

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA
UNIVERSITY
UNIVERSITE de LARBI TEBESSI -
TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2021.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ام د)

دفعة: 2021

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق أداء جامعي متميز
دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة العربي التبسي - تبسة -

تحت إشراف الدكتور:

- د. زرور براهيم

من إعداد الطالبين:

- سعيدة لبنة

- بركاني عائشة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر. أ	رئيساً
د. براهيم زرور	أستاذ محاضر. أ	مشرفاً ومقرراً
د. الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر. أ	مناقشاً

السنة الجامعية

2021.2020

تصريح باحترام قواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي

عنوان المذكرة: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق أداء جامعي متميز
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة -
من إعداد الطالبين/الطالبتين: سعيدي لبنة، بركاني عائشة
تحت إشراف الأستاذ: د. زرزور براهيم
التخصص: إدارة أعمال
مقدمة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي
السنة الجامعية: 2020.2021

نصرح بأن المذكرة المنجزة تحت المسؤولية الكاملة، وهي عمل يحترم قواعد الأمانة العلمية وتستجيب لشروط البحث العلمي، وهي عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

توقيع الطالب (ة) (الاسم واللقب والإمضاء) توقيع الطالب (ة) (الاسم واللقب والإمضاء)

بركاني عائشة

سعيدي لبنة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

ملخص الدراسة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أن إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق أداء جامعي متميز، وبتطبيق معايير الدراسة الإحصائية المتعارف عليها في هذا المجال ومخرجات الاستبانة على عينة الدراسة التي استهدفت 60 من أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي تبسة محل الدراسة، وتم الاعتماد في ذلك على برنامج **SPSS** من أجل القيام بالتحليل الإحصائي متبعين المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة وتحقيق أداء متميز

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التشخيص، الاكتساب، التطبيق، الأداء المؤسسي.

Abstract:

This study aimed to establish that knowledge management is an entry point for achieving a distinguished university performance, and by applying the standards of the statistical study that are recognized in this field and the outcomes of the questionnaire to the sample of the study, which targeted 60 professors and employees of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Larbi Tebessi University of Tebessa -as the subject of the study, SPSS program was used in order to carry out statistical analysis, following the descriptive analytical approach, and concluded that there are statistically significant differences about knowledge management processes and achieving outstanding performance.

Key words: Knowledge management, diagnosis, acquisition, application, institutional performance.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب
الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك، الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم

إلى نفسي، التي كافحت من أجل رفع قبعة التخرج احترام، السنين مضت من الدراسة
إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار،
أرجو من الله ان يمد في عمرك لتزى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي
بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى
من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب، أمي الحبيبة
إلى من قاسمتني انجاز هذا العمل، إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود له، بركاني عائشة
إلى من أرى التفاؤل بعينهم، والسعادة في ضحكتهم، الأخوة الأعزاء كل باسمه

إلى خالي العزيز الذي ساعدني في انجاز هذا العمل، خليل

إلى كل من شاركونا مشوارنا الدراسي، إلى كل زملائنا وزميلاتنا، وأخص بالذكر سلمى

إلى كل طلبة ادارة أعمال دفعة 2021/2020

إلى كل من غاب عن الاهداء نسيانا لا تناسيا

وفي الأخير ما عسانا إلا أن نقول اللهم اجعل صالح أعمالنا خواتمها.

سعيدى لبنة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل ربي زدني علما)

صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل الى:

أولا وقبل كل شيء استاذي الفاضل الدكتور زرزور براهيم وأشكره على دعمه الطيب وعلى حسن معاملته لنا

إلى جميع أساتذتي بالسنة أولى والسنة ثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2020_2021

إلى التي ربنتني على مكارم الأخلاق وغرست في قلبي محبة الخير للغير...أمي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى مثال العطاء والصبر، إلى الحنون، أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى إخوتي وزوجاتهم، إلى أخواتي وأزواجهم

إلى جميع أبنائهم وبناتهم علني أجد فيهم مستقبلا من يثابر من أجل النجاح والتفوق لنيل أعلى درجات العلم

إلى زميلاتي في العمل وأخص بالذكر نهاد وسميرة وأشكرهما جزيل الشكر على دعمهما المعنوي لي

إلى السند الدائم لي زميلي وأخي أحمد جلول - جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي -

إهدائي أخته بتحيتي القلبية الصافية للحبيبة الغالية والأخت الراقية بمعاملتها والزميلة في إنجاز هذا

العمل

" لبنى سعدي " وأشكرك على صبرك معي طبتي حبيبتي ووفقك الله إلى أعلى المراتب.

بركاني عائشة

شكر وعرّفان

يقول النبي ﷺ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

يتقدم الطالبان بأسمى عبارات الشكر والعرّفان إلى:

الأستاذ المشرف الدكتور زرزور براهيمى على قبوله مشروع بحثنا، ولمرافقتنا بتوجيهاته في مراحل إعداد البحث المختلفة

فله جزيل الشكر وجعلها الله في ميزان حسناته ميزان حسناته

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى استاذي الفاضل ادريس يحي على مد يدي العون لنا

والشكر موصول إلى كل أساتذتنا في طور الماستر على تكوينهم وتشجيعهم لنا

والشكر إلى كل موظفي الأسرة الجامعية لجامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة الذين رافقونا طيلة مشوار التكوين في الماستر وسهروا على تقديم الدعم والخدمات للتحصيل العلمي الجيد.

لبنة وعائشة

الفهرس العام

I.....	الفهرس العام
III.....	فهرس الجداول
IV.....	فهرس الأشكال
V.....	فهرس الملاحق
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المتميز

3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المتميز
4.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
8.....	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
15.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف ووظائف إدارة المعرفة
19.....	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة
25.....	المطلب الخامس: مدخل مفاهيمي يتعلق بالأداء المؤسسي
27.....	المطلب السادس: مفهوم تطوير مستوى الاداء
28.....	المطلب السابع: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالأداء المتميز
32.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة
32.....	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
34.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
36.....	المطلب الثالث: المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة

الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

41.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
41.....	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، تبسة
42.....	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
44.....	المطلب الثالث: بناء وتطبيق أداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها.
47.....	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
48.....	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
48.....	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
53.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

57.....	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65.....	الخاتمة العامة
70.....	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
09	العمليات المعرفية	01
21	تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	02
23	تأثير عمليات الموارد البشرية في إدارة المعرفة	03
45	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	04
46	معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد وآخر	05
46	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	06
48	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	07
49	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	08
50	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	09
51	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية	10
52	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	11
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة	12
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتميز وتطوير الاداء المؤسسي	13
62-57	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	14

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	05
02	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	06
03	الطرق الأربعة لخلق المعرفة	07
04	نموذج (SECI) أنماط تحويل المعرفة	12
05	لولب توليد المعرفة	13
06	عمليات جوهرية لإدارة المعرفة	14
07	أهمية إدارة المعرفة	17
08	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	20
09	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	26
10	نموذج تطوير الاداء	28
11	الهيكل التنظيمي للكلية	42
12	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	49
13	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	50
14	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	51
15	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية	52
16	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	53

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
76	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	01
77	استمارة الاستبيان	02
82	مخرجات برنامج SPSS	03

المقدمة العامة

عرفت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة وتغيرات متتالية أصبحت معها أكثر تعقيدا وأقل تأكدا بشكل غير مسبوق، حيث رافقت هذه التغيرات ظهور العولمة، وهذا ما خلق تحديات كثيرة ومتنوعة يمكن إجمالها في مجموعة من المظاهر، منها تسارع التطور التكنولوجي وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث عرف هذا الميدان ثورة حقيقية أدت إلى تغيير كثير من المفاهيم بتلاحق التطورات والتحسينات ما جعل اللاحق يقضي على السابق، وكذلك ازدياد حدة التنافس بدرجة كبيرة حتى أصبحت المؤسسات الصغيرة تنافس المؤسسات الكبيرة وتهدها والمؤسسات المحلية تنافس المؤسسات الدولية وتشكل تهديدا عليها، ويرتكز هذا التنافس على اكتساب ميزة تنافسية متعددة ومتجددة تدوم لفترات قصيرة مستقرة، كما أن كثير من المؤسسات فرض عليها التوجه للتحويل من البيئة المحلية إلى البيئة العالمية والدولية التي تتميز بخصائص مغايرة للبيئة المحلية حيث تتعدد الثقافات وتختلف الجنسيات، وتتعدد الفرص وتكثر التهديدات، وقد عرف الاقتصاد أيضا تحولات جذرية في الاهتمامات حيث كان الاقتصاد مبني على الصناعة أي أن الصناعة هي عنصر التميز ثم تحول إلى اقتصاد المعلومات ثم توسع هذا المعنى ليصبح الاقتصاد مبني على المعرفة، وفي هذا الاقتصاد الذي يتميز بالديناميكية والتطور والاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية؛ تمثل المعرفة مكسب إستراتيجي ومصدر للثروة فاقت أهميته رأس المال المادي للمؤسسة، ومن أجل مواجهة هذه التحديات تسعى المؤسسات جاهدة إلى تطوير أساليبها والتعامل بأساليب جديدة وتبني مقاربات مختلفة، والاعتماد على كفاءاتها ومواردها الداخلية لتحقيق أداء متميز ومستدام يضمن لها مكانتها في السوق، كما أن تركيزها صار منصبا على الأصول اللاملموسة لإحداث التميز والتفوق وتعد المعرفة من أبرز الأصول المنشئة للثروة والقيمة.

وتعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة وبرزت بكثرة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة تهدف لجعل المعرفة محور لأنشطة المؤسسة، حيث تم التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح هاجس المدراء لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسة، كما تستند إدارة المعرفة إلى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف إلى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الإنجازات الصعبة، كما تعد المعرفة والخبرات المخزنة في رؤوس العاملين عامل تحدي وتميز في نفس الوقت إذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء مستدام ومتميز.

1. إشكالية البحث:

أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في العصر الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات عموماً والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة؟

ويمكن تفكيك التساؤل الرئيسي أعلاه إلى جملة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

- ما هي حقيقة المعرفة وما أهميتها، وما هي إدارة المعرفة، وما هي عملياتها ومتطلباتها؟
- ما هو الأداء المؤسسي المتميز وما هي طرق تطويره المختلفة؟
- هل هناك دور لعمليات إدارة المعرفة - توليد وتخزين وتوزيع - في تحسين الأداء المؤسسي في الكلية محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية وبعد تحسين الأداء المؤسسي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز وتطوير الأداء من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد العينة حول "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق أداء جامعي متميز بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة -" تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، مكان العمل، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث في الآتي:

- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة الجامعية.

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تنمية المؤسسة الجامعية ورفع مستوى أدائها.
- مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.
- الحاجة إلى تحقيق الأداء المستدام والتميز، ومعرفة ممارسات وخصائص المؤسسات المتميزة.
- ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الموارد المعرفية والفكرية.

4. أهداف الدراسة

- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المتميز.
- إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعة.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية.
- التعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات الجامعية.
- إبراز أهمية إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة في ظل الاقتصاديات المبنية على المعرفة.
- التأكيد على ضرورة تحقيق الأداء المستدام والتميز للمؤسسة.
- التوصل الى نتائج تعكس الدور بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي من خلال المؤسسة الجامعية محل الدراسة.
- التوصل إلى تقديم الاقتراحات التي يمكن من شأنها أن تساعد الكلية على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

5. أسباب اختيار البحث:

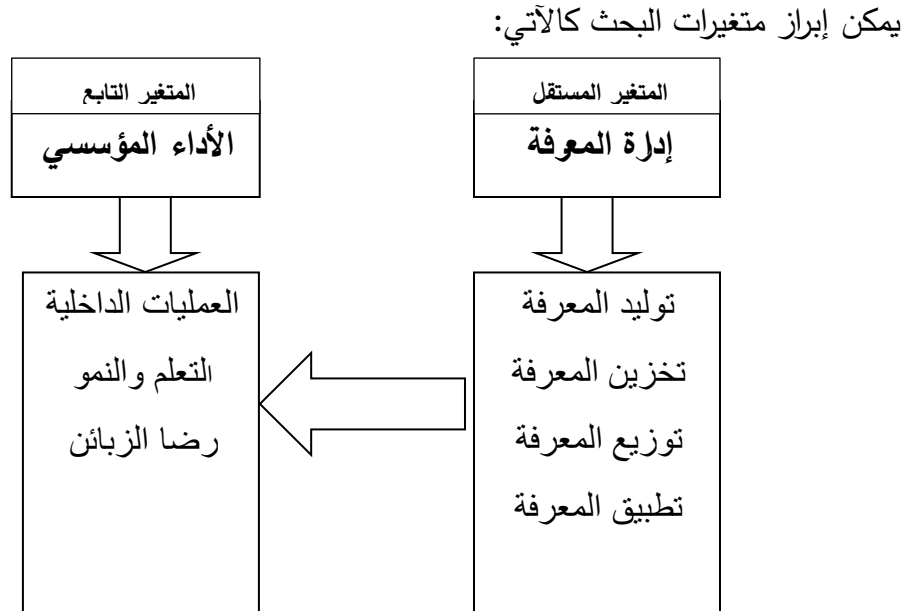
- يمكن حصر أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:
- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
 - حداثة موضوع إدارة المعرفة وجذبه لاهتمام الباحثين والمدراء.
 - الدور الذي تلعبه حاليا إدارة المعرفة في إطار ما يسمى باقتصاد المعرفة.
 - الاقتناع بأهمية أنشطة إدارة المعرفة في بناء كفاءات وقدرات المؤسسة.
 - البحث عن أسباب التميز والتفرد، ومحاولة ربطها بإدارة المعرفة وعملياتها.

