

## دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية

(دراسة ميدانية في كلية أم الربيع للعلوم والتقنية/ صرمان)

د.حورية الهادي مفتاح  
hour.elfaagi@gmail.com

أ.عبد الكريم ساسي النسور  
elnesera@yahoo.com

### مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوي الأداء المؤسسي في كلية أم الربيع للعلوم والتقنية لما لها من أثر إيجابي بالأرتقاء بها نحو الأفضل، وتقديم جملة من التوصيات التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي بالكلية ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية وأنبثقت منها فرضيات فرعية تم اختبارها علي عينة من مجتمع الدراسة بالكلية، وأعدمت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، واستخدام إستمارة أستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بأستخدام برنامج (Spss) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة دور مهم في تحسين الأداء المؤسسي بالمجتمع قيد الدراسة، ومن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة تبين أن لعمليات توليد وتخزين المعرفة علاقة ارتباطية أقوى من عمليات توزيع وتطبيق المعرفة في تحسين مستوي الأداء المؤسسي بالكلية.

**الكلمات المفتاحية:** عمليات إدارة المعرفة ( توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق )

، الأداء المؤسسي

## Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management processes in improving the level of institutional performance in umm al-rabee College of science and technology because of its positive impact by advancing it to the best and providing a set of recommendations that contribute to raising the level of institutional performance in the college and for the purpose of achieving the goals of the study a hypothesis has been formulated major sub-hypotheses emerged from which they were tested on a sample of the college is study community. The study relied on the descriptive analytical approach to describe the phenomenon and the use of a questionnaire to collect data information analysis and interpretation using the (Spss) program that contains a package of tests. The results of the study showed that knowledge management processes play an important role in improving the institutional performance level of the society under study. And the results of the analysis of correlations between knowledge management processes show that the processes of generating and storing knowledge show have stronger correlation than the processes of distributing and applying knowledge in improving the institutional performance level in the college.

**Keywords:** knowledge management (generation, storage, distribution, application) - institutional performance

## أولا / المقدمة:

إن التجديد والابتكار بات يشكل هاجسا لدي العديد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إذا ما أرادت المحافظة علي نفسها والبقاء والاستمرار، فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على توليد المعرفة التي تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة. حيث إن العالم اليوم يشهد مرحلة اعتمادا كبيرة على المعرفة

لدرجة أطلق عليه مجتمع المعرفة وعالم المعرفة وهذا يبرز دور إدارة المعرفة وأهميتها ومكانتها وأثرها في إنجاح جميع المؤسسات والمجالات.

إن ثورة المعلومات والاتصالات تجعلنا نفكر جدياً في تطبيق إدارة المعرفة لاستغلال تكنولوجيا المعلومات كما أن العالم شهد تحولاً غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات، هذه الثورة تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة بإمكانها أن تساهم في استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات، لذا يتحتم على المؤسسات أن تقوم بدعم الكوادر البشرية وتطويرها وتنميتها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هي القدرة على اللحاق بأحدث التغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات والمعرفة. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة لاستحداث مفهوم حديث يقوم بتنظيم واستغلال وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.

#### ثانياً / تحديد مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على دور إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر إيجابي في تحسين مستوى أداء المؤسسات والارتقاء بها نحو الأفضل. فمن الناحية النظرية أصبح من الواضح أن للمعرفة دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز إضافة إلى إن ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية تساهم في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي والقدرة على البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق التمايز بين المؤسسات الأخرى.

أما من الناحية العملية فأن ممارسة إدارة المعرفة تواجه العديد من التحديات فهي تتطلب دقة ومهارة وتفكير استراتيجي وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المؤسسة قيد الدراسة. ويمكن تلخيص المشكلة في التساؤلات التالية:

- ما دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة التعليمية؟
  - كيف تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في تحسين الأداء؟
  - ما مدى إدراك المسؤولين لنظام إدارة المعرفة المستخدم على إتاحة فرص الإبداع والمبادرة بين العاملين داخل المؤسسة قيد الدراسة.
- ثالثاً/ فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي بكلية أم الربيع للعلوم والتقنية).

### الفرضيات الفرعية:

- 1- لا توجد علاقة بين عمليات توليد وتخزين المعرفة وتحسين الأداء بمجتمع الدراسة.
  - 2- لا توجد علاقة بين عمليات توزيع وتطبيق المعرفة وتحسين الأداء بمجتمع الدراسة.
- رابعاً / أهداف الدراسة:
- 1- التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة المعرفة علي تحسين أداء المؤسسة التعليمية.
  - 2 - التعرف علي مدى معرفة وإدراك المسؤولين بالمؤسسة قيد الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة.
  - 3- التعرف علي مدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.
  - 4- الوقوف علي المشكلات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة قيد الدراسة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
  - 5- تقديم توصيات ومقترحات مستقبلية للاستفادة منها في المؤسسة التعليمية.
- خامساً / أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في الاتي: -

1- تساهم في تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في إدارة المعرفة لنجاح المؤسسة.

