



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

# نموذج مقترن لمحددات ونتائج إدارة المعرفة

(دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المتنقلة في دولة الكويت)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد البحث

خالد بدر محمد عبد الوهاب بن ناجي

إشراف

الأستاذ الدكتور

علي محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال

بكلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠٠٩

بسم الله الرحمن الرحيم

# وقل رب زدني علما

سورة طه- الآية ١١٤

إهداه لكل

من

شرفني بمعونته  
ونورني ب بصيرته  
وتمنى لي بد عوته  
فجزاهم الله جنته



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

### لجنة المناقشة والحكم

رسالة دكتوراه مقدمة من الباحث خالد بدر محمد بن ناجي

عنوان الرسالة : نموذج مقترن لمحددات ونتائج إدارة المعرفة

دراسة تطبيقية على شركة زين بدولة الكويت

رئيساً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور / علي محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

عضواً

الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

عضواً

الأستاذ الدكتور / محمد محمدى الماضى

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة

تاريخ البحث / ٢٠٠٦ /

الدراسات العليا :

توقيع المشرف

قرار اللجنة

٢٠٠٩ / تاريخ الإجازة /

ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠٠٩ /

٢٠٠٩ /

## شكر وتقدير خاص

الحمد لله الذي من علينا وانعم، ورفق بنا بفضله لإتمام هذه الرسالة

ويتقدم الباحث بخالص الشكر والامتنان

لالأستاذ الدكتور / على محمد عبدالوهاب

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة عين شمس لتكريمه بالموافقة الإشراف علي هذه الرسالة وتفضله بالمتابعة والتوجيه لإنجاز هذا البحث.

والأستاذ الدكتور / عصام الرييعان

أمين عام جامعة الكويت علي متابعته الإشراف على الدراسة بدولة الكويت.

والأستاذ الدكتور / سيد محمد الخولي

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة عين شمس لتكريمه بالموافقة على الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

والأستاذ الدكتور / محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة عين شمس لتفضله بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	مسلسل
	الإطار العام للدراسة	
٣	المقدمة	١
٣	نبذة عن شركة الإتصالات المتنقلة(زين):	٢
٤	مشكلة البحث	٣
٥	أهداف البحث	٤
٥	أهمية الدراسة	٥
٦	فرضيات البحث	٦
٦	متغيرات الدراسة	٧
٩	منهج البحث	٨
١٠	حدود الدراسة	٩
	الدراسات السابقة	١٠
	<b>الفصل الأول: إدارة المعرفة</b>	
٢٨	المقدمة	١
٣٠	أهمية إدارة المعرفة	٢
٣٣	مفهوم المعرفة	٣
٣٤	مفهوم إدارة المعرفة	٤
٣٥	بيانات والمعلومات والمعرفة	٥
٣٨	العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات	٦
٣٨	أنواع المعرفة	٧
٤٢	مراحل إدارة المعرفة	٨
٥٦	مقومات منظمات إدارة المعرفة	٩
٥٩	دور إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة	١٠
٦٣	علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية	١١
٦٩	الخلاصة	١٢
	<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية كأحد محددات إدارة المعرفة</b>	
٧١	المقدمة	١
٧٢	أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها	٢
٧٦	مفهوم الثقافة التنظيمية	٣
٧٧	عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية	٤
٨٣	أبعاد الثقافة التنظيمية	٥
٨٤	أنماط الثقافة التنظيمية	٦
٨٩	تغير وتطوير الثقافة التنظيمية	٧
٩٢	تحديد عناصر الثقافة التنظيمية ذات العلاقة بإدارة المعرفة	٨
٩٤	الخلاصة	٩