6. المنهج المتبع

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المناسب للمواضيع من هذا النوع، مع اعتماد التحليل والمناقشة من أجل تأصيل وتوضيح مفاهيم ومعالم إدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها، وتحليل طبيعة العلاقة

والتأثير لهذه العمليات في محاور الأداء المختلفة، وتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة للإحاطة والتعمق أكثر بالحالة المدروسة وتوضيح وضعية إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية ودورها في تحقيق الأداء من وجهة نظر مجموعة من الأساتذة، مع استخدام أسلوب التحليل لمناقشة النتائج المتحصل عليها.

7. نموذج البحث:



8. حدود الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة فإن البحث ارتبط بحدود مكانية وزمانية:

■ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة -

■ **الحدود الزمانية:** تمت عملية تصميم الاستبيان، جمع البيانات، تحليلها وتفسيرها ما بين شهر أفريل

وشهر ماي 2021.

9. مرجعية البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، وجملة من الدراسات السابقة وبعض المؤتمرات والملتقيات العلمية والدراسات الاقتصادية ومواقع الانترنت.

10. صعوبات البحث

اعترض هذا العمل المتواضع بعض الصعوبات من أهمها:

- غياب التكوين في مجال استخدام SPSS .
- كثرة مراجع الدراسة بموضوع إدارة المعرفة مما أدى إلى صعوبة اختيار العناصر الضرورية.

- قلة المراجع التي تهتم بموضوع الأداء المؤسسي.
- ظروف جائحة COVID-19.
- صعوبة الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالبحث، الأستاذ المشرف، العينة المعنية بالإجابة على الاستبيان.
- الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة
المعرفة والأداء المتميز

مقدمة الفصل الاول

تمثل إدارة المعرفة وعملياتها دعامة أساسية لتمييز عمليات وأنشطة المؤسسة، فإدارة المعرفة تدعم تميز أداء الأفراد عن طريق التعلم الفردي، تبادل الخبرات، مشاركة وتقاسم المعرفة، تسهيل الوصول إلى قاعدة المعرفة، تشجيع توليد وابتكار المعرفة والأفكار، تدعيم تميز وظائف المؤسسة، فتساهم في دعم التسويق عن طريق إدارة معرفة الزبون الذي يمثل محور وظيفة التسويق تدعيم تميز المنتج أما في خصائص المنتج الموجود، أو ابتكار منتج جديد، وهنا يظهر التأثير المباشر عن طريق توليد المعرفة وتطبيقها واستخدامها.

إن الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها باستخدام كفاءاتها، والتنسيق بين الموارد والكفاءات، فالأداء إذا نتيجة ونهاية لمجموعة من العمليات والأنشطة المتفاعلة والمتراصة والمتسلسلة، فأى خلل أو قصور في أي عملية أو نشاط يظهر تأثيره وانعكاسه على الأداء، ومن هنا يتضح أن تميز الأداء إنما هو انعكاس لتمييز عمليات وأنشطة المؤسسة الداخلية وتميز القدرة على التنسيق الداخلي والتأقلم الخارجي.

وتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المتميز.
- ❖ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المتميز.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المتميز

لقد تشكك بعض الخبراء حول إمكانية إدارة المعرفة، وكيف يمكن إدارة أصل غير ملموس، لكن لظالما وجدت مجموعة من الأنشطة في المؤسسة تهدف إلى اكتساب المعرفة ونشرها واستغلالها وفي عصر المعرفة الحالي أصبحت هذه الأنشطة أساسية لتحقيق الأداء المتميز والتفوق على المنافسين، فالمؤسسة تسعى إلى بناء منظومة المعرفة القوية التي تمكنها من المبادرة وقيادة التغيير في البيئة وداخل المؤسسة، ويمكن اعتبار أن إدارة المعرفة ترتكز على ركيزتين هما التعلم والذكاء، فالتعلم نشاط لاكتساب المعرفة والذكاء يمثل القدرة على هضم هذه المعرفة وتوليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يمكن من انعكاسها على تحسين العمل، هذين العنصرين مرتبطين أساسا بالكفاءات البشرية في المؤسسة فهي القادرة على أداء أنشطة إدارة المعرفة بفعالية كبيرة، وهذا يلق بمسؤولية كبيرة على عاتق المدراء في قيادة مبادرات إدارة المعرفة.

تم تقسيم المبحث إلى سبعة مطالب كالتالي:

- ❖ **المطلب الأول:** مفهوم إدارة المعرفة
- ❖ **المطلب الثاني:** عمليات إدارة المعرفة
- ❖ **المطلب الثالث:** أهمية وأهداف ووظائف إدارة المعرفة
- ❖ **المطلب الرابع:** متطلبات إدارة المعرفة
- ❖ **المطلب الخامس:** مدخل مفاهيمي يتعلق بالأداء المتميز
- ❖ **المطلب السادس:** مفهوم تطور مستوى الأداء
- ❖ **المطلب السابع:** علاقة عمليات إدارة المعرفة بالأداء المتميز ومستوى الأداء

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

بما أن إدارة المعرفة إعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي.

الفرع الأول:

1. مفهوم المعرفة:

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة وهي بيانات معلومات ثم معرفة **أولاً: لبيانات** هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم¹.

ثانياً: المعلومات فيمكن تعريفها بأنها: "بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"².

ثالثاً: المعرفة "تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهده السبيل يتبين هذا من قوله تعالى: "وعلم آدم الأسماء كلها" البقرة -31- وقد نمت المعرفة وتطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في آراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم³.

المعرفة هي: يرى كل من Harris و Henderson بأن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار⁴.

¹ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 20.

² عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 25-26.

³ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص: 13.

⁴ هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 46.

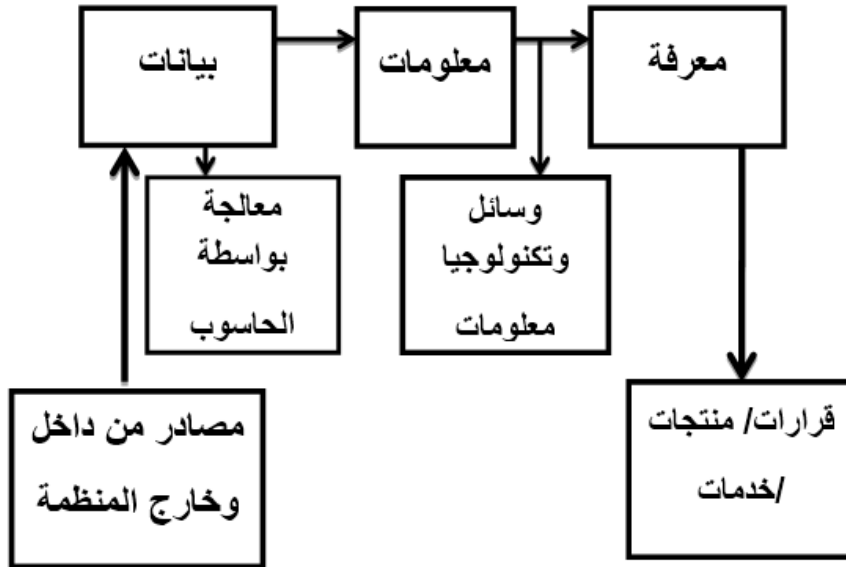
تعرف المعرفة أيضا: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"¹.

وتعرف أيضا: بأنها اسم مشتق من الفعل (عرف) وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم².

من خلال هذه التعريفات والشكل رقم (01) يتبين أن المعلومات هي حاصل معالجة وفحص البيانات لربطها بهدف معين أو سياق ما من الأحداث أو ببيانات أخرى تكون متكاملة معها، وفي هذا الصدد يوضح الباحثان Laudon & Laudon أن الفرق الرئيسي بين المعلومات والبيانات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار فالمعلومات التي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج إلى عمليات وتعديلات قبل اتخاذ أية قرار³.

والشكل التالي يوضح تصور مبسط للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

شكل رقم (01): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، عمان: دار صفاء، 2008، ص: 183.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

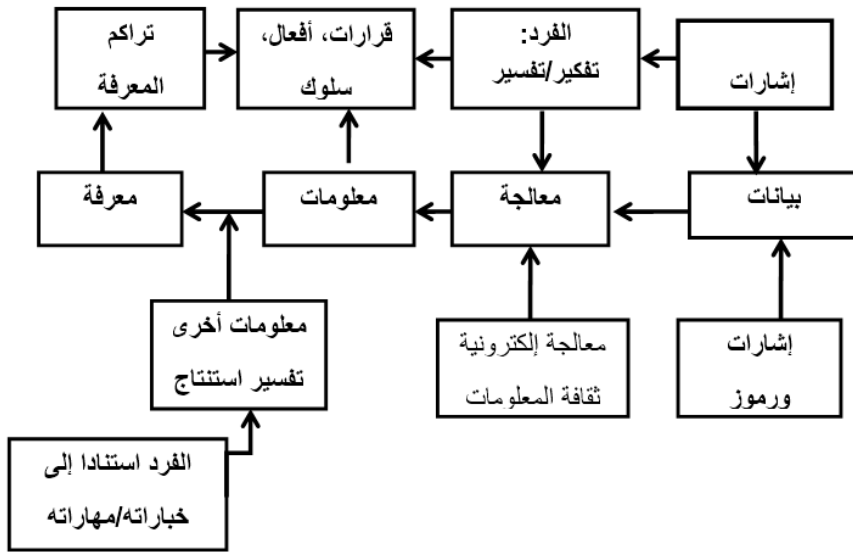
² محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010، ص222 .

³ نضال الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011، ص 13.

أما العلاقة التي تربط المعرفة بالمعلومات فالشكل رقم (01) لا يعطي توضيحا كافيا يبين الفرق بينهما ولا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء المعرفة انطلاقا من المعلومات.

والشكل التالي يوضح بشكل أفضل العلاقة بين البيانات والمعلومات ويبين طبيعة المعالجة التي تتعرض لها البيانات فهي على نوعين معالجة ذهنية من قبل الإنسان ومعالجة إلكترونية من قبل الحاسوب وغيره، ويوضح أيضا العلاقة بين المعلومات والمعرفة وإن المعرفة تنتج بعد دمج المعلومات مع معلومات أخرى مفسرة يقوم بها الفرد استنادا لمهاراته وخبراته.

الشكل رقم (02): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: حسين ليث، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي 28 ابريل 2004 الأردن: جامعة الزيتونة، ص: .08

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من النظريات الحديثة التي انتهى إليها الفكر الإداري والهادفة إلى بناء قاعدة من المعرفة تزود المؤسسة بالقدرة على مواجهة التحديات والتفوق على المنافسين وتحقيق الأداء المتميز.

1. تطور إدارة المعرفة

إن الاهتمام بالمعرفة وتمييزها واكتسابها ونشرها اهتمام قديم عرفته الحضارات القديمة، لكن الحديث عن إدارة المعرفة كأسلوب إداري يحقق التميز والنجاح يرجع إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث اعتبرها Don Marchland المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.¹

وقد قسم **ARL SVEIBY** مراحل تطور إدارة المعرفة إلى أربعة مراحل كالتالي:²

- المرحلة الأولى 1992_1998: بالنظر إلى الأعماق تركز هذه المرحلة على زيادة الإنتاج والإنتاجية
- المرحلة الثانية 1998-1999: هذه المرحلة هي مرحلة مماثلة للمرحلة السابقة لها غير أنّها أصبحت تركز على المستهلكين وكيف يمكن التنبؤ بهم؟ وماذا نعرف عنهم؟ وكيف نخدمهم أحسن خدمة؟
- المرحلة الثالثة 1999-2001: إدراك قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل خلق علاقة تفاعلية بين المنظمة والمستهلكين وبين الموظفين وغيرهم في مختلف أنحاء العالم.
- المرحلة الرابعة 2001_ 2005: في هذه المرحلة تم إدراك مفتاح الوصول إلى الميزة التنافسية المعرفة وهو الإنسان أو المورد البشري أو ما يطلق عليها بمسار الأفراد.