2- تساهم في التعرف على أهمية ودور وكيفية الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة ومدي ادراك المسؤولين لها.

3- تساهم في إبراز مواطن القصور وضعف دور عمليات إدارة المعرفة وخاصة فيما يتعلق بمدي أدراك المسؤولين لأهمية هذا الدور في تحسين أداء المؤسسة قيد الدراسة.

سادساً / منهجية الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المراجع العلمية المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة التي تناولت الإطار النظري، وتم إتباع المنهج الكمي وذلك عن طريق إعداد صحيفة استبيان تحتوي على مجموعة من التساؤلات تم توزيعها على العينة المستهدفة بالمؤسسة التعليمية قيد الدراسة. وقياس النتائج باستخدام برنامج (Spss) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية.

سابعاً / مجتمع الدراسة:

( كلية أم الربيع للعلوم والتقنية صرمان من خلال عينة تتضمن مديري المكاتب وأعضاء هيئة التدريس بالكلية).

ثامناً / حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

الحدود المكانية: كلية أم الربيع للعلوم والتقنية صرمان.

الحدود الزمنية: الدراسة خلال الفترة من 2017 - 2018 م.

تاسعاً / الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة وفي هذا القسم سيتم استعراض بعض منها:

## دراسة / هاشم (2005) بعنوان إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية

هدفت هذه الدراسة لتقديم بعض المرئيات لتكون كأساس لإستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلي معدلات عالية من الإبداع في مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في جهود المبذولة لإدارة المعرفة القائمة على التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية، وأوصت بتدعيم الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بالتكنولوجيا المناسبة والتي تسهل عمليات تبادل المعرفة فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة وخارجها .

## دراسة / العتيبي (2008) بعنوان إدارة المعرفة إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية

تهدف دراسة بيان العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة من خلال رصد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، ووضع تصور ومقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلي أن الجامعات لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة وكذلك عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

## عاشراً / مصطلحات الدراسة

- تعريف المعرفة الإجرائي: هي علم وخبرة يكتسبها الشخص لترجمة البيانات لمضمون ما ومعرفة كيانه وهي مبنية على فكرة إذا تم تطبيقها أو توزيعها أو تخزينها فهنا تكون معرفة والشخص الذي له دراية كاملة على المعرفة سوف ينتبأ بالأخطاء وتجنبها.
- الأداء المؤسسي : هو المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وقدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء وتحقيق التوازن بينهما

## أولاً / الإطار النظري إدارة المعرفة

### نشأة ومفهوم إدارة المعرفة:

يرجع استخدام مصطلح إدارة المعرفة إلى بداية ثمانينات القرن الماضي على إنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، وقد كان نشوء إدارة المعرفة وتطورها محصلة لمجموعة من العناصر وهي:

- 1- التفكير الفلسفي النظري.
- 2- الاعتبارات الواقعية لمتطلبات الخبرة في سوق العمل.
- 3- وجهات نظر الرياديين وقادة الأعمال.
- 4- دور القوة الاقتصادية في تكوين المعرفة.
- 5- جهود مؤسسات الأعمال خلال القرن العشرين لزيادة فاعلية. (السلمي، 2002، ص206)

إن مفهوم إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات ويرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ويرى فريق ثالث إن إدارة المعرفة هي تقنية المعلومات. وتوجد عدة مفاهيم لإدارة المعرفة منها:

- 1- إدارة المعرفة: (هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات في الحصول على المعرفة، اختيارها تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي). (مطر، 2007، ص23)
- 2- إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

3- إدارة المعرفة: هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لذي المنظمة وهذا يشير الي ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد علي ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة.

4- إدارة المعرفة: هي عملية تحليل وتركيب وتقييم التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من اجل إيجاد قيمة الأعمال وتوليد الميزة التنافسية.(عواد، 2008، ص58)

5- إدارة المعرفة: ( تعني إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل وتوليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فان التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة). (سلطان كرماللي، 2005، ص7)

#### أنواع وأصناف المعرفة:

1- المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، تشمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الضمنية والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية.

2- المعرفة الصريحة: هي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في الملفات وسجلات المؤسسة والشئ الذي يمكن استنتاجه أن المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة يكمل بعضهم البعض. (الملكاوي، 2007، ص39-40)

#### أهداف إدارة المعرفة:

1- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

2- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.



- 3- تعد أداة للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لموردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
- 4 - تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- 5- العمل علي تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر .
- 6- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار . (عليان، 2008، ص55)
- 7- جذب راس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- 8- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها .
- 9- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 10- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار .(كلثوم، 2010، ص22-23)

أهمية إدارة المعرفة : تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

- 1- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزيز قدرة المنظمة.
- 2- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- 3- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة.
- 4- تدعم الجهود للاستفادة من جميع المجهودات الملموسة وغير الملموسة. (الكيسي، 2005، 13)
- 5- تقليل كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معارف جديدة. (إسماعيل، 2010، ص45)
- 6- تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة. (العلي وآخرون، 2009، ص28)
- 7- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

8- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها. (نجم، 2004، ص96)

**معوقات تطبيق إدارة المعرفة: (العلي وآخرون، 2006، 103)**

1- عدم التزام الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وتقديم الدعم اللازم لذلك.

2- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة.

3- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين التي تتوفر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.

4- عدم توفير ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.

5- ثقافة المنظمة الحالية لأتشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

6- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

7- عدم توافر الكادر المؤهل للقيام بمهام إدارة المعرفة.

**العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة: (الرفاعي، 2009، 32)**

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة. وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق إدارة المعرفة هي:

1- التطوير والملكية والحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية هو الأساس أو الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث.

- 2- بسبب حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وكذلك بسبب أن المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو الإبقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا.
- 3- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى، ولكنها أيضاً قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير احتياجات العميل وطبقاً لتغيير ظروف المنافسة، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية.
- 4- إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية.

### عوائق تنفيذ إدارة المعرفة: (سلمان، 2009، ص17)

- 1- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتقل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- 2- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهماً كاملاً وكافياً للأمد الطويل قبل جهود التطبيق. وإن عدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلباً على النتائج الجوهرية للمنظمة، وكذلك يذكر هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلة احتمال الاستغناء عنهم وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة الرواتب والأجور من وجهة النظر الفردية وليس هناك إي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارة التي تتصف بالمنافسة.

### عمليات إدارة المعرفة:

أولاً / توليد المعرفة: تعني (الأسر أو شراء أو الابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب أو الاستحواذ)

إن جميع هذه العمليات تشير الي التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والامتصاص يشير إلى القدرة علي الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أدهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستخدمة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة. واكتساب المعرفة يعتمد على البحث والتطوير. ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة حيث عندما تتغير الأسواق فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. إن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين ديناميكيات هما:

أ- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

ب- تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلى المستوي الجماعي.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب مثل، السعة الامتصاصية، والقدرة، وإمكانية الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانيات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة.

ثانياً / **خزن المعرفة**: عمليات خزن المعرفة تعني ( الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، المكان)

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد علي التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقي للمؤسسة، لذلك علي المؤسسات من اكتساب المعرفة وتوزيعها بين أفراد المؤسسة عن طريق تعزيز معرفة المستخدمين. (داسي، 2007، ص53)

ثالثاً / **توزيع المعرفة**: تشمل عملية توزيع المعرفة كلاً من (التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل) وما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفو فلن تولد عائداً مقابلها، ومن السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات إلكترونية، المعرفة بوصفها موجودا تزداد بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدي كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة من خلال توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

أ- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.

ب- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.

ج- يجب أن تكون لدي الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

د- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ولجأت المؤسسات إلى السماح لانتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المؤسسة كما أن مجتمعات التعلم في المؤسسة أعطت نتائج إيجابية في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة التي تأخذ علي عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر عدة أساليب لتوزيع المعرفة مثل الإنترنت والوثائق والسجلات والتدريب ووكلاء المعرفة وفرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

#### رابعاً / تطبيق المعرفة: (الأكلي، 2008، ص26)

هي غاية المعرفة وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة بحيث توظف في المشكلات التي تواجه المؤسسة ويجب أن يستهدف تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة. وتعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية القابلة للتطبيق في عدد كبير من المؤسسات والمنظمات هي:

**الخطوة الأولى:** هي تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.

**الخطوة الثانية:** هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحرزه فعلياً بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

#### مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة: ( الرفاعي، 2009، ص29-30)

نظراً لأن إدارة المعرفة لها أهمية ومسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة فإن قادة المنظمات تقع على عاتقهم هذه المسؤوليات وهي:

- 1- أن تعي المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها.
- 2- أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير.
- 3- أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط .
- 4- أن تنقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسمياً من خلال التدريب والتنمية، وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل.
- 5- أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ورسوم وعروض مما يسهل عملية وضعها في متناول من يحتاج إليها.
- 6- وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.
- 7- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.

### مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي: بأنه المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. كما يعرف الأداء المؤسسي: بأنه تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأنه الخيار الاستراتيجي وينفذ بصورة صحيحة ويلبي أهداف المؤسسة. (حامد، 2009، ص123)

أبعاد الأداء المؤسسي: (الكساسبة، 2011، ص78)

يشتمل الأداء المؤسسي على أبعاد ثلاثة وهي على النحو التالي: -

1- الأداء المالي: هو مفهوم ضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

2- الأداء المالي والأداء التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

3- الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي: (حسن، 1994، ص 286)

1- العامل السياسي: وذلك من حيث المناخ ونظام السياسيين ومدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة ووجود سياسة حاكمة لأعمال المؤسسة.

2- العامل الاقتصادي: ويمثل الموارد الاقتصادية والعمالة والبطالة والاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثر كل ذلك على المؤسسة ومدى انعكاسات ممارسة الإنتاج والعمل والنشاط والخدمات.

3- العامل الاجتماعي: ويمثل السلوك العام للمجتمع ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والمجتمعية.