## **الفصل الثالث: نتائج إدارة المعرفة**

### **المبحث الأول: الرضا الوظيفي**

٩٧	المقدمة	١
٩٨	أهمية الرضا الوظيفي	٢
٩٨	تعريف الرضا الوظيفي	٣
٩٩	نظريات الرضا الوظيفي	٤
١٠٠	المؤثرات على الرضا الوظيفي	٥
١٠١	نتائج الرضا الوظيفي	٦
١٠٣	علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي	٧
١٠٥	الخلاصة	٨

### **المبحث الثاني: تماسك الجماعة**

١٠٦	المقدمة	١
١٠٧	تعريف تماسك الجماعة	٢
١٠٩	العوامل التي تسهم في تماسك الجماعة	٣
١٠٩	نتائج ومؤثرات تماسك الجماعة	٤
١١٢	علاقة إدارة المعرفة بتماسك الجماعة	٥

### **المبحث الثالث: جودة الخدمة**

١١٤	المقدمة	١
١١٥	تعريف الخدمة	٢
١١٦	تعريف جودة الخدمة	٣
١١٩	أبعاد جودة الخدمة	٤
١٢٣	قياس جودة الخدمة	٥
١٢٥	علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمة	٦

## **الفصل الرابع: الدراسة الميدانية**

١٢٩	مقدمة	١
١٢٩	منهج البحث.	٢
١٣٢	اختبار الثبات.	٣
١٣٣	الإحصائيات الوصفية.	٤
١٣٥	الاختبارات الالامعلمية لتأثير المتغيرات الديموغرافية في إدارة المعرفة.	٥
١٣٨	تحليل الارتباط.	٦
١٤٠	تحليل الانحدار لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية والمقاييس الكلى للثقافة التنظيمية في أبعاد إدارة المعرفة والمقاييس الكلى لإدارة المعرفة.	٧
١٤٦	تحليل الانحدار لتأثير أبعاد إدارة المعرفة والمقاييس الكلى لإدارة المعرفة في الرضا الوظيفي.	٨
١٤٨	تحليل الانحدار لتأثير أبعاد إدارة المعرفة والمقاييس الكلى لإدارة المعرفة في تماسك الجماعة.	٩
١٤٩	تحليل الانحدار لتأثير أبعاد إدارة المعرفة والمقاييس الكلى لإدارة المعرفة في جودة الخدمة.	١٠

## **الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والنموذج المقترن والتوصيات**

١٥٣	مقدمة	١
١٥٣	ملخص نتائج الدراسة	٢
١٥٥	النموذج المقترن للدراسة	٣
١٥٧	التوصيات	٤
١٦٠	<b>قائمة المراجع.</b>	
١٧٣	<b>قائمة الملحق</b>	

## **قائمة المداول**

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٩	توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية	١
٣٧	سلسلة تدفق المعرفة	٢
٣٨	تدرج مفاهيم الاتصال والتعلم	٣
٥٨	معايير إدارة المعرفة	٤
٧٩	القضايا والقيم	٥
١٢٢	معايير جودة الخدمة طبقاً للدراسات المختلفة.	٦
١٣٢	نتائج اختبار الثبات.	٧
١٣٣	الإحصائيات الوصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية والمقياس الكلى للثقافة التنظيمية.	٨
١٣٤	الإحصائيات الوصفية لأبعاد إدارة المعرفة والمقياس الكلى لإدارة المعرفة.	٩
١٣٤	الإحصائيات الوصفية للمتغيرات التابعة.	١٠
١٣٥	نتائج اختبار مان ويتنى لتأثير النوع في أبعاد مقياس إدارة المعرفة والمقياس الكلى.	١١
١٣٦	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى التعليمي.	١٢
١٣٦	نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى التنظيمي.	١٣
١٣٧	نتائج اختبار مان ويتنى لتأثير الجنسية في أبعاد مقياس إدارة المعرفة والمقياس الكلى	١٤
١٣٩٠	مصفوفة الارتباط.	١٥
١٤٠	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في بعد اكتساب المعرفة	١٦
١٤١	نموذج الانحدار لتأثير المقياس الكلى للثقافة التنظيمية في بعد اكتساب المعرفة.	١٧
١٤٢	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في بعد نشر المعرفة.	١٨
١٤٢	نموذج الانحدار لتأثير المقياس الكلى للثقافة التنظيمية في بعد نشر المعرفة.	١٩
١٤٢	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في بعد الاستجابة للمعرفة.	٢٠
١٤٣	نموذج الانحدار لتأثير المقياس الكلى للثقافة التنظيمية في بعد الاستجابة للمعرفة.	٢١