الشكل رقم (3): الطرق الأربعة لخلق المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، بغداد، العراق، 2005، ص: 25.

¹ سمير عبد الوهاب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، بحث مقدم إلى مؤتمر (مدن المعرفة)، المدينة المنورة، السعودية 28_30، نوفمبر، 2005، ص 113 - 114.

² Karl-Erik Sveiby, **what is knowledge Management?** [18-01-2013]. Available on Internet: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement>

2. تعريف إدارة المعرفة:

للتوصل إلى رؤية شاملة حول إدارة المعرفة نأخذ بعض تعريفات لبعض الباحثين مع التأكيد على صعوبة تعريف إدارة المعرفة تعريفا شاملا لتعدد أنشطتها وصعوبة فصلها عن غيرها.

يعرف **Daft** إدارة المعرفة بأنها "طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم وتقاسم الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة، وتشير إلى الجهود المنظمة لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقاسم المعرفة لبناء الأنشطة التنظيمية على معرفتها السابقة".¹

ويعرفها **SKYRME** بأنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة الحاسمة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها، لتحقيق الأهداف".²

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمن إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاث عمليات بينما توسع الآخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم اختيار مجموعة من التقسيمات كما هي موضحة في الجدول الموالي:

¹ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, Tenth Edition, South-Western, Cengage Learning, 2010, P: 312.

² David J. Skyrme, **Knowledge Management: Approaches and Policies**, David Skyrme Associates Limited, Highclere, England, 2002, p : 04.

جدول رقم (1) العمليات المعرفية

الرقم	الكاتب والمصدر	عمليات المعرفة
01	NONAKA & TAKEUCHI, 1996 15	1-التشارك 2-التعبير 3-التزايد 4-التدوير
02	NPORT & PRUSAK 1998:38	1-اسر المعرفة 2-توزيع المعرفة 3-الاستعمال الفعال للمعرفة
03	RASTOGI 2000 :40	1-تحديد 2-رسم 3-اسر 4-اكتساب 5-الخزن 6-مشاركة 7-توليد وتطوير وتعلم
04	MERTINS ET AL 2000 :38	1-توليد 2-خزن 3-توزيع 4-تطوير
05	SKYRME 2001 :6	1-توليد المعرفة 2-تحديد المعرفة 3-الجمع و الاستحواذ 4-تنظيم المعرفة 5-التقاء 6-التعلم 7-التطبيق 8-الاستثمار 9-التقييم 10الحماية
06	TURBAN 2002: 396	1-نشر المعرفة 2-الحصول على المعرفة 3-تنقيح المعرفة 4-خزن المعرفة 5-إدارة المعرفة 6-نشر المعرفة
07	MCELROY 2003 :5	1-تكامل المعرفة الترميز والتوزيع والمشاركة والاسترجاع 2-إنتاج المعرفة : توليدها وابتكارها .
08	D & CHAZIRI 2004 :24	1-الاستحواذ 2-التنظيم، الجدولة، التصنيف، الترابط، الترميز. التقنية؛ الاستخراج، الدمج، التأزر 4-التحويل؛ المشاركة، التدخل، العزم.
09	الكبيسي 57:2005	1- تشخيص 2 تحديد الأهداف 3- توليد 4-الخزن 5-توزيع 6-تطبيق 7- تنظيم 8-استرجاع 9-إدامة.
10	نجم 100 :2005	1_الاستقطاب او الاستحواذ 2-التوليد، الإنشاء 3-التقاسم 4-التوزيع.

المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 78-79.

اختلف العلماء لكن اتفق معظمهم على أن هناك أربع عمليات لإدارة المعرفة كما قد أشرنا لها في الجدول والتي قد درسها **MERTINS** وهي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، التوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وسوف أنطرق لها بتفصيل أكثر فيما يلي:

1. تشخيص المعرفة

تعد عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة والتي تبدأ بها إدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن

الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد.¹

ويعرفها بروبست بأنها تعنى رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، كذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها.²

ويمكن للمنظمة تحديد ورصد المعرفة الخارجية لها من خلال عدة نقاط أوردها (بروبست) كما يلي³:

- مراكز الاستماع

- برامج البحث الذكية على الإنترنت

2. اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة مثل (الخبراء والمتخصصون، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المؤسسة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني.⁴

ويرى **GARRY** بأنها تتضمن تلك العمليات التنظيمية التي تسير إبداع، وترميز، ونقل كل من المعرفة الصريحة والضمنية من الأفراد إلى المنظمات، ودخول تلك المعرفة إلى نظم إدارة المعرفة،

¹ الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 63 .

² بروبست جيلبرت وآخرون، إدارة المعرفة-بناء لبنات النجاح، ترجمة حازم حسن صبحي، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001 ، ص 08.

³ سوازن دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص 37.

⁴ حمودة هدي: نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، شئون الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق

2005 .، الأوسط، جامعة عين شمس، عدد 15 ، ص 136 .

بالإضافة إلى تحديد المعرفة من المصادر الخارجية للمنظمة، وتتعدد مصادر المنظمة للحصول على المعرفة واقتنائها،¹ ويتم اكتساب المعرفة من خلال أربعة مصادر أساسية هي:²

3. توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء الخطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.³

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة: أنماط تحويل المعرفة (SECI) الذي يرتبط بلولب توليد المعرفة الذي يعتمد في تفاعل المعرفة على ما يسمى حلزونية المعرفة.

1.3 نموذج (SECI) توليد المعرفة:

حيث يوضح هذا النموذج أن المعرفة يتم توليدها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة وتتحدد في أربعة أشكال وهي كالتالي:⁴

- ❖ من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية نسمي ذلك التطبيع الاجتماعي.
- ❖ من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة نسمي ذلك الإظهار أو الإخراج.
- ❖ من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة ونسمي ذلك الدمج.
- ❖ من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية ونسمي ذلك الإدخال أو التضمين الداخلي.

¹ مريم اللحاني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، رسالة ماجستير، مكة المكرمة: جامعة أم القرى،

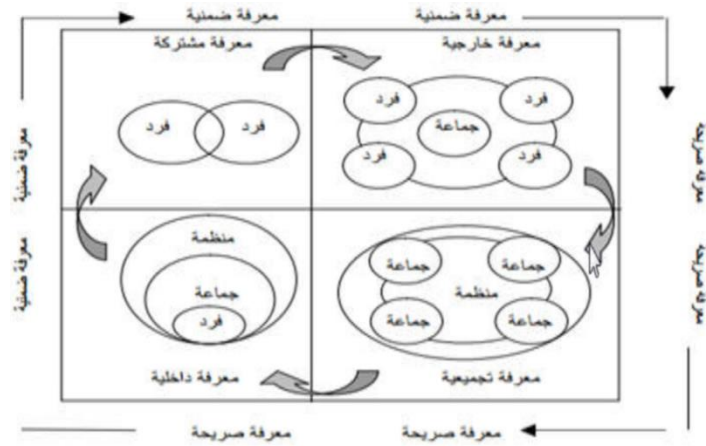
2010، ص 52 .

² جيلبرت بر ويست وآخرون، مرجع سابق، ص 20 .

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

⁴ Ikujiro Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, 2007, p165.

الشكل رقم (05): نموذج (SECI) أنماط تحويل المعرفة



المصدر: غسان العمري، سلوى السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، ط1 عمان: دار المسيرة، 2008، ص: 207.

2.3 مفهوم BA:

هذا المفهوم هو ياباني اوضحه Nonaka، وهو مفهوم يميز بين المعلومات والمعرفة، فالمعرفة حسب Nonaka لا توجد الا في فضاء متقاسم، فهي نوع من الترقى بالمعلومات لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات متقاسم¹.

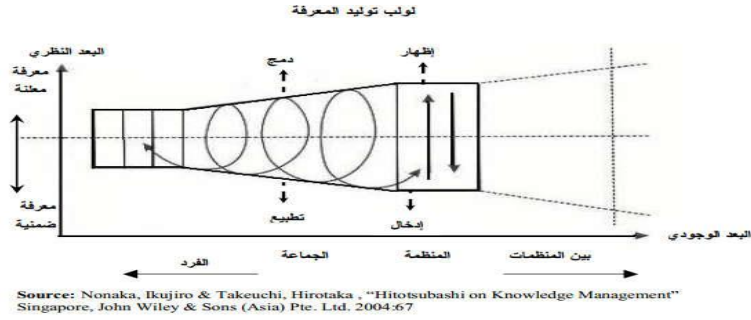
3.3 حلزونية المعرفة:

إن خلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ من الأفراد ثم تتدرج صعود عبر المجتمعات، وتخترق حدود الأقسام والإدارات والحدود التنظيمية وقد أشارت دراسة Nonaka&Takeuchi المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين الضمنية وبين الصريحة انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً².

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 433_ 434.

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 86 .

الشكل رقم 06: لولب توليد المعرفة



رابعاً: تخزين المعرفة

تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها Stein & Zwass بأنها:¹

"الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وإحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"، ويمكن تصنيفها في نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها العلاقة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

وهذا ما يشكل ذاكرة المنظمة التي تقوم بدور المخزن الثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة وبإنجازاتها في الصناعة وموقعها التنافسي في السوق، أي أنها تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعي عندما تواجه الإدارة مشكلات جوهرية تتطلب اتخاذ قرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد.²

خامساً: توزيع ونشر وتقاسم المعرفة:

حسب coakes فإن عملية توزيع ونشر المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة"³

ويشير Marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين هما:⁴

¹ حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة الإبداعية، المؤتمر

العربي الثاني في الإدارة، 2001، ص 318.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص، 126.

³ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 97.

⁴ غسان العمري، سلوى السامرائي، مرجع سابق، ص 207.

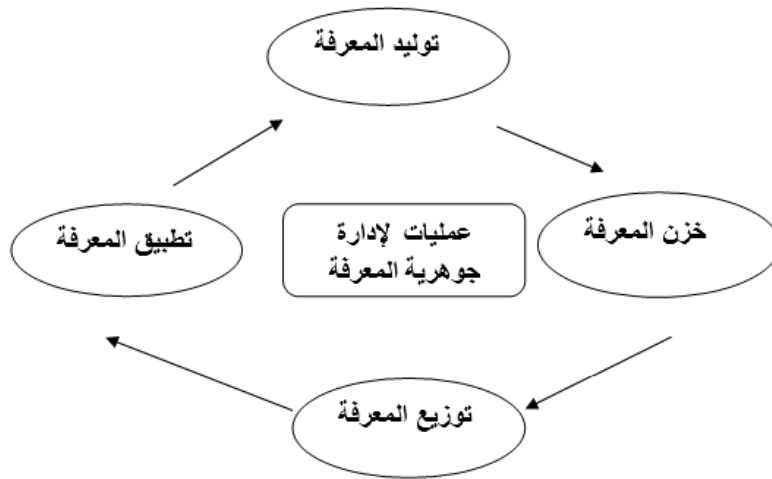
أ. الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد

ب. الشكل غير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير وما يشبه ذلك.

سادسا: تطبيق المعرفة:

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالاستناد انه من المفترض انه طالما تم توليد المعرفة فانه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها وأن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذ أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسة تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق¹، كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم، أي انه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.²

الشكل 07: عمليات جوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، بغداد، العراق، 2005، ص، 26.

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011 - ، ص 38 .

² داسي وهبية، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، ملتقى دولي حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، - 24

25/02/2015، ص 13

المطلب الثالث: أهمية وأهداف ووظائف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة:

ينبغي التأكيد على أن أهمية إدارة المعرفة هي نابعة من الأهمية الاستثنائية للمعرفة كمصدر يُمكن من تحسين النتائج، تحسين الأداء، وتحقيق التميز المستدام.