4- العامل التكنولوجي: كالتقدم التقني والفني ومدى توفرهما لدعم وتميز الأداء وعمل المؤسسة.

5- العامل البيئي: مثل المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي للمؤسسة والتلوث وسلوكيات المجتمع المحلي اتجاه البيئة.



## ثانياً / الجانب العملي

### أسلوب جمع البيانات؛

أخذ الباحثين أسلوب البحث الميداني حيث قاموا بإعداد صحيفة استبيان صممت لتشمل جميع البيانات المعلومات التي تخدم هدف البحث. مجتمع الدراسة: بناء على مشكلة البحث فإن مجتمع الدراسة تمثل في موظفي المؤسسة التعليمية (كلية ام الربيع للعلوم والتقنية بصرمان) حيث تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس آراء المبحوثين من مجتمع الدراسة حول فقرات محاور الاستبانة وكما موضح بالجدول التالي:

جدول (1) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي لقياس آراء المبحوثين

غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق
1	2	3

وبناء على ذلك تكون درجة الموافقة كالتالي:

- غير موافق إذا كان متوسط الفقرة يساوي 1 فأقل.
- محايد إذا كان المتوسط أكبر من 1 وأقل أو يساوي 2.
- موافق إذا كان المتوسط أكبر من 2 وأقل أو يساوي 3.

### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمكروف سميرنوف Kolmogrove – Smirnovetest لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكانت النتائج كما موضح بالجدول (2).

## جدول (2) يوضح نتائج اختبار كولمكروف

المحور	المحتوى	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة الإحصائية
دور عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة	11	1.845	0.082
	تخزين المعرفة	8	1.094	0.092
	توزيع المعرفة	6	1.364	0.141
	تطبيق المعرفة	6	0.814	0.084
تحسين مستوى الأداء	جميع الفقرات	31	1.296	0.295
	تحسين مستوى الأداء	13	2.391	0.072
جميع الفقرات		44	1.587	0.098

يتضح من نتائج الجدول (2) أن مستوى المعنوية (sig) لجمع المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على أن بيانات محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي بالتالي:

### صدق وثبات الاستبيان: صدق فقرات الاستبيان

المقصود بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبيان ما وضع لقياسه فعلاً، ويقصد به وضوح الاستبيان وفقراته ومفرداته ومفهومه لِمَاسيشمله الاستبيان، وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي.

**1- الصدق الظاهري:** قام الباحثان بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين لهم دراية وخبرة في موضوع البحث، حيث قام الباحثان بالتعديلات التي أقرها المحكمين على الاستبيان.

### 2- صدق المقياس:

**أ- الاتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى أتساق كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان مع المحور التي تنتمي إليه، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور التي تنتمي إليه.

- الاتساق الداخلي لمحور دور عمليات إدارة المعرفة  
جدول (3) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور

ر.م	الفقرة	معامل بيرسون	Sig
	<b>توليد المعرفة</b>		
1	بتطوير دور إدارة المعرفة بشكل مستمر ومتجدد	0.673	**0.000
2	بوجود قسم خاص بمتابعة المعرفة الجيدة في المجالات العلمية بشكل عام ومجال عملك بشكل خاص	0.483	*0.021
3	عن طريق أشخاص مبدعين وذو كفاءة علمية	0.573	**0.000
4	من خلال الاستفادة من التجارب السابقة	0.631	**0.000
5	عن طرق تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى الجماعي	0.554	**0.000
6	بتشكيل فريق جماعي من الخبراء	0.671	**0.000
7	باستقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة	0.512	**0.000
8	من خلال إجراء بحوث علمية بشكل مستمر	0.662	**0.000
9	عن طريق الاستفادة من المشاريع العلمية المقدمة من الطلبة عند التخرج	0.770	**0.000
10	من خلال عمل الكلية على إيجاد بيئة تفاعلية مع الخبرات المتراكمة المكتسبة	0.498	*0.016
11	يقوم الأفراد العاملين بالكلية باجتماعات دورية لتبادل الأفكار	0.691	**0.000
	<b>تخزين المعرفة</b>		
12	بقاعدة بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية	0.628	**0.000
13	في الأرشيف والمستندات الورقية	0.581	**0.000
14	بأسلوب المعرفة الضمنية	0.493	*0.021
15	بأنظمة حديثة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الأساسية والحديثة	0.662	**0.000

*0.03	0.471	عن طريق العقول والخبرات والكفاءات والعاملين بالكلية	16
*0.032	0.478	في أجهزة حاسوب ذات جوده عالية	17
**0.000	0.683	ببرنامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية	18
**0.000	0.782	من خلال توفير خدمات الانترنت	19
		<b>توزيع المعرفة</b>	
**0.000	0.738	من خلال شبكة معلومات تساعد الأفراد للوصول للبيانات المطلوبة	20
**0.000	0.560	بإصدار نشرات ودوريات علمية مختلفة	21
**0.000	0.503	عن طريق عقد اجتماعات وندوات عمل	22
*0.034	0.462	بعقد دورات تدريبية داخلية	23
**0.000	0.761	من خلال أشخاص لهم القدرة على إيصال المعارف	24
**0.000	0.781	عن طريق اهتمام الكلية بتنمية مهارات وقدرات العاملين	25
		<b>تطبيق المعرفة</b>	
**0.000	0.745	توفر الكلية متطلبات تطبيق المعرفة	26
**0.000	0.813	تعمل الكلية على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة	27
**0.000	0.774	تعمل الكلية على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل	28
**0.000	0.684	تمتلك الكلية وسائل تساعد على التطبيق	29
**0.000	0.718	تهتم الكلية بمدى تطبيق العاملين للمعرفة	30
**0.000	0.690	تدعم الكلية عمليات دمج المعرفة	31