١٤٣	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في المقياس الكلى لإدارة للمعرفة.	٢٢
١٤٤	نموذج الانحدار لتأثير المقياس الكلى للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة الكلية.	٢٣
١٤٦	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المعرفة في الرضا الوظيفي.	٢٤
١٤٧	نتائج تحليل الانحدار لتأثير المقياس الكلى لإدارة المعرفة في الرضا الوظيفي.	٢٥
١٤٨	نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد إدارة المعرفة في تماسك الجماعة.	٢٦
١٤٩	نتائج تحليل الانحدار لتأثير المقياس الكلى لإدارة المعرفة في تماسك الجماعة.	٢٧
١٥٠	نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد إدارة المعرفة في جودة الخدمة.	٢٨
١٥١	نتائج تحليل الانحدار لتأثير المقياس الكلى لإدارة المعرفة في جودة الخدمة.	٢٩

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان المثل	الرقة
٦	نموذج مقترن لمحددات ونتائج إدارة المعرفة	١
٣٢	العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية	٢
٤١	نموذج مفاهيمي مبسط لتوضيح إسهام المعرفة الضمنية لابتكارات استناداً لمدخلات من مصادر متعددة	٣
٤٣	أبعاد إدارة المعرفة	٤
٤٤	مراحل إدارة المعرفة	٥
٤٨	عوامل تساعد على نشر المعرفة	٦
٥٠	الأنمط الأربع لتحويل المعرفة	٧
٥٢	حزرون المعرفة	٨
٥٣	نموذج إدارة المعرفة التنظيمية	٩
٥٤	عوامل التمكين الغایة الاستقلال التقلب / الفوضى الإبداعية غزارة المعلومات التفوه الأساسية	١٠
٥٥	يوضح العملية الاجتماعية والتجمسيّة والتوافقية الذاتية وعلاقتها بالابتكار	١١
٦٠	التغيرات في العمل	١٢
٦٣	ارتباط الثقافة بالرأسمال البشري والفكري	١٣
٦٦	نموذج نقل المعرفة في بيئة عبر الحدود	١٤
٦٧	عمليات إدارة المعرفة	١٥
٧٤	اثر ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية	١٦
٧٨	القيم والاتجاهات والسلوك	١٧
٨٠	التفاعل بين القيم والدلواف	١٨
٨٢	نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة	١٩
٨٥	الأنمط الثقافية للمنظمات	٢٠
٨٦	أنواع الثقافات	٢١
٨٩	اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	٢٢
٩٠	مداخل التغيير الثقافي	٢٣
٩٣	عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة المعرفة	٢٤
١٠٣	أسباب ونتائج الرضا الوظيفي	٢٥
١٠٥	اثر التنمية المهنية على الرضا الوظيفي	٢٦

١١٠	أسباب ونتائج تماسك الفريق.	٢٧
١١١	العلاقة بين درجة تماسك الجماعة والإنفاق على الأهداف التنظيمية.	٢٨
١١٦	مدى احتواء المنتج على سلع مادية وخدمات.	٢٩
١١٩	التميز من خلال المستهلك والسوق.	٣٠
١٢١	أبعاد الخدمة ورضا العميل.	٣١
١٥٥	النموذج المقترن للدراسة	٣٢

**الفصل الأول**

**إدارة المعرفة**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT**

# الفصل الأول: إدارة المعرفة

## - المقدمة:-

إن التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية زادت من أهمية الموارد البشرية، لما تمتلكه من قدرات لم تستغل، فأصبحت الميزة التنافسية بالمعارف والخبرات، ولذا تطور نوع الاهتمام بالإنسان والتنمية البشرية واعتباره مصدر الفكر والإبداع. فمنذ ظهور مفهوم منظمة دائمة التعلم Learning Organization أصبح الاتجاه لزيادة مهارات ومعرفات العاملين بالإضافة قيمة لرأس المال الفكري وتحول البشر لأهم الاستثمارات.