ويوضح **Neilson** أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

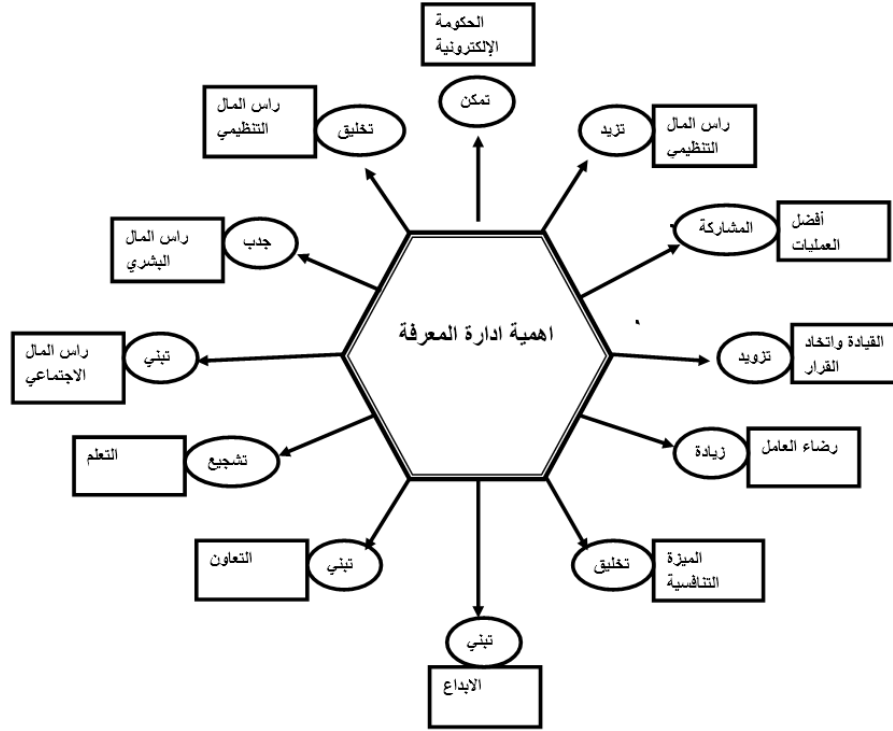
- **زيادة الإنتاجية**، بتقليل مخاطر الكلفة ومنحنيات التعلم عند بدء العمل مما يساهم في تحقيق أهداف المهمة.
- **المشاركة في أفضل الممارسات من خلال العمليات:**
 - التعلم من الأخطاء والتزويد بجداول لإعادة استخدام المعرفة والإبداع.
 - وضع مقاييس لفروق الأداء الخارجي والداخلي (الفردية-الجماعية).
 - تأقلم العاملين الجدد مع طريقة العمل في المنظمة.
- **تزويد القيادة ودعم اتخاذ القرار:**
 - تكامل المعرفة الجديدة داخل عملية اتخاذ القرار
 - بالمشاركة والتعاون
 - مع متخذي القرار.
 - استخدام المعرفة لترتيب المعلومات التنظيمية مع الرؤية والرسالة الموضوعة للمنظمة.
- **زيادة رضا العميل:**
 - التركيز على المعرفة لاستثمار جهود المنظمة وتحسين الخدمات من خلال مطالب العملاء.
- **بناء الميزة التنافسية:**
 - تغيير القيمة من توصيل الخدمات إلى إيصال المعرفة بها، مع تركيز الفكر الجماعي التنظيمي على احتياجات لعملاء.

¹ Robert E. Neilson, **Knowledge Management and the Role of the CKO**,

<http://www.kyield.com/sectors/government.html>, 19-01-2013

- **تبني الإبداع:**
 - زيادة البنية التحتية لربط الشبكات الإلكترونية لتحسين المنتج وتجويد وإثراء الخدمة بالأفكار بما يتيح استخدام الآخرين لها.
 - **تبني التعاون،** بزيادة الفرص لتبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد.
 - **تشجيع التعلم عن طريق:**
 - تسهيل وزيادة فرص التعلم وإتاحة الفرص للأفراد والمجموعات لوضع معرفة جديدة في سياق مفهوم يخاطب التحديات الجديدة.
 - زيادة قيمة التعلم الفردي ومكافأته ورفعته للمنظمة.
 - **تبني رأس المال الاجتماعي:**
 - زيادة نقل المعرفة الفردية للمنظمة، بربط الأفراد الذين لديهم معرفة ضمنية بأولئك الذين يحتاجونها لأداء وظيفتهم.
 - تبني الحدود التنظيمية مثل الوقت والمكان.
- ويبرز الشكل التالي مختلف العناصر التي تبرز أهمية إدارة المعرفة:

الشكل رقم (08): أهمية إدارة المعرفة



Source: Robert E. Neilson, Knowledge Management and the Role of the CKO, op cit, 19-01-2013

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:¹

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

¹ محمد عواد احمد الزيادات، مرجع سابق، ص 61 .

- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

الفرع الثالث: وظائف إدارة المعرفة

يمكن القول أنّ الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة والتي من شأنها أن تسهم بالمعرفة في جميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق ومن ثم توفير السبل كافة والتي تؤدي إلى المعرفة وتشتمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين، الأولى لها فكرية والثانية مادية تقنية.¹

1. الوظيفة الفكرية:

تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني، وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم اعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم فريق العمل وعلى إدارة المعرفة التعاون مع إدارة المنظمة لكي توفر لهم النجاح كافة، وتهيئ لهم الظروف المناسبة وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل الإدارة المالية لا سيما ما يتعلق بنظام الحوافز حيث يمكن وضع نظام خاص للحوافز، للأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها. هناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فإدارة المعرفة لا بد ان تعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية اتجاه المعرفة واساليب توليدها والمحافظة

¹ ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، 2009، ص.98-99.

عليها، فلا بد ان تكون القانونية وأخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة تجعلها تتفق مع المبادئ الاخلاقية العامة.

2. الوظيفة المادية التقنية:

تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لا دخال التعديلات اللازمة. وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

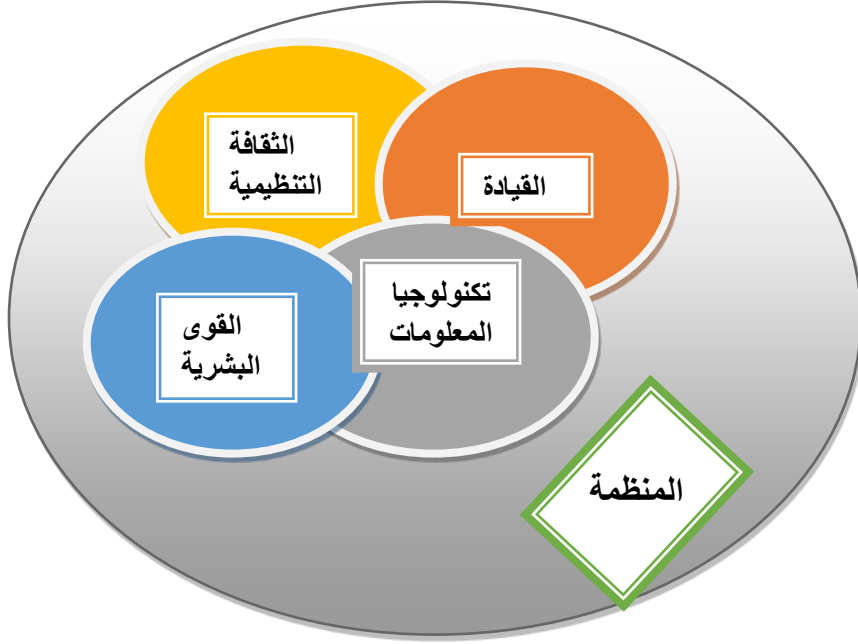
وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري والتي تتمثل في افراد المعرفة من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم
- وضع نظام خاص للحوافز او الاسهام بذلك.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- توفير الوسائل الابداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

تمثل متطلبات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، وبدون هذه الدعامات تكون جهود ومبادرات إدارة المعرفة فاقدة للفعالية، وهي تتمثل في أربع مقومات الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة، القوى البشرية (رأس المال البشري)، والشكل التالي يوضح هذه المكونات وتمازجها داخل المنظمة.

الشكل رقم (09): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: عبد الوهاب سمير، مرجع سابق، ص6

أولاً: ثقافة المنظمة

تعد ثقافة المنظمة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة المعرفة وينبني عليها أداء مؤسسي متميز فهي تؤثر بشكل مباشر على تقاسم وتشارك المعرفة وتساهم في تعلم الأفراد والمؤسسة ككل. ويعرف¹ TAYLOR الثقافة بقوله "الثقافة ما هي إلا ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع".²

1. أشكال الثقافة:

وحيث أن الثقافة تتعدد أشكالها داخل المؤسسة فإن الشكل التالي يوضح الأشكال المختلفة للثقافة وطبيعة الأثر الذي تحدثه على إدارة المعرفة.

¹ ادوارد تايلور عالم انجليزي في علم الانسان (الأنثروبولوجيا) (1832-1917)

² Edward b. Taylor, **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology**, vol1, Édition2, J. Murray London, 1920, p 01.

الجدول رقم (02) تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

أشكال الثقافة	أثر الثقافة على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وتخلق توجهات عند الأعضاء بان رؤية الإدارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم استخدام إدارة المعرفة لصالح المنظمة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة الاستخدام المعرفة وتبادلها
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق، وتساعد في خلق المجتمعات العملية

Source: Leander, D.& al, The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, International Journal of e-Collaboration, Vol2, No1, 2006, p p17-40.

2. خصائص الثقافة الداعمة

وذكر DE BRUN عدد من الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة:¹

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعد أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها أمثل استغلال.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة، وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية.

3. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة:

وبصفة عامة يوجد أربعة طرق تؤثر من خلالها الثقافة في سلوكيات إيجاب ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات وهي:²

¹ De Brùn C, **ABC of Knowledge Management**, NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005, p52.

² علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1،4 نوفمبر 2009 ص - 17، 19.

1.3 إن ثقافة المنظمة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة.

2.3 إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية.

3.3 إن ثقافة المنظمة تخلق سياقاً للتفاعلات الاجتماعية.

4.3 إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة.

ثانياً: القيادة

هذا العنصر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر السابق فالقيادة هي التي تقود التغيير الثقافي الذي يكون داعم لإدارة المعرفة، وتعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير البين والواضح من الأفراد على تفكير وسلوك وشعور الآخرين"¹.

يشير SMITH & BOLLINGER إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، لاسيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منه:²

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة، وتعزيز المشاركة .
- المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين للمنظمة .
- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

ثالثاً: القوى البشرية

العنصر البشري هو محور عمل إدارة المعرفة فالقوى البشرية هي التي تتلقى المعرفة بالتعلم وهي التي تعيد إنتاجها وتطبيقها ولهذا تركز المؤسسات على الكفاءات البشرية أو ما يسمى رأس المال البشري

¹ Patricia Werhane & Mollie. P. Morland, **Leadership, Gender, and Organization**, USA: Springer, 2011, p36.

² Bollinger, A. & Smith, R, **Managing organizational knowledge as a strategic asset**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001, p. 8-18.

لأنها القادرة على تفعيل المعرفة وإنتاجها، ويعني رأس المال البشري "المهارات والمعرفة والقدرات التي تمتلكها القوى العاملة في المؤسسة أو في المجتمع بحيث تجعلهم أكثر إبداعاً وإنتاجية".¹

1. أثر إدارة الموارد البشرية:

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن شؤون القوى البشرية وتقوم بمجموعة من الأنشطة كالتوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت وهذه الأنشطة لها تأثير أما مباشر أو غير مباشر على إدارة المعرفة والشكل التالي يوضح طبيعة هذا التأثير.

الجدول رقم (04) تأثير عمليات الموارد البشرية في إدارة المعرفة

عملية الموارد البشرية	نمط التأثير	عمليات إدارة المعرفة
توظيف العاملين وتعيينهم في الشواغر استناداً إلى تطابق سيرتهم الشخصية مع مواصفات الوظيفة	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تصميم بنية المؤسسة	مباشر	تنظيم المعرفة وتقاسمها
تدريب العاملين	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تقييم أداء العاملين	غير مباشر	خلق المعرفة وتقاسمها
تعويض العاملين ومكافأتهم عن طريق الأجور وبرامج الاعتراف والترفيعات.	غير مباشر	خلق المعرفة وتقاسمها واستخدامها
تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية، وبرامج الإرشاد والبرامج.	مباشر	تنظيم المعرفة
	غير مباشر	تقاسم المعرفة
إدارة معنويات العاملين تحفيزهم: (لقاءات اجتماعية، استقصاءات)	غير مباشر	خلق المعرفة وتقاسمها واستخدامها

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 39

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها "التكنولوجيا التي تدمج الحاسوب بالاتصالات السريعة العالية التي تربط البيانات التي تم تحميلها والصوت والفيديو بين المستخدمين للإفادة منها في

¹ Gary S. Becker & al, **The Oxford Handbook of Human Capital**, Oxford Handbooks Online, 2011, p4.

اتخاذ القرارات، وتساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في تسهيل عمليات إدارة المعرفة¹، ويمكن توضيح هذا الدور الفعال باستعراض بعض هذه التكنولوجيات وأثرها في عمليات إدارة المعرفة.

1. دور تكنولوجيا المعلومات في تحويل المعرفة:

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أنواعها وتطوراتها، من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في:²

1.1 تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية:

إن الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها هي اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة، وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا متمثلا في إمكانات وسائل الاتصال والبحث المباشر، المعروف باسم البرمجيات الجماعية، ومن أمثلة البرمجيات الجماعية المعاصرة لوتس نوتس.