يوضح الجدول (3) معاملات الارتباط لفقرات محور إدارة الأزمات ومراحلها حيث كانت دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا دليل على أتساق فقرات المحور .

- الاتساق الداخلي لمحور تحسين مستوى الأداء.

جدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور

ر.م	الفقرة	معامل بيرسون	sig
1	تهتم الكلية برفع كفاءة العاملين	0.472	*0.024
2	يوجد بالكلية نظام فعال لمحاسبة المخطئ	0.634	**0.001
3	تعمل الكلية على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين	0.498	*0.021
4	تساعد عمليات إدارة المعرفة بشكل أساسي على تحسين الأداء	0.735	**0.000
5	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير قدرات العاملين	0.553	**0.000
6	تعمل الكلية على فتح التخصصات التي تتلائم مع رغبات الطلاب	0.608	**0.000
7	تحاول الكلية تبسيط إجراءات التسجيل	0.716	**0.000
8	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين الخدمات	0.549	**0.000
9	تعمل الكلية بنظام حوافز جيد من اجل تشجيع العاملين	0.762	**0.000
10	تقوم الكلية بوضع جداول زمنية متكاملة	0.389	*0.034
11	يتم تشجع الطلبة المتميزين على استمرار التعلم وتطوير الذات	0.691	**0.003
12	تعتمد الكلية على برامج تدريبية مختلفة	0.593	**0.002
13	تشجع الكلية المبدعين من الطلاب وتتبنى أفكارهم	0.699	**0.000

يوضح الجدول (4) معاملات الارتباط لفقرات محور تحسين الأداء والمعدل الكلي لفقرات المحور حيث كانت جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا دليل على أتساق فقرات المحور.

ب- الاتساق البنائي: وهو نوع من مقاييس صدق الأداة ويستخدم لتحديد مدى ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات أستمارة استبان البحث، وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان

ر.م	محاور الدراسة	المحتوى	معامل الارتباط	Sig
1	دور عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة	0.653	0.000
		تخزين المعرفة	0.813	0.000
		توزيع المعرفة	0.793	0.000
		تطبيق المعرفة	0.749	0.000
2	تحسين مستوى الأداء	تحسين مستوى الأداء	0.694	0.000

يبين الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط لمحاور الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية لكل فقرة كان أقل من 0.05 بالتالي تعتبر تحقق الهدف الذي وضعت لأجله.

ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات مدى تقارب نتائج الاستبيان إذا أعيد توزيعه عدة مرات متتالية.

حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات وأعطى النتائج المبينة بالجدول (6) حيث أتضح أن فقرات الاستبيان تتمتع بمقياس ثبات يجعلها قابلة للتحليل والحصول على نتائج موثوقاً بها.

جدول (6) يبين معاملات ألفا كرونباخ للثبات

محاور الدراسة	المحتوى	عدد الفقرات (N)	معامل ألفا كرونباخ
دور عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة	11	0.715
	تخزين المعرفة	8	0.691
	توزيع المعرفة	6	0.738
	تطبيق المعرفة	6	0.769
تحسين مستوى الأداء	تحسين مستوى الأداء	13	0.794

- تحليل واختبار فرضيات الدراسة: وصف متغيرات إدارة المعرفة بمحتوياتها بهدف توضيح تلك المتغيرات الخاصة بإدارة المعرفة ودراسة خصائصها استنادا على نتائج الاستبيان المقدم من قبل الباحثين حيث كانت كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7) يبين تحليل فقرات المحور الأول ( عمليات إدارة المعرفة) بمختلف محتوياته

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	انحراف معياري
	توليد المعرفة			
1	بتطوير دور إدارة المعرفة بشكل مستمر ومتجدد	2.31	78.13	0.96
2	بوجود قسم خاص بمتابعة المعرفة الجيدة في المجالات العلمية بشكل عام ومجال عمك بشكل خاص	1.34	79.07	1.23
3	عن طريق أشخاص مبدعين وذو كفاءة علمية	1.87	81.23	1.04
4	من خلال الاستفادة من التجارب السابقة	2.88	71.14	0.76
5	عن طرق تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى الجماعي	2.13	83.29	1.22
6	بتشكيل فريق جماعي من الخبراء	2.06	78.57	0.87
7	باستقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة	1.23	69.73	1.38
8	من خلال إجراء بحوث علمية بشكل مستمر	2.98	83.43	1.98
9	عن طريق الاستفادة من المشاريع العلمية المقدمة من الطلبة عند التخرج	1.44	75.37	0.65
10	من خلال عمل الكلية على إيجاد بيئة تفاعلية مع الخبرات المتراكمة المكتسبة	1.32	71.98	0.93
11	بقيام الأفراد العاملين بالكلية باجتماعات دورية لتبادل الأفكار	1.09	81.06	1.01
	جميع فقرات توليد المعرفة	2.12	74.52	0.94