وتوجه الأبحاث الإبتكارية والإبداعية اهتماما نحو المعرفة المتخصصة، لتصبح سلوكاً إدارياً وتنظيمياً عصرياً، تحت العاملين لطرح الأفكار والأحلام والخيالات، وأشار (السلمي، ٥٥) أن هذا التحول أدى لزيادة المشغلين أصحاب المعرفة، ويباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية Intellectual and Services Activities ، وهي المصدر الحقيقي للمنافسة، وأكد (Argote & others, 2003, p1) زيادة الاهتمام بقضايا التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة Knowledge management من قبل الباحثين والأكاديميين بشكل مرزن وكبير خلال السنوات الأخيرة.

وكان الاهتمام بالمعرفة قديماً، وازدادت أهميتها مع تطور وتعقد الحياة، فثورة الاتصالات والمعلومات وتسابق التقنيات أعطى للمعرفة دوراً رئيسياً، وأشار ( توفيق، ٤، ٢٠٠، ص ١١١ ) ل تعرض المجتمعات للتغير والتطور المتواصلين عبر الزمن، وتطور المجتمع الصناعي إلى مجتمع خدمي. ووفقاً لكتاب مفكري الإدارة فإن قطاعات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل وتتصبح المنظمات صانعة للمعرفة.

ويعبر (Wagner, 2006, p 70) عن القصور في استغلال المعرفة ، حيث يذكر أن كثيراً من المعرفة التنظيمية لا تزال توجد خارج مخزون المعرفة الرسمية، وتوجد فقط في رءوس الناس، في حين أن المنظمات تكون توافة جدًا للحصول على هذه المعرفة، فإن طرق اكتساب المعرفة الحالية لا ترقى لمستوى هذه المهمة.

وقد ازداد الاتجاه في كل العلوم نحو المعرفة، فيذكر (الفارسي، ٢٠٠٤، ص ١٠٠) أنه في التسعينيات أضيف مفهوم جديد هو (التكنولوجيا كثيفة المعرفة) يطلق على طريقة الإنتاج التي تستخدم الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات، وما يتعلق بها من تقنيات، وتركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال فكريًا ومعرفياً، تمتلك الكفاءة والمؤهلات العلمية والتدريب العاليين.

وإذا كان المنهج العلمي(الإدارة العلمية) يركز على الجانب العلمي والفنى ويقابله المنهج الإنساني ويركز على العلاقات الإنسانية فإنه يمكن القول أن منهج إدارة المعرفة يجمع بين الجانبين.

ويعد بيتر دراكر Peter Drucker من أوائل المفكرين بالتحول الكبير، فقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "عامل المعرفة"، ثم حدد مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساسي فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل ، بل المعرفة ( توفيق، ٢٠٠٤، ص ١١٢).

وبدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري، هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في كشف الفرص، وتوظيف المعرفة أطلق عليها عملية إدارة المعرفة، وهي مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتدالو واستثمار الأصول الفكرية (السلمي ٢٠٠٢، ص ٢٠٠).