2.1 تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

تشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، ويمكن أن تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما، مجموعات الأخبار، وخدمة القوائم وما شابهها، والمنتديات المشابهة يمكنها أن تسهم بالمعرفة، من خلال طلبات المساعدة.

3.1 تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة:

وهذا المجال تسهم فيه التكنولوجيا المعاصرة بشكل واسع وواضح، فقد ساعدت في تحسين دوافع المشاركة، وتقليل المعوقات، في إنتاج الوثائق الالكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة، وبالرغم من أن الطريقة الأكثر شيوعا في المشاركة بالمعرفة هي كتابة الوثائق.

¹ خلود عاصم، محمد إبراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 233.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 122_125.

4.1 تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية:

هنالك عدة مجموعات من التكنولوجيات بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، وخاصة عن طريق المواقع الالكترونية الخاصة بما يسمى التعليم على الخط المباشر، أو التعلم عن بعد.

المطلب الخامس: مدخل مفاهيمي يتعلق بالأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.¹

الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي

يعرفه (P. DRUKER) على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²

ويعرف أيضاً بأنه " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

وبالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تعريف الكفاءة والفعالية يعرف الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن "مفهوم الإنتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وهناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها حيث عرفها بعضهم على أنه: "هي أهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهناك من يضيف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية حيث يرى (ANGELIENS) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 64.

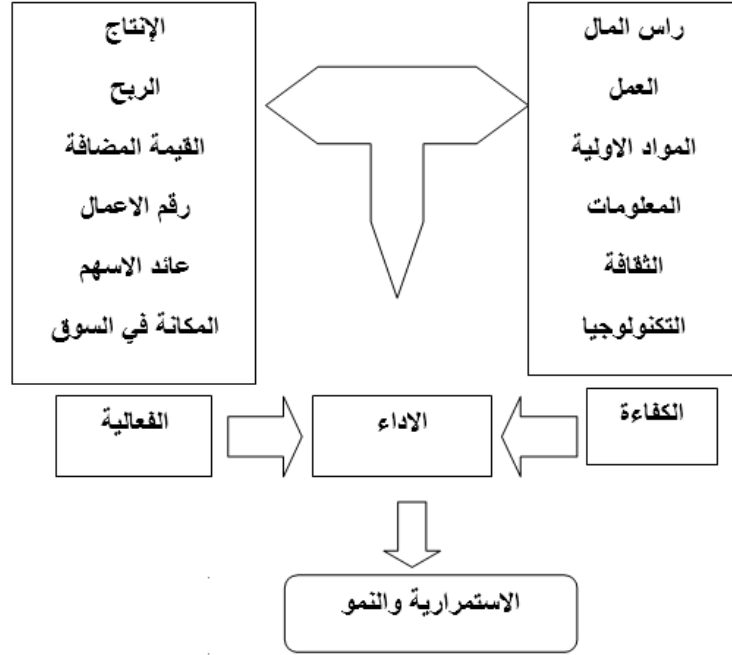
² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7، جامعة الجزائر، 2009 _ 2010، ص 218.

³ فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 231.

من مواجهة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية.¹

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

شكل رقم: (11) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 88

الفرع الثاني: الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي:

تتعدد الزوايا والجوانب التي ينظر من خلالها إلى الأداء لأنه يعبر عن أنشطة مختلفة داخل المؤسسة يمكن تصنيف كل مجموعة منها تصنيفا خاصا، ويمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:

1. الأداء الاقتصادي: تتمثل أدوات القياس الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بن الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001، ص 87-88.

2. الأداء الإداري: حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

المطلب السادس: مفهوم تطوير مستوى الأداء

ان المؤسسات الحديثة في تحدي مستمر نحو تطوير الأداء، وهذا ما جعله محل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين لتحديد اسسه النظرية والتطبيقية وكيفية التحكم فيه وتطويره باعتباره مفهوما متعدد الابعاد تتميز مكوناته بالديناميكية لتغير الظروف البيئية ومواقف هذه المؤسسات.

الفرع الاول: مفهوم تطوير الأداء

يعبر تحسين الأداء عن استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بينها وبين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، حيث يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة.¹

الفرع الثاني: خطوات تطوير الأداء

تتمثل خطوات تطوير الأداء فيما يلي:

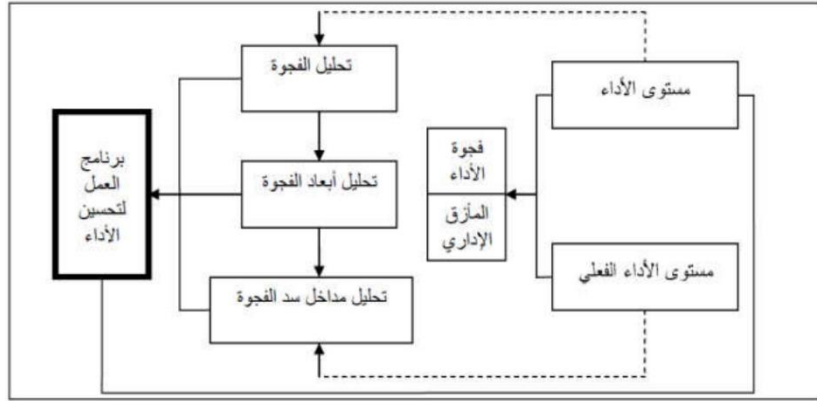
- تحليل الأداء: ويعني تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في اداء العمل والمنافسة.
- البحث عن المسببات: اي تحديد نسبة الانحرافات في اداء العاملين للبحث عن أصل المشكلة.
- اختيار وسائل المعالجة: حيث يتم تشكيل الاجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، ويقاس تقييم المؤسسة ونجاحها بمدى تقليل الفجوة في الأداء، كما ان وضع اي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء تأخذ بعين الاعتبار تغيير اهداف المؤسسة قبل تطبيقها لضمان قبولها.

¹ عبد الرحمان محمد جبر، الابداع الاداري وأثره على الاداء الوظيفي، ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة، 2010، ص54.

- **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يجي وضعها حيز التنفيذ من خلال تصميم ضام المتابعة وتضمين التغيرات التي تريدها في الاعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الامور المباشرة وغير المباشرة للتغيير.
- **الاتصالات المباشرة:** يجب تحديد محتوى الاتصال واسلوبه بين المشرفين والعاملين.
- **المراجعة والتقييم:** وهي لتحقق من مدى سير التقيد الفعلي في إطار الخطة والاهداف المحددة وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وتعديل الخطة العامة ان تطلب الامر حسب مقتضيات الواقع الفعلي.

والشكل التالي يوضح نموذج لتطوير الأداء:

الشكل رقم 12 نموذج تطوير الأداء



المصدر: المالكي وساعد بن عتيبي بن سعد، الابعاد الادارية والامنية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص، 41.

المطلب السابع: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالأداء المتميز

الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي

يتعلق الأداء المالي بزيادة العوائد وتخفيض التكاليف ورفع معدل الاستثمار، وتتنظم مختلف الأنشطة في المؤسسة لتحقيق الأداء المالي سواء بشكل مباشر أو بطريقة غير مباشرة.

وفي دراسة له **Brown** أكد وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري يتسم أداؤها بمعدل عال على الاستثمار مع ارتفاع ربحية أسهمها،

وبالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.¹

الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية المساعدة (مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة.²

الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة في رضا الزبائن

1. معرفة الزبون:

- معرفة لأجل الزبون
- معرفة حول الزبون
- معرفة من الزبون

2. العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون

3. إدارة معرفة الزبون

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 134 .

² حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص- 78.85 .

الفرع الرابع: أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو

التعلم والنمو عمليات حيوية تتم في المؤسسة وتعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم، فالتعلم ينبغي أن يكون نشاط مستمر يقوم به العاملون بشكل فردي وجماعي من أخطائهم وأخطاء الغير، لتتكون لديهم الخبرات اللازمة لإحداث النمو، فالنمو مرتبط بالتعلم المستمر لأجل التحسين المستمر.

دور إدارة المعرفة في التعلم:

إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، بل هدف إدارة المعرفة هو زيادة الأداء التنظيمي من خلال التعلم عن طريق ضمان أن تتم كل القرارات التشغيلية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المعارف والخبرات ذات الصلة، وإدارة المعرفة هي وسيلة منهجية ودورية لمساعدة الأفراد والجماعات والفرق والمنظمات على:¹

- تعلم ما يعرفه الفرد.
- تعلم ما يعرفه الآخرون (الأفراد والفرق).
- تعلم ما تعرفه المنظمة.
- تعلم ما أنت بحاجة لتعلمه.
- تنظيم ونشر هذا التعلم بشكل فعال وببساطة.

قدرة التعلم نفسها يبدو أنه يتم تنميتها من خلال ثلاث مراحل عملية: اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة وهي الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة هي كالتالي:²

أ. اكتساب المعرفة:

اكتساب المعرفة هي مرحلة في عملية التنمية من خلالها الأعضاء في المؤسسة يكونون قادرين على التعلم بشكل مستقل وتعاوني من التجارب السابقة وأفضل ممارسات الغير، من نجاحات الآخرين وفشلهم، ومن التجريب، ومن التدريب والأنشطة التعليمية، ونتيجة لذلك أفراد المؤسسة يحصلون على

¹ Carol Gorelick & al, **Performance Through Learning: Knowledge Management in practice**, USA: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2004, p04.

² Sudharatna Yuraporn&al, **Knowledge Management Factors Contributing to the Development of Learning Organizations in the Automobile Industry: A Research Progress Report**, the Fourth International Conference on Economics and Management of Networks, University of Sarajevo, September 3–5, 2009, p02–05.

المعرفة من التعلم المستمر عند النظر في اكتساب المعرفة، فمن المهم أن ندرك أين يتم التعلم في المنظمة ومن هم المتعلمين وكذلك من هم مصادر المعرفة، ويمكن لأعضاء المنظمة التعلم بأشكال مختلفة مثل الحوار بين الأفراد الذين يشتركون في منفعة التعلم، مراقبة الآخرين الذين يقومون بالعمل للتعلم بنجاح، وتناوب مهام العمل، التعلم من النجاحات والإخفاقات على حد سواء وكذلك التعلم من التجارب الماضية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وعلاوة على ذلك، التدريب والتعليم لعمل إستراتيجية تساعد على خلق التعلم التنظيمي ولضمان تفعيل اكتساب المعرفة في المؤسسة، المدير بحاجة إلى تحفيز الأفراد ومكافئتهم وتوفير فرص التعلم وإعطاء الوقت الشخصي لتطوير مراجعة وتحليل الأنشطة المرتبطة بالتعلم وعلاوة على ذلك، فإن بيئة المنظمة الداعمة لاكتساب المعرفة تحتاج إلى أن تشمل الاتصالات المفتوحة وغير المعرّقة، والمعلومات الحرة المشتركة، ومناخ من الثقة، علاقات تدعيمية بين الأفراد، والتخطيط التعاوني.

ب. التشارك في المعرفة:

تقاسم المعرفة هي المرحلة الثانية من إدارة المعرفة من أجل توسيع نطاق التعلم التنظيمي في المنظمة، بعد تعلم الأفراد واكتسابهم لمعرفة جديدة، يمكن أن تستفيد المنظمة بأكملها من هذه المعرفة إذا تم نقلها وتقاسمها مع غيرهم من الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة.

يتعلق تشارك المعرفة بتشارك الفكر، والرؤية، والقيم، وتبادل الاتصالات والمعلومات والانفتاح والثقة وبالإضافة إلى ذلك، الإحساس بالملكية، الشعور بالمسؤولية والالتزام والقيادة، مما يجعل اتخاذ القرار والعمل الجماعي من العوامل الهامة التي تسهم في تقاسم المعرفة لتشاركها في التعلم التنظيمي، من الميزات التي يجب أن تتوفر ثقافة التواصل المفتوح حيث يتحدث الناس بصراحة وصدق حول القضايا الهامة، وحيث يتم تقاسم المشاكل والأخطاء والصراعات كما يتم قبول سبل حل المشاكل بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التي تشجع المخاطرة، وقبول الأخطاء وعدم وجود عقاب على الأخطاء أو الفشل، التعلم مدى الحياة وبيئة أقل حدود، العمل الجماعي والتعاون والثقة، المكافآت والترقيات للموظف الذين يتعلمون باستمرار وتبادل المعارف مع الزملاء، هي عناصر حيوية تدعم تشارك المعارف في المنظمات.

