثر في الانتفاع الكبير من المعلومات والمعارف.	38
تعتمد الشركة على وسائل تبادل البيانات إلكترونياً لتنفيذ المهام المطلوبة.	39
نعتمد على مخططات تدفق العمل في أداء المهام.	40
تمتلك الشركة ثقافة تشجع على المشاركة بالمعلومات والمعرفة.	41
تكافىء إدارة الشركة اصحاب الافكار الجديدة لاسيما التي تحث على الانتفاع من المعرفة الحالية.	42
رابعاً تذيب المعرفة	
يملك منتسبي الشركة براعة مميزة في أداء المهام الموكلة اليهم.	43
يستطيع منتسبي الشركة تعلم ما مطلوب منهم لأداء المهام الجديدة.	44
يستطيع منتسبي الشركة استعمال الانترنت للحصول على المعرفة الضرورية لأداء المهام.	45
يستطيع منتسبي الشركة تشخيص افضل الممارسات لأداء المهام فضلاً عن تنفيذها.	46
تمنح الشركة منتسبيها فرص التعلم للالزمة لأداء المهام الجديدة.	47
تتاح فرصة إكمال الدراسة للجميع بما يعزز من قدرة المنتسبين على أداء المهام.	48
تدار المعارف المهنية (معرفة الزبائن، والتبؤ بالطلب) بطريقة نظامية في الشركة.	49
تمتلك الشركة معايير خاصة بالموارد المعلوماتية.	50
تحديث المعلومات والمعرفة بشكل منتظم وتجري المحافظة عليها.	51