ولا شك أن هناك أسباباً عظمت الحاجة لإدارة المعرفة فيحدد (Argote, 2003) أهم الأسباب التي دعت لهذا الاتجاه كالتغيرات في التكنولوجيا والعلومة وازدياد حدة المنافسة، وبرر (Tyler & Swailes, 2002, p236) النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تعويض عن الآثار المترتبة على نقص فرص المشاركة في المعلومات بالهيكل الهرمية التي تم فرضها على العاملين في العقددين الماضيين . كما أن ظاهرة التقليص لحجم المنظمات والاستغناء قد ترتب عليها تعريض رأس المال الفكري للخطر والضياع، مما زاد من حجم الخسارة، وهذه الأخطار يمكن تجنبها باستخدام أسلوب الإدارة للمعرفة للتعرف على أفضل الممارسات، ومن ثم تحسين خدمة العملاء وتصميم المنتجات وزيادة الدخل.

وهناك علامات كثيرة تشير إلى تحول عصر مُذْبِر (عصر الصناعة) إلى عصر مُفْيل (عصر المعرفة)، ومن هذه العلامات ما يلي (زайд ٢٠٠٣، ص ٣٤):

- ١- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدماً يفوق المراحل السابقة.
- ٢- المنظمات الناجحة اقتصاديًا هي التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر من المعرفة.
- ٣- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة بالقاعدة المعرفية.
- ٤- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية في شتى مجالات المعرفة.
- ٥- تحول القوة إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية.
- ٦- اعتماد نجاح المنظمات على رأس المال البشري.
- ٧- المعرفة أصبحت أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بدلاً من الموارد المادية والمعادن.

ولقد أصبح التحول في سوق العمل يتمثل في تحول المهارات من التعامل مع الأشياء كمعطيات إلى عمل يتطلب تطوير وتطبيق المعرفة والأفكار، وهو الانتقال من العمل الروتيني المبرمج إلى العمل الخلاق المبدع (الفارس، ٢٠٠٤، ص ١٠٣).

وأصبحت إدارة المعرفة أكثر المفاهيم حيوية، وبؤرة جهود وتركيز لأطراف متعددة، واهتمام الكتاب والممارسين والمنظمات نظرياً وعملياً والرغبة في التطوير لأساليبها، وتحديث منتجاتها وخدماتها لتحقيق رضا العملاء.

ويتناول الباحث في هذا الفصل العناصر التالية :

أولاً: أهمية إدارة المعرفة.

ثانياً: مفهوم المعرفة.

ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة.

رابعاً: البيانات والمعلومات والمعرفة.

خامساً: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

سادساً: أنواع المعرفة.

سابعاً: مراحل إدارة المعرفة.

ثامناً: مقومات منظمات إدارة المعرفة.

تاسعاً: دور إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة.

عاشرًا: علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية.

## ٢- أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة تتبع من أسباب عديدة، فالحركة الحثيثة للتطورات مقابل حالة عدم التأكيد للبيئة الخارجية منح المناخ المناسب لعملية تكوين وإبداع معرفة تنظيمية جديدة، ويدرك (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٤٥) أن المعرفة الإدارية المتخصصة حين تحول لمهارات وقدرات عملية مترجمة لسلوك وظيفي وتنظيمي وإداري وفق علاقات وتفاعلات، فإنها تكون استثماراً حضارياً واقتصادياً وإدارياً، ويضيف أن المعرفة الإدارية المستخلصة من البحوث والدراسات، وتركيب البيانات والإحصاءات والنماذج والفرضيات هي الأكثر توظيفاً وتطبيقاً في وضع الاستراتيجيات، ورسم الخطط واتخاذ القرارات خاصة المعرفة المتعددة والاستباقية والاستكشافية.

ولا شك أن المعرفة أو ما يسميه البعض الرأسمال الفكري هي محمد رئيسى للنجاح التنظيمى، ويُؤوه (Kepczyk 2006) أن المنظمات يجب أن تترك أن ترك العامل لوظيفته، هو مغادرة معرفة هذا العامل عن العملاء والعمليات ما لم يتم الاحتفاظ بهذه المعرفة بطريقة ما، فالاهتمام بالمعرفة يحسن من الأداء الكلى والكافعة، ويسهل حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ورغم إقرار الجميع بأهمية إدارة المعرفة إلا أن القليل هو من يدركها ويتفهمها ويعمل على استغلالها، ويقرر (pasupathy2006) أن المعرفة القليلة التي تفيد أهم من المعرفة الكثيرة الخامدة.