ج. تطبيق المعرفة:

القدرة على التكيف مع التغيير هو الهدف الرئيسي والأخير للمنظمة لتصبح منظمة متعلمة، لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان أعضاء منظمة قادرة على الاستفادة من التعلم أو المعرفة المكتسبة، بالإضافة إلى ذلك يتطلب استخدام المعرفة إدارة التعلم على مستويات الفرد والفريق والمؤسسة لتحقيق إدارة فعالة

واستخدام المعرفة، ويحتاج المرء أن يعرف أين تقع المعرفة في المنظمات، لهذا السبب فهم قادرون على التقاط المعرفة عند وجود حاجة لتطبيقها في عملهم، استخدام المعرفة يختلف عن اكتساب المعرفة وتشارك المعرفة، فهو يعتمد على فعالية ذاكرة المنظمة واكتساب المعرفة في التعلم السابق، لهذا السبب، فإن فهم عملية الاستخدام مهم فعندما يحتاج المديرون من موظفيهم فهم واستخدام المعرفة لاتخاذ القرارات و الإجراءات، وبالتالي واستخدام المعرفة في هذه المرحلة يعني أن المعرفة قد تساهم في قرار أو إجراء.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة

بالرجوع إلى ما أتيتح لنا من دراسات نظرية وتطبيقية التي تناولت إدارة المعرفة، وعلاقتها بالأداء المتميز لاحظنا أن هذا الموضوع مع حداثة قد حظي باهتمام واضح من قبل عدد من الباحثين في السنوات الماضية؛ غير أن هذه الدراسات تبقى محدودة العدد مقارنة بنظيراتها من الاهتمامات البحثية الأخرى ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب والمتمثلة:

❖ **المطلب الأول:** الدراسات السابقة باللغة العربية.

❖ **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

❖ **المطلب الثالث:** المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة العلول (2011) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) موظفاً أكاديمياً.

2. دراسة بدر (2010) بعنوان " تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (129) مديراً من مدرء المدارس الثانوية بقطاع غزة للعام (2009 / 2010)، وقد استجاب (125) أي بنسبة استرداد (96.9%)

3. دراسة عودة (2010) بعنوان " واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين (عمداء كليات، ومدرء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (327) موظفاً، كما اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية كأداة أخرى للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة.

4. دراسة ماضي (2010) بعنوان " دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (359) موظفاً من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية حيث لجأ الباحث في توزيع الاستبانة لأسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد ما مجموعه (275) استبانة أي بنسبة استرداد (69%).

5. دراسة الخشالي (2009) بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية

في الشركات الصناعية الأردنية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (264) عاملاً تم

اختيارهم من (37) شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الانحدار المتعدد.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة هولويتسكي 2002 Holowet. الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة: "العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: أثر العوامل الثقافية التي تدعم إدارة المعرفة". "The Relationship Between Knowledge Management and Organizational culture: An Examination of Cultural Factors that support the flow Management of knowledge within an organization". and

تهدف الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة و اشتملت العينة على المديرين التنفيذيين في جامعة أوريغن Oregon في الولايات المتحدة الأمريكية، اعتمد الباحث قائمة لتجميع البيانات فيها ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم، اعتمدت هذه الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، إذ قام الباحث بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين عامي 1998_2002 من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين توظيف إدارة المعرفة.

2. دراسة كيللي 2004 Kelley الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة: "البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى فاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي". "Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decisions Making in Higher Education Organization".

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، اشتملت العينة على عدد من مسؤولي البحث العلمي الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، بلغ (450) مسؤولاً. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

3. دراسة كنجس 2006 Kanges الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة " :تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادرات إدارة المعرفة المستمرة". "An Assessment of the Relation Ship Between Culture and Continuous Knowledge Management Initives".

تهدف الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الالكترونية وصناعة النقل والمواصلات. اشتملت العينة على عدد من المتخصصين في المبيعات، بلغ (31) متخصصاً واعتمدت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن إدارة المعرفة قد تمثل استراتيجية فعالة ومؤثرة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة إذا كانت المؤسسة تمتلك ثقافة صحيحة.

4. دراسة 2007 Bogner & Bansal

عنوان الدراسة " :إدارة المعرفة كقاعدة لأداء عالي ثابت". "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance"

تهدف الدراسة إلى تحليل البعض من العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة إلى الموارد ووجهة النظر المستندة على معرفة المؤسسة، اعتمدت العينة على عدد من المؤسسات، بلغ (42) مؤسسة، اعتمدت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار من خلال تحليل البيانات الموجودة في سجلات تلك المؤسسات.

5. دراسة سينغ، عنوان الدراسة: دور القيادة في إدارة المعرفة. « Singh, Role of

leadership in knowledge management, Malaysia,2008 »

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة المعرفة، وتأثير هذه الأنماط على ممارسات عدم إدارة المعرفة في شركة برمجيات هندية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وشملت العينة 331 موظفاً يعملون في شركة لإنتاج البرمجيات في الهند. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن لنمط القيادي التوجيهي والمساند له تأثير سلبي في ممارسات إدارة المعرفة، النمط القيادي الاستشاري والمفاوض له

تأثير إيجابي في ممارسات إدارة المعرفة، سلوك النمط القيادي المفاوض هو الأكثر تأثيرا في إدارة المعرفة بنوعيتها الضمني والصريح، حيث يمنح الحرية الكافية للتفكير والتصرف.

المطلب الثالث: المساهمات المتوقعة من هذه الدراسة

من خلال استعراض أهم الأدبيات التي أتاحت لنا والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية: "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق أداء جامعي متميز"، يمكن القول أن هذه الدراسة تقدم الإطار النظري والتطبيقي بالجمع بين مفهومين: أولهما إدارة المعرفة والأداء المتميز، اللذان يزيلان مفهومي حديثين ولا يزالان قيد البحث والتطبيق في أوساط مؤسسات التعليم العالي عامة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة - كحالة مختارة للدراسة، وباعتبارها من المؤسسات الرائدة في المجال الاقتصادي على المستوى الوطني، وبالتالي تعتبر ميدان خصب لتطبيق هاذين المفهومين، حيث يتم تبني المفاهيم الحديثة التي تحقق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز.

وعلى الرغم أن الدراسات السابقة عربية كانت أم أجنبية تناولت أغلبها المفهومين الحديثين، غير أنها في إدارة المعرفة تناولت المتطلبات كما أنها جاءت منفردة من حيث الدراسة الميدانية المعتمدة.

وعموما يمكن توضيح أهم الفروقات التي جاءت بين دراستنا والدراسات السابقة ما يلي:

- 1. بيئته الدراسية:** أجريت الدراسة السابقة المتعلقة خصوصا بمفهوم إدارة المعرفة والأداء المتميز في بيئات غربية تتطور فيها المفاهيم الإدارية الحديثة والأدوات المتعلقة بقياس الأداء بصورة متسارعة، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في إطار وجود دراسات أخرى تكاد تعد على الأصابع من حيث العدد في البيئة العربية، وعلى وجه التحديد البيئة الجزائرية ذلك للتعرف على مدى فاعلية تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي تحقيق أداء مؤسسي متميز تساعدها على التطوير والتحسين.
- 2. طبيعة مجتمع الدراسة:** اهتمت غالبية الدراسات السابقة باختيار دراسة كلية معينة كحالة دراسية، أو مجموعة من مؤسسات التعليم العالي كدراسة ميدانية، وجاءت حالة الدراسة على الجامعات، أما الدراسة الحالية فمجتمع الدراسة اهتم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة - وعينة من أساتذتها وموظفيها وإداراتها.
- 3. الموضوعات:** ناقشت معظم الدراسات السابقة إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة في معظم المؤسسات كما اعتبرت أسباب فشل إدارة المعرفة هو عدم تحقيق المتطلبات لتحقيق الأداء

التميز، وجاءت هذه الدراسة لتبين مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة لتحقيق أداء جامعي متميز، كما تلقي الدراسة الضوء على مدى تحقيق أداء متميز وفعال.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي المتميز والعلاقة بينهما في الجامعة ومختلف التفاصيل المتعلقة بهم والغاية لتحقيق أداء متميز من خلال عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

حيث ان الجامعة هي المنتج الاول للمعرفة فاح اجدها لإدارة المعرفة تكون اقوى مقارنة بباقي المؤسسات، كما ان عملية تطوير وتحسين الأداء من اهم الاهداف التي تسعى اليها المؤسسات اليوم، نستخلص حقيقة مفادها ان تبني المؤسسات الجامعية لإدارة المعرفة يعتبر عنصرا مهما وفعالا لتحقيق هدفها والمتمثل في تحسين ادائها التعليمي، بالإضافة إلى تحقيق النجاح والرقى بالمستوى العلمي للجامعة .

لهذا كان تبني مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة استنادا

للأسس العلمية، من خلال توفير البيئة المناسبة من شروط ومتطلبات، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة خلق وتخزين وتشارك وتطبيق للمعرفة لدى كل من اعضاء هيئة التدريس والموظفون، من اهم ما يوصل الجامعة إلى غاياتها واهدافها، وبالتالي مواجهة التحديات والتغيرات البيئية السريعة الحاصلة ومواكبتها، وهنا تظهر اهمية إدارة المعرفة وما لها من دور فعال في تحقيق رسالة الجامعة وتفيد خططها المرسومة ومواجهة المشكلات التي تعاني منها، بل ولتحقيق التميز، الامر الذي يؤدي إلى الارتقاء بالأداء التعليمي المؤسسي.

الفصل الثاني:

دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على
مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر الجامعات من أهم الأقطاب التي تعتمد على توفير الخبرات وتأطير الأفراد المؤهلين في مختلف القطاعات، وعليه فإن المؤسسات العلمية تتطلب توفير تأطير بشري كفاء ومعدات تكنولوجية متطورة، للتمكن من تحقيق التسيير الفعال، وبلوغ أهدافها، وذلك من خلال استخدام أحدث التكنولوجيات الخاصة بالمعلومات والاتصال، وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة-تبسة- من الهياكل الإدارية ذات طابع علمي تهدف إلى تطبيق هذه التكنولوجيا مما لها من مساهمات في تحسين خدماتها.

تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- ❖ المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة جامعة العربي التبسي، تبسة وتطورها وهيكلها التنظيمي، وبعض المهام والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، حيث سيتم التطرق بشكل أكثر تفصيلا في هذا المبحث من خلال:

❖ **المطلب الأول:** التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، تبسة.

❖ **المطلب الثاني:** منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

❖ **المطلب الثالث:** بناء وتطبيق اداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها.

❖ **المطلب الرابع:** الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الاول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي،

تبسة

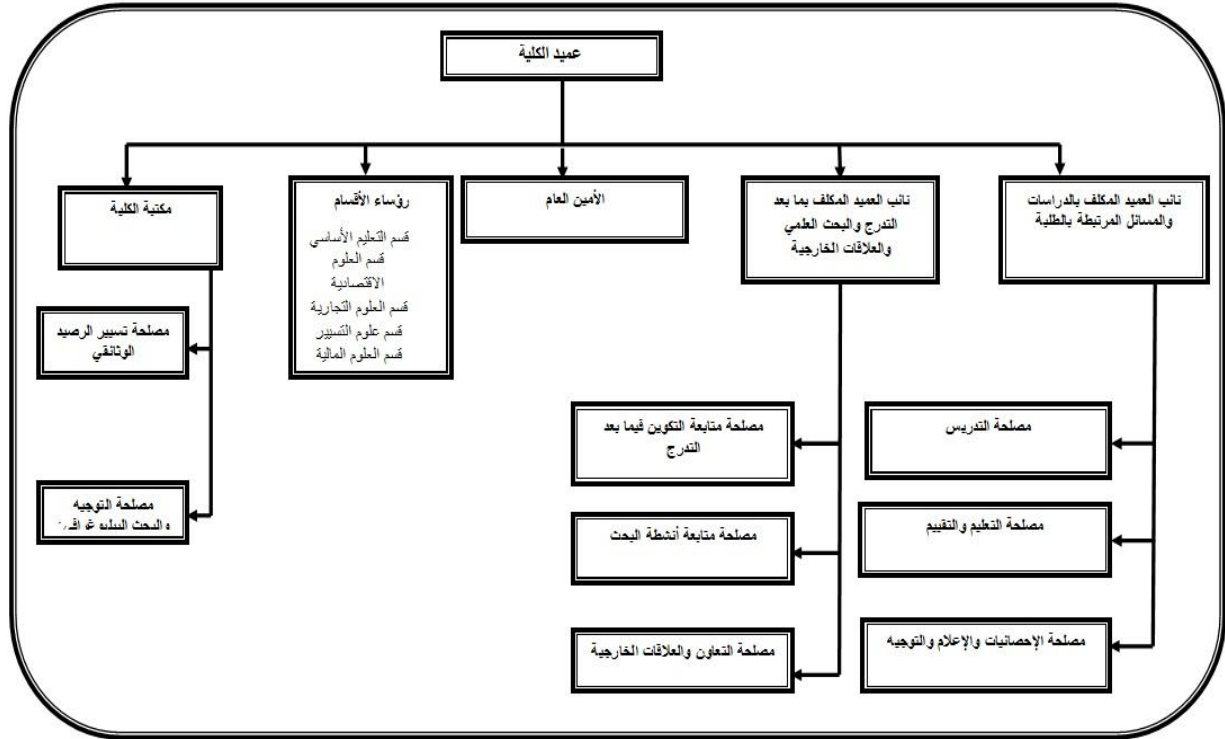
من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من نشأة وتطور الكلية، الهيكل التنظيمي للكلية، عروض التكوين في الكلية، الوسائل والإمكانات المادية للكلية.