تخزين المعرفة			
1.38	80.12	2.87	12 بقاعدة بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية
0.89	74.23	2.36	13 في الأرشيف والمستندات الورقية
1.97	77.12	2.78	14 بأسلوب المعرفة الضمنية
1.21	73.43	1.13	15 بأنظمة حديثة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الأساسية والحديثة
0.84	72.19	2.06	16 عن طريق العقول والخبرات والكفاءات والعاملين بالكلية
0.59	75.11	1.39	17 في أجهزة حاسوب ذات جوده عالية
1.00	79.07	2.47	18 ببرامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية
0.69	74.95	2.04	19 من خلال توفير خدمات الانترنت
1.15	72.43	2.16	جمع فقرات تخزين المعرفة
توزيع المعرفة			
1.87	72.22	1.23	20 من خلال شبكة معلومات تساعد الأفراد للوصول للبيانات المطلوبة
1.47	61.51	2.33	21 بإصدار نشرات ودوريات علمية مختلفة
1.32	79.78	2.76	22 عن طريق عقد اجتماعات وندوات عمل
0.87	71.08	2.03	23 بعقد دورات تدريبية داخلية
0.93	73.05	1.56	24 من خلال أشخاص لهم القدرة على إيصال المعارف
1.37	64.43	2.31	25 عن طريق اهتمام الكلية بتنمية مهارات وقدرات العاملين
1.03	69.07	1.34	جمع فقرات توزيع المعرفة
تطبيق المعرفة			
1.07	69.07	1.16	26 توفر الكلية متطلبات تطبيق المعرفة
0.76	73.58	2.17	27 تعمل الكلية على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد



			معارف جديدة	
0.59	61.23	1.45	تعمل الكلية على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل	28
1.03	71.11	2.10	تمتلك الكلية وسائل تساعد على التطبيق	29
1.22	63.37	1.04	تهتم الكلية بمدى تطبيق العاملين للمعرفة	30
0.87	68.49	1.21	تدعم الكلية عمليات دمج المعرفة	31
1.16	62.75	1.24	جميع فقرات تطبيق المعرفة	

من الجدول السابق الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول محتويات المحور الأول حيث كانت:

أ- توليد المعرفة: تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أكبر من 60% حيث كان يساوي 74.52% كذلك قيمة المتوسط الحسابي كانت تساوي 2.12 وهي أكبر من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة مما يدل على قبول وموافقة عينة الدراسة لفقرات توليد المعرفة حيث كانت الفقرة الأكثر أهمية وموافقة بالنسبة لعينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على إجراء بحوث علمية بشكل مستمر حيث كانت شدة الموافقة حول هذه الفقرة 83.43%.

ب- تخزين المعرفة: تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أكبر من 60% حيث كان يساوي 74.23% بمتوسط قدره 2.16 وهو أكبر من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة الذي يساوي (2) مما يدل على موافقة عينة الدراسة حول تخزين المعرفة وكانت الفقرة التي تحصلت على أعلى نسبة موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على ان قاعدة البيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية بنسبة موافقة 80.12%.

ج- توزيع المعرفة: من فقرات محتوى توزيع المعرفة تبين أن الوزن النسبي للفقرات جميعا كان يساوي 69.07% وهو أكبر من الوزن النسبي 60% بمتوسط حسابي قدره

1.34 مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت بدرجة محايد حول هذا المحتوى، وكانت الفقرة التي تحصلت على أكثر درجة موافقة هي الفقرة التي تنص عن طريق عقد اجتماعات وندوات عمل بمتوسط قدرة 2.76.

د- **تطبيق المعرفة:** من نتائج فقرات تطبيق المعرفة تبين أن المتوسط الحسابي للفقرات ككل يساوي 1.24 بوزن نسبي 62.75% وهو أكبر من 60% بمتوسط حسابي قدرة 1.24 مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت غالبيتها بدرجة محايد حول فقرات المحتوى، وكانت الفقرة التي تحصلت على أعلى نسبة موافقة هي الفقرة التي تنص على ان ( تعمل الكلية على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة ) بمتوسط قدرة 2.17.

جدول (8) يبين تحليل جميع محتويات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة
1	توليد المعرفة	2.12	74.52	2
2	تخزين المعرفة	2.16	74.23	1
3	توزيع المعرفة	1.34	69.07	3
4	تطبيق المعرفة	1.24	62.75	4
	جميع فقرات محور عمليات إدارة المعرفة	2.11	64.29	

تبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور كان يساوي 2.11 مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابيه بدرجة "موافق" حيث ان القيمة كانت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (2) حسب مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الدراسة والوزن النسبي وكان 64.29%، حيث جاءت توليد المعرفة في المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة أما تطبيق المعرفة فكان في المرتبة الأخيرة مما يشير إلى أن مجتمع الدراسة (كلية أم الربيع للعلوم والتقنية) في حاجة إلى تطوير عملية تطبيق المعرفة داخلها.