ويعتبر (Staber 2003, p418) أن المعرفة القديمة مملة ومستهلكة وغير مرتبطة بالوقت الحالي وتفقد آثارها، بينما المعرفة الجديدة تحفز وترسم عالم الفرص الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية.

إن قصر الاهتمام بالأصول التقليدية لم يعد مجدياً إن لم يفقه الاهتمام بالمعرفة واستغلال الرأس المال البشري، فيذكر (Ruddy 2000) أن المزايا التنافسية لم تعد تعتمد على حجم الأموال التي تمتلكها المنظمة، بل حجم المعرفة المختلفة، ويؤكد (Tyler 2002, p234) أن فعالية وقدرة المديرين على السيطرة على المعرفة تشكل أساساً تقوم عليه الميزة التنافسية، وتتفوق على المحددات الكلاسيكية كالأصول المالية والاقتصادية، ويستنتج (Seng & other 2002, p142) أن المنظمات قد أدركت أن وسائل الإنتاج لم تعد رأس المال ولا الموارد الطبيعية بل هي المعرفة.

فقد أصبحت إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً واستخداماً، ويصف (Drucker 2002, p78) المعرفة بالفرصة المواتية لتأخذ العديد من الأشكال كاتجاه اجتماعي جديد، يؤثر على تفضيل العملاء أو ممارسات إدارية جديدة أو تقنية ناشئة أو تنمية اقتصادية . ويعتبر (السلمي ص ٥٥) الأنشطة المعرفية Intellectual and Services Activities هي الأكثر حساسية وتاثيراً في سلسلة القيمة Value chain في مجال الإنتاج السمعي والخدمات، وأضاف أن قيمة المعرفة تكمن في أنها أساس لأنشطة إنتاج الثروة بتطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم للأغراض التالية:-

١- التحسين المستمر Continuous Improvement لتطوير العمليات والمنتجات والخدمات.

٢- استخدام المعرفة لإنتاج عمليات ومنتجات وخدمات جديدة من نفس أنواع المنتجات الحالية.

٣- ابتكار عمليات منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.

وتؤكد دراسة (Hollocks 2006) وجود علاقة جوهرية بين تطبيق منهج إدارة المعرفة التكنولوجية وبين زيادة الفاعلية التنظيمية بالمنظمات.

إن المشاركة في المعرفة لها العديد من المزايا الظاهرة ، فقد ذكر (zhang & other, 2005, p551) أنها تضبط من إدارة البيانات من حيث جمعها وتنظيمها وتدالوها والحفظ عليها وتوزيعها، كما تحسن البنية التحتية المعلوماتية وتسهل من تصميم وتوصيل الخدمات المتكاملة بأسلوب أكثر كفاءة وفاعلية وسرعة استجابة، وتحسن من العلاقات، وتزيد الثقة بينها وبين المنظمات والعملاء، وتساعد على تنسيق أفضل لبرامجها وخدماتها وحل مشكلاتها، وتؤكد دراسة (Dianne 2002) أن تطبيق منهج إدارة المعرفة يؤثر إيجابياً في حل المشكلات واتخاذ القرارات ويساعد على الابتكار.

إن إدارة المعرفة هي الطريق السليم لتحقيق الابتكار المتجدد، ويذكر (ثيودر، ص ٣٣) أنه كلما زادت صعوبة تعلم شيء ما زادت قيمته وأهميته، وتبيّن (Macneill 2004, p 97) أن المعرفة يمكن تحويلها إلى ابتكار عندما يكون التعلم الفردي والجماعي أمراً واقعاً، وتؤكد ذلك نتائج دراسة (رفاعي ٢٠٠٢، ص ٢٧٧) حيث استنتجت أن حجم الابتكارات