جدول (9) يبين تحليل فقرات المحور الثاني (تحسين الأداء)

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر.م
1.28	69.39	1.65	تهتم الكلية برفع كفاءة العاملين	1
0.76	67.27	1.48	يوجد بالكلية نظام فعال لمحاكاة المخطئ	2
1.84	71.10	2.19	تعمل الكلية على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين	3
1.93	75.16	2.48	تساعد عمليات إدارة المعرفة بشكل أساسي على تحسين مستوى الأداء	4
0.85	77.43	2.78	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير قدرات العاملين	5
0.74	76.24	2.27	تعمل الكلية على فتح التخصصات التي تتلائم مع رغبات الطلاب	6
1.02	76.48	2.38	تحاول الكلية تبسيط إجراءات التسجيل	7
0.93	77.03	2.41	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين الخدمات	8
1.20	62.54	1.76	تعمل الكلية بنظام حوافز جيد من أجل تشجيع العاملين	9
1.17	70.18	2.08	تقوم الكلية بوضع جداول زمنية متكاملة	10
0.94	70.34	2.13	يتم تشجيع الطلبة المتميزين على استمرار التعلم وتطوير الذات	11
1.28	65.92	1.98	تعتمد الكلية على برامج تدريبية مختلفة	12
0.87	72.17	2.27	تشجع الكلية المبدعين من الطلاب وتنمي أفكارهم	13
0.82	72.34	2.28	جميع فقرات تحسن الأداء	

من الجدول السابق يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة حول هذا المحور كانت أعلى من المتوسط الفرضي (2) وبالتالي تعتبر إجابات عينة الدراسة إيجابية بدرجة

موافق رغم ان بعض الفقرات كانت بدرجة محايد ولكن بشكل عام كانت الفقرات ككل إيجابية، كذلك شدة الموافقة (الوزن النسبي) تساوي 72.34 % وهي قيمة اكبر من 60%، وتبين إن الفقرة التي تحصلت على أعلى نسبة موافقة هي الفقرة التي تنص على ان عمليات إدارة المعرفة تساهم في تطوير قدرات العاملين بمتوسط قدره 2.78، تليها الفقرة التي تنص على ان عمليات إدارة المعرفة تساعد بشكل أساسي على تحسين مستوى الأداء بمتوسط قدره 2.48 وهما أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (2) مما يدل على درجة موافق حسب المقياس الثلاثي المستخدم . أما الفقرة التي تحصلت على أقل درجات الموافقة كانت الفقرة التي تنص على ان الكلية يوجد بها نظام فعال لمحاسبة المخطئ بمتوسط قدره 1.48 وهو أقل من المتوسط الفرضي (2) وحسب المقياس المستخدم يتضح ان إجابات عينة الدراسة كانت بدرجة محايد حسب قيمة المتوسط لهذه الفقرة.

اختبار الفرضيات: الفرضية الرئيسية (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء في كلية أم الربيع للعلوم والتقنية).

جدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لتأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء

البيان	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(β) معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة	
تحسين الأداء	0.88 2	0.78	91.570	0.00 0	توليد المعرفة	0.27	1.542	0.018*
					تخزين المعرفة	0.31	4.434	** 0.000
					توزيع المعرفة	0.12	4.163	** 0.000
					تطبيق المعرفة	0.08	2.478	0.083

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويتضح من خلال نتائج الجدول (10) بأن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) يفسر ما نسبته 78% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تحسين الأداء) حيث كانت قيمة معامل التحديد تساوي 78%، ومستوى معنوية (0.000) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، وبذلك نرفض الفرضية العدمية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء عند مستوى معنوية 1%. وتفصيلاً على مستوى أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء، ونجد بأن النتائج تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة عند مستوى معنوية 1% أما تطبيق المعرفة فلم تكن هناك دلالة على وجود أثر حيث كان مستوى المعنوية يساوي 0.083.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار نجد أن النسبة الأكبر كانت لتخزين المعرفة حيث كان معامل الانحدار (0.31) وتليها توليد المعرفة بمعامل انحدار يساوي (0.27). الفرضية الفرعية الأولى (لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين عمليات تخزين وتوليد المعرفة وتحسين الأداء بمجتمع الدراسة). الفرضية الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين عمليات توزيع وتطبيق المعرفة وتحسين الأداء بمجتمع الدراسة). جدول رقم (11) نتائج تحليل علاقات الارتباط سبيرمان بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين

الأداء

المستقل	التابع	تحسين الأداء	Sig	نتيجة الفرضية
توليد المعرفة	0.735	0.000*	رفض الفرضية الصفرية	
تخزين المعرفة	0.716	0.000*	رفض الفرضية الصفرية	
توزيع المعرفة	0.641	0.000*	رفض الفرضية الصفرية	
تطبيق المعرفة	0.494	0.026**	رفض الفرضية الصفرية	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $P \leq 0.05$  \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $P \leq 0.01$

تبين نتائج تحليل علاقات الارتباط في الجدول (11) وجود علاقات ارتباط قوية موجبة ومعنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء عند مستوى 1% وبلغت قيمتها ( $0.735^*$ ) عند توليد المعرفة وتحسين الأداء وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وتعني هذه النتيجة أنه كلما زادت عملية توليد المعرفة كلما زاد تحسين أداء العاملين بالمجتمع قيد الدراسة أما بالنسبة لتخزين المعرفة وعلاقتها بتحسين الأداء فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.716^*$ )، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء حيث كان معامل الارتباط يساوي ( $0.641^*$ )، أما بالنسبة لتطبيق المعرفة فكانت هناك علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية 1% حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.494^{**}$ )، مما سبق يتضح ان هناك علاقة ارتباط جيدة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء حيث كانت عملية توليد المعرفة وتخزين المعرفة أقوى علاقة من عملية التوزيع والتطبيق حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

Human and Community Studies Journal

HCSJ

## النتائج

- 1- تبين أن لعمليات إدارة المعرفة دور مهم في تحسين الأداء بالمجتمع قيد الدراسة حيث وجد أن مانسبته 78% من التغيير الحاصل في تحسين الأداء سببه الرئيسي عملية إدارة المعرفة بمحتوياتها.
- 2- تبين من تحليل المحور الأول لإدارة المعرفة أن عملية توليد المعرفة وعملية تخزين المعرفة كان لهم دور مهم وأهمية كبرى من وجهة نظر عينة الدراسة في تحسين أداء المؤسسة قيد الدراسة، حيث بلغ الوزن النسبي لكل منهما على التوالي 74.54%، 72.43% من التغيير في مستوي الأداء المؤسسي وذلك يرجع إلى التغيير الحاصل لدور عمليات إدارة المعرفة.

- 3- تبين من تحليل المحور الثاني لإدارة المعرفة أن عملية توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة كان لهم دور مهم من وجهة نظر عينة الدراسة في تحسين أداء المؤسسة، حيث بلغ الوزن النسبي لكل منهما على التوالي 69.75%، 62.75% من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي وذلك يرجع إلى التغيير الحاصل لدور عمليات إدارة المعرفة.
- 4- تبين نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد في الجدول رقم (10) وجود أثر لدور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد نسبة 78% من التغيير الحاصل في تحسين مستوى أداء المؤسسة.
- 5- تبين نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء في جدول رقم (11) أن لعمليات توليد وتخزين المعرفة دور أقوى من عمليات توزيع وتطبيق المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

## مجلة دراسات الإنسان و المجتمع

### التوصيات

- 1- ضرورة التركيز على دور إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بما يؤثر بشكل أفضل في تحسين أداء المؤسسة.
- 2- تبني إدارة المؤسسة إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها ويكون لها موقع في الهيكل التنظيمي.
- 3- ضرورة عمل المؤسسة على توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في إدارتها.
- 4- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين داخل المؤسسة قيد الدراسة.
- 5- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب الحديثة بالمؤسسة.

- 6- ضرورة توعية العاملين بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها في أعمالهم.
- 7- ضرورة تعديل الأساليب المتبعة في الممارسات الإدارية بما ينسجم مع إدارة المعرفة.
- 8- على إدارة المؤسسة توفير خدمة الانترنت عالية السرعة لكافة الإدارات بالمؤسسة وتحديد احتياجاتهم المعرفية.
- 9- على المؤسسة الاستفادة من معارف وخبرات الموظفين، المتمثلة في المعرفة الضمنية والعمل على تعميم هذه المعارف والخبرات على جميع العاملين في المؤسسة.
- 10- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخطط المستقبلية، وعلى الإدارة الاعتماد على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع  
Human and Community Studies Journal

المصادر والمراجع

أولاً/ الكتب

- [1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007م.
- [2] الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008م.
- [3] خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، عمان، دار حامد للنشر، 2010م.
- [4] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- [5] سلطان كرما للي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، عمان، دار الأهلية للنشر والتوزيع، 2005م.



- [6] صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م.
- [7] عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلي إدارة المعرفة، عمان، دار المسرة للنشر والتوزيع، 2009 م.
- [8] عبداللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، عمان، دار كنوز المعرفة، 2007م.
- [9] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في تحفيز المعرفة، القاهرة، دار غريب للنشر، 2002م.
- [10] علي ذيب لأكلي، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2008م.
- [11] ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة مفاهيم ومبادئ وتطبيقات، 2009 م.
- [12] مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، 1994م. *Human and Community Studies Journal*
- [13] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق، 2009م.
- [14] وصفي الكسابية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر والطباعة، 2011م.
- ثانياً/ المجالات والندوات ورسائل العلمية**
- 1- عمر حامد، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2009م.
- 2- كرامي أم كلثوم، قريوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة.
- 3- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.