أولا: لمحة عامة عن نشأة وتطور الكلية

يعود تأسيس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير إلى سبتمبر سنة 1994، حيث كانت معهدا من المعاهد التابعة للمركز الجامعي العربي التبسي وكانت البداية بحوالي (60) طالبا وأستاذين فقط، وعدد محدود من التخصصات، وبعد أن ارتقى المركز الجامعي إلى مصاف جامعة، تحول المعهد إلى كلية وهي حاليا تقوم بتكوين أزيد من (4100) طالب من طور الليسانس والماستر، يشرف على ما يزيد عن (108) أستاذ وباحث و(41) موظف، من مختلف التصنيفات والرتب، موزعين على أربعة أقسام تتبع جميعها ميدان واحد وهو ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ويعتبر القطب الجامعي الجديد للكلية الذي يتواجد مقره جانب مديرية الخدمات الجامعية بطريق قسنطينة، والذي تم تسليمه لإدارة الكلية رسميا يوم 2012/06/19، يجمع بين طاقة الاستيعاب الكبيرة والسهولة في التنقل بين هياكلها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم: (13) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: وثائق مستلمة من طرف الكلية

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثانيا: مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة-تبسة -والمقدر عددهم ب (108) أستاذ و(41) موظف، حيث تم توزيع الاستبيان على جزء منهم (مجتمع الدراسة).

أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من أساتذة وموظفي الكلية والبالغ عددهم 60، ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: عينة الدراسة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

عدد أفراد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة
60	60	57	57

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية والموضوعية، وتتمثل في الوثائق والسجلات، الاستبانة، المقابلة وكانت كالاتي:

1. الوثائق والسجلات

بغرض تدعيم البحث وإعطائه مصداقية أكثر تم الاستعانة بكل الوثائق المتوصل إليها والتي لها علاقة بموضوع البحث والتي تتمثل في الآتي:

- البيانات الخاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وبمهامها.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي لكل من الجامعة والكلية.
- البيانات الخاصة بعدد الطلبة وتوزيعهم على مختلف المستويات المتواجدة بالكلية.

2. الاستبيان

وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بأراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

المطلب الثالث: بناء وتطبيق أداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها.

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً، وذلك للمضي في الدراسة التطبيقية.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، و كذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالكلية وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الاستبيان" كما أشرنا إلى هذا سابقاً والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقاً من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات وبناء على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي تتضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الاستبيان وعرضه على الأستاذ المشرف وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبله، تم تعديل الاستبيان لصبح في شكله النهائي بحيث تألف من (59عبارة) مقسمة على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية والخبرة المهنية.

القسم الثاني: تمثل هذا الجزء في ثلاث محاور أساسية كالاتي:

➤ **الجزء الأول:** متطلبات إدارة المعرفة بمجموع 18 سؤال أي 5 أبعاد.

➤ **الجزء الثاني:** عمليات إدارة المعرفة بمجموع 25سؤال أي 5 أبعاد.

➤ **الجزء الثالث:** تميز وتطوير الأداء بمجموع 16سؤال أي بعدين.

صيغ الاستبيان وفقاً لسلم ليكارت للتدرج الخماسي والمتكون من خمس درجات والتي يوضحها

الجدول رقم: (09)، وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة على عبارة أو محور، وعليه

تم تحديد فئات مقياس ليكارت الخماسي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي:

الجدول رقم (09): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- الحصول على الوثيقة الإدارية (اتفاقية التبرص) من جامعة العربي التبسي - تبسة -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف رئيس قسم علوم التسيير.
- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس قسم علوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة - لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالكلية محل الدراسة.
- القيام بإعداد الاستبيان وعرضه على المؤطر، لتقديم الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة من الناحية النوعية والكمية للأسئلة.
- تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها.
- استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ حيث تم استرجاع 57 استمارة، أي نسبة الاسترداد قدرت بـ 0.57% ومنه أصبحت العينة المدروسة تقدر بـ 57 استاذ وموظف، والموضح في الجدول رقم: (08)
- المباشرة في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثا: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات

التي تضمنها الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.¹

¹ - ملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

1. قياس صدق أداة الدراسة: أي قياس صدق الاتساق الداخلي وذلك من أجل معرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محاور الاستبيان.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد وآخر

الابعاد	جزء 1	جزء 2
معامل ارتباط بيرسون المحور 1	1	0.710
معامل ارتباط بيرسون المحور 2	0.710	1

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

2. قياس ثبات أداة الدراسة لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت

نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:¹

الجدول رقم (11): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول	18	0.909
البعد الثاني	25	0.951
البعد الثالث	16	0.933
معامل الثبات الكلي للاستبيان	59	0.973

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي "ألفا كرونباخ" للاستبيان يساوي إلى 0.973 أي ما نسبته 97.3% وهذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي إلى 0.600 أي

¹ ملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

60% وعليه فإن استمارة الاستبيان المعدة من أجل معالجة الموضوع تفي بأغراض الدراسة بشكل ممتاز
وتدقق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات الدراسة وتحديد نوعية
العلاقة الموجودة بينها وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام
برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة
اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} \times 100) / \text{المجموع الكلي للتغيرات}$$

2. معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة
ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$A = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ. n : يمثل عدد الاسئلة. vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبيان،
vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور
وأسئلة أداة الدراسة، أما الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في
التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

4. معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بعضها، وتم حسابها
انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

$$Y=ax+\beta$$

5. الانحدار البسط (Liner Régression): يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيران كميّين أحدهما مستقل والآخر تابع ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسط فلا بد من رسم الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار وعبر عنها بالمعادلة التالية:

حيث أن β تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله)، ونعني به معدل التغير في المتغير Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل $\alpha \cdot x$: تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم التطرق من خلال في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القبول وفقا لسلم ليكارت الخماسي، ومن ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها:

أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجدول رقم 13 خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
45.6	26	ذكر
54.4	31	أنثى
100.0	57	المجموع

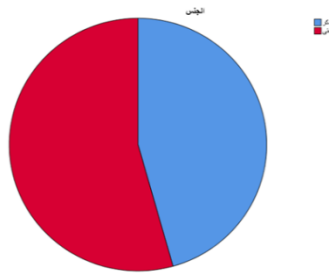
المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

يبين الجدول أعلاه انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث، إذ لم تتعدى نسبة الذكور 45.6% مقابل نسبة 54.4% للإناث، أي ارتفاع نسبة الأساتذة والموظفين من جنس الإناث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة - مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الذكور.

والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم 14 خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	10.5
من 31 إلى 40 سنة	37	64.9
من 41 إلى 50 سنة	11	19.3
50 سنة فما فوق	3	5.3
المجموع	57	100.0

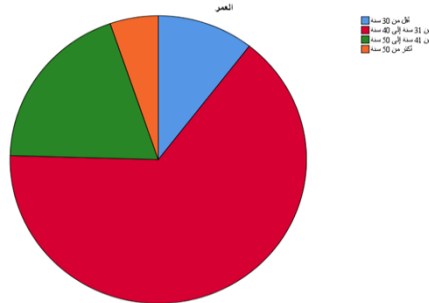
المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 64.9% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وعدددهم 37، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة 19.3%، أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة فبلغت نسبة 5.3% وهي أقل نسبة أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة وهي تمثل نسبة 10.5%، ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئة العمرية

الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

[من 31 إلى 40 سنة]، مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، والشكل
الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر .

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 15 خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
10.5	6	ماجستير
14.0	8	دكتوراه علوم
12.3	7	LMD دكتوراه
33.3	19	تأهيل جامعي
29.8	17	ماستر
100.0	57	المجموع

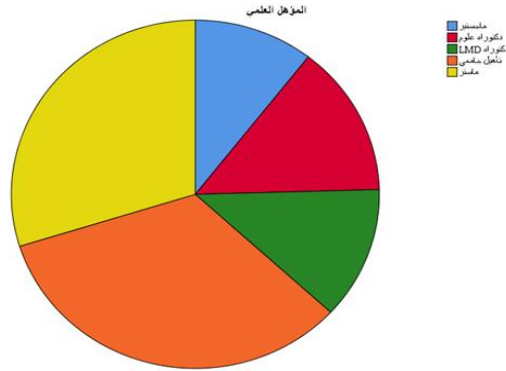
المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت ذات المؤهل الجامعي من الحاصلين على التأهيل الجامعي بنسبة 33.3% وعددهم 19 استاذ، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي ماستر 17 موظف بنسبة 29.8%، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي دكتوراه علوم نسبتهم 14.0%، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي دكتوراه LMD نسبتهم 12.3%، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي ماجستير نسبتهم 10.5%، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى، ومما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث يحملون شهادة جامعية ليسانس وشهادة ماستر، وهذا مما يدل على استثمار المؤسسة محل

الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية

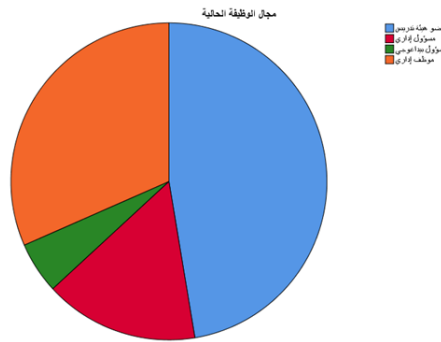
الجدول رقم 16 خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

النسبة %	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
47.4	27	عضو هيئة تدريس
15.8	9	مسؤول إداري
5.3	3	مسؤول بيداغوجي
31.6	18	موظف إداري
100.0	57	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت ذات مجال الوظيفة الحالية بلغ عدد أفراد الموظف الإداري بنسبة 31.6% وعدد هم 18 موظف، في حين بلغ عدد الأفراد عضو هيئة التدريس 27 موظف بنسبة 47.4%، أما المسؤول الإداري نسبتهم 15.8%، أما الأفراد المسؤول البيداغوجي نسبتهم 5.3%، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى، ومما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث ينتمون إلى وظيفة عضو هيئة التدريس.

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

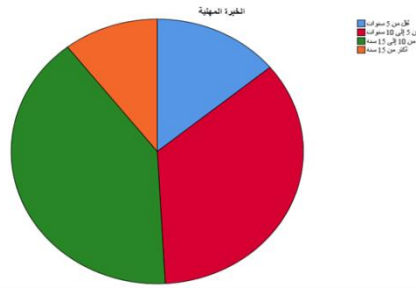
الجدول رقم 17 خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
14.0	8	أقل من 5 سنوات
35.1	20	من 5 إلى 10 سنوات
40.4	23	من 10 إلى 15 سنة
10.5	6	أكثر من 15 سنة
100.0	57	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية؛ حيث بلغت نسبة الذين تكون خبرتهم من 10 إلى 15 سنة 40.4% تليها نسبة 35.1% لذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات، في حين أن الفئة العمرية الأقل من 5 سنوات ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة جيدة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء وظيفي أفضل، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل الأجزاء الأساسية، والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

الجدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجزء متطلبات إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.202	3.05	8.8	5	31.6	18	15.8	9	33.3	19	10.5	6	1
1.006	3.67	3.5	2	12.3	7	14.0	8	54.4	31	15.8	9	2
1.146	2.72	17.5	10	28.1	16	21.1	12	31.6	18	1.8	1	3
0.877450	3.1462	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد ثقافة المنظمة										
1.035	2.56	15.8	9	36.8	21	22.8	13	24.6	14	0	0	4
1.100	2.60	19.3	11	29.8	17	22.8	13	28.1	16	0	0	5
1.244	3.33	12.3	7	12.3	7	21.1	12	38.6	22	15.8	9	6
0.98223	2.8304	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العمل الجماعي										
1.293	2.84	19.3	11	28.1	16	7.0	4	40.4	23	5.3	3	7
1.210	2.77	15.8	9	33.3	19	14.0	8	31.6	18	5.3	3	8
1.172	2.35	29.8	17	29.8	17	17.5	10	21.1	12	1.8	1	9
1.240	2.46	29.8	17	22.8	13	24.6	14	17.5	10	5.3	3	10
1.200	2.33	31.6	18	28.1	16	19.3	11	17.5	10	3.5	2	11
1.00163	2.55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات										
0.928	3.82	1.8	1	8.8	5	15.8	9	52.6	30	21.1	12	12
0.895	3.81	3.5	2	5.3	3	14.0	8	61.4	35	15.8	9	13
0.852	3.67	1.8	1	12.3	7	10.5	6	68.4	39	7.0	4	14

الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

0.78165	3.7661	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعرفة الضمنية										
1.099	2.84	10.5	6	33.3	19	21.1	12	31.6	18	3.5	2	15
1.185	2.67	15.8	9	38.6	22	14.0	8	26.3	15	5.3	3	16
1.188	3.35	8.8	5	15.8	9	22.8	13	36.8	21	15.8	9	17
1.102	2.77			36.8	21	22.8	13	24.6	14	5.3	3	18
0.83670	2. 9079	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعرفة الصريحة										
0.70310	2.9786	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجزء متطلبات إدارة المعرفة										

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

تحليل أبعاد متطلبات إدارة المعرفة

1. بعد ثقافة المنظمة: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد ثقافة المنظمة بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 3.14
 2. بعد العمل الجماعي: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد العمل الجماعي بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.83
 3. بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بدرجة موافقة مخفضة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.55.
 4. بعد المعرفة الضمنية: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد المعرفة الضمنية بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 3.76.
 5. بعد المعرفة الصريحة: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد المعرفة الصريحة بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2,90.
- * مما سبق تحليله للأبعاد السابقة نستخلص أن إجابات أفراد العينة عن جزء متطلبات إدارة المعرفة جاءت بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.97.

الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجزء عمليات إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.136	3.49	5.3	3	21.1	12	7.0	4	52.6	30	14.0	8	19
1.202	3.19	8.8	5	21.1	12	28.1	16	26.3	15	15.8	9	20
1.327	2.75	22.8	13	22.8	13	21.1	12	22.8	13	10.5	6	21

الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

1.182	2.51	22.8	13	31.6	18	22.8	13	17.5	10	5.3	3	22
1.154	2.25	29.8	17	36.8	21	17.5	10	10.5	6	5.3	3	23
0.97427	2.8386	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة										
1.101	3.04	7.0	4	29.8.	17	22.8	13	33.3	19	7.0	4	24
1.252	2.93	15.8	9	22.8	13	24.6	14	26.3	15	10.5	6	25
1.123	2.75	14.0	8	28.1	16	33.3	19	17.5	10	7.0	4	26
1.184	2.91	14.0	8	24.6	14	24.6	14	29.8	17	7.0	4	27
0.96782	2.9079	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة										
0.981	3.70	1.8	1	14.0	8	14.0	8	52.6	30	17.5	10	28
1.236	3.39	8.8	5	19.3	11	14.0	8	40.4	23	17.5	10	29
0.97870	3.5439	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تخزين المعرفة										
0.959	3.72	15.8	2	56.1	5	15.8	9	8.8	32	3.5	9	30
1.197	3.18	10.5	6	21.1	12	19.3	11	38.6	22	10.5	6	31
1.260	2.86	17.5	10	26.3	15	15.8	9	0	0	0	0	32
1.532	2.79	17.5	10	24.6	14	33.3	19	21.1	12	1.8	1	33
1.182	2.82	15.8	9	26.3	15	22.8	13	29.8	17	5.3	3	34
1.197	2.51	24.6	14	29.8	17	19.3	11	22.8.8	13	3.5	2	35
1.245	3.05	10.5	6	28.1	16	21.1	12	26.3	15	14.0	8	36
1.197	2.47	22.8	13	35.1	20	21.1	12	14.0	8	7.0	4	37
0.87400	2.9254	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة										
1.060	2.14	31.6	18	38.6	22	15.8	9	12.3	7	1.8	1	38
1.238	2.58	22.8	13	33.3	19	10.5	6	29.8	17	3.5	2	39
1.176	2.61	5.3	3	24.6	14	12.3	7	42.1	24	15.8	9	40
1.120	2.47	17.5	10	45.6	26	12.3	7	21.1	12	3.5	2	41
1.263	2.89	10.5	6	36.8	21	21.1	12	15.8	9	15.8	9	42
1.120	2.53	14.0	8	49.1	28	12.3	7	19.3	11	5.3	3	43
0.98148	2.5380	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده فريق المعرفة										
0.80520	2.8618	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده عمليات إدارة المعرفة										

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

تحليل أبعاد عمليات إدارة المعرفة

1. بعد توليد المعرفة: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد توليد المعرفة بدرجة موافقة متوسطة

والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.83.

2. بعد توزيع المعرفة: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد توزيع المعرفة بدرجة موافقة متوسطة

والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.90.

3. بعد تخزين المعرفة: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد تخزين المعرفة بدرجة موافقة مرتفعة

والتي يعكسها متوسطها الحسابي 3.54.

4. بعد تطبيق المعرفة: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد تطبيق المعرفة بدرجة موافقة متوسطة

والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.92.

5. بعد فريق المعرفة: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد فريق العمل بدرجة موافقة منخفضة والتي

يعكسها متوسطها الحسابي 2.53.

* مما سبق تحليله للأبعاد السابقة نستخلص أن إجابات أفراد العينة عن جزء عمليات إدارة المعرفة

جاءت بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.86.

الجدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجزء تميز وتطوير الأداء المؤسسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة		
		بشدة	غير	ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت
1.236	2.61	22.8	13	26.3	15	24.6	14	19.3	11	7.0	4	44
1.240	2.54	21.1	12	40.4	23	7.0	4	26.3	15	5.3	3	45
1.197	2.82	14.0	8	31.6	18	19.3	11	28.1	16	7.0	4	46
1.242	3.32	10.5	6	21.1	12	7.0	4	49.1	28	12.3	7	47
1.053	3.54	5.3	3	14.0	8	14.0	8	54.4	31	12.3	7	48
1.034	3.58	5.3	3	12.3	7	14.0	8	56.1	32	12.3	7	49
1.015	3.60	5.3	3	10.5	6	15.8	9	56.1	32	12.3	7	50
1.031	2.16	31.6	18	35.1	20	19.3	11	14.0	8	0	0	51
1.188	2.65	22.8	13	22.8	13	22.8	13	29.8	17	1.8	1	52
1.151	2.47	28.8	13	33.3	19	21.1	12	19.3	11	3.5	2	53
1.101	3.42	8.8	5	14.0	8	10.5	6	59.6	34	7.0	4	54
0.80192	2.9745	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تحسين الأداء المؤسسي										
1.164	2.70	15.8	9	33.3	19	21.1	12	24.6	14	5.3	3	55
1.139	2.67	15.8	9	33.3	19	24.6	14	21.1	12	5.3	3	56
1.102	2.77	12.3	7	33.3	19	22.8	13	28.1	16	3.5	2	57
0.984	2.47	14.0	8	43.9	25	24.6	14	15.8	9	1.8	1	58
1.133	3.42	8.8	5	14.0	8	14.0	8	52.6	30	10.5	6	59
0.93958	2.8070	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تميز وتطوير الأداء المؤسسي										

0.79561	2.9221	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجزء تميز وتطوير الأداء المؤسسي
---------	--------	--

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

تحليل أبعاد تميز وتطوير الأداء المؤسسي

1. بعد تحسين الأداء المؤسسي: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد تحسين الأداء المؤسسي بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.97.
 2. بعد تميز وتطوير الأداء المؤسسي: جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد تميز وتطوير الأداء بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.80.
- مما سبق تحليله للبعدين السابقين نستخلص أن إجابات أفراد العينة عن جزء تميز وتطوير الأداء المؤسسي جاءت بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 2.92.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضيات:

1. اختبار صحة الفرضية 1

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير تحسين الأداء المؤسسي والجدول (21) يوضح ذلك:

تحسين الأداء المؤسسي		
0.710**	معامل الارتباط بيرسون	متطلبات إدارة المعرفة
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
57	N	
**دال عند مستوى 0.01 2-tailed		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند 0.01 بين متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير الأداء المؤسسي حيث بلغت 0.710 أو تقريبا 71%. ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية رقم 1.

2. اختبار صحة الفرضية رقم 2

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير عمليات إدارة المعرفة ومتغير تميز وتطوير الأداء المؤسسي والجدول (22) يوضح ذلك:

تميز و تطوير الأداء المؤسسي	معامل الارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
0.816**	مستوى الدلالة (Sig)	
0.000	N	
57	**دال عند مستوى 0.01 2-tailed	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند 0.01 بين متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير الأداء المؤسسي حيث بلغت 0.816 أو تقريبا 81%.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية رقم 2.

3. اختبار صحة الفرضية رقم 3:

لاختبار صحة الفرضية رقم 3 سيتم اثبات صحة الفرضيات الفرعية الخمسة التي تعبر عنها كالاتي:

3.1 اختبار صحة الفرضية 1.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 1.3 تم استعمال اختبار T-Test للفروق في إجابات العينة حسب متغير الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 23 يوضح نتائج اختبار T-Test

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	ذكر	31	3.0498	0.74875	1.485	0.517
	أنثى	26	2.7656	0.68291		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	ذكر	31	2.9415	0.82332	0.199	0.421
	أنثى	26	2.8990	0.77683		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من بيانات الجدول (23) أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول إدارة المعرفة بلغ 3.04 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث والذي بلغ 2.76، كما جاءت نتيجة اختبار t ب 1.485 وقيمة احتمالية 0.517 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث إدارة المعرفة.

كما يتضح من بيانات نفس الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول تميز وتطوير الأداء بلغ 2.94 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث والذي بلغ 2.89، كما جاءت نتيجة اختبار t ب 0.199 وقيمة احتمالية 0.421 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول تميز وتطوير الأداء المؤسسي.

ومنه ننفى صحة الفرضية البحثية رقم 1.3.

2.3 اختبار صحة الفرضية 2.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 2.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الخبرة المهنية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 24 يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	3.2847	0.67469	0.947	0.425
	من 5 إلى 10 سنوات	2.7929	0.72043		
	من 10 إلى 15 سنة	2.8752	0.72260		
	أكثر من 15 سنة	3.0307	02.84588		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	أقل من 5 سنوات	3.4297	0.72460	2.031	0.121
	من 5 إلى 10 سنوات	2.8719	0.77414		
	من 10 إلى 15 سنة	2.7120	0.74780		
	أكثر من 15 سنة	3.2188	0.94104		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة المعرفة أن قيمة F بلغت 0.947 وبقية احتمالية 0.425 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي هي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في إجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وذلك بين إجابات ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وبين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، حيث جاءت الإجابات بمتوسطين حسابيين 3.82 و2.79 على التوالي.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير تميز وتطوير الأداء المؤسسي أن قيمة F بلغت 2.031 وبقية احتمالية 0.121 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تميز وتطوير الأداء حسب متغير الخبرة المهنية.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية رقم 2.3.

3.3 اختبار صحة الفرضية 3.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 3.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 25 يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	أقل من 30 سنة	3.1531	0.52466	0.884	0.455
	من 31 سنة إلى 40 سنة	2.8447	0.77121		
	من 41 سنة إلى 50 سنة	2.9000	0.72228		
	أكثر من 50 سنة	3.4589	0.31924		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	أقل من 30 سنة	3.2500	0.48573	1.464	0.235
	من 31 سنة إلى 40 سنة	2.8497	0.79351		
	من 41 سنة إلى 50 سنة	2.7841	0.88449		
	أكثر من 50 سنة	3.6667	0.72976		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة المعرفة أن قيمة F بلغت 0.884 وبقية احتمالية 0.455 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تميز وتطوير الأداء المؤسسي بالنسبة لمتغير العمر.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير تميز وتطوير الأداء أن قيمة F بلغت 1.464 وبقية احتمالية 0.235 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي هي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر، وذلك بين إجابات ذوي عمر الأكثر من 50 سنة ومن 41 سنة إلى 50 سنة، حيث جاءت الإجابات بمتوسطين حسابيين 3.66 و 2.78 على التوالي.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية 3.3.

4.3 اختبار صحة الفرضية 4.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 4.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 26 يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	ماجستير	3.1967	0.75336	1.621	0.183
	دكتوراه علوم	2.4697	0.57594		
	LMD دكتوراه	2.8956	0.55433		
	تأهيل جامعي	2.8157	0.78473		
	ماستر	3.1614	0.71803		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	ماجستير	3.3333	0.67508	2.194	0.082
	دكتوراه علوم	2.2969	0.60388		
	LMD دكتوراه	2.9464	0.69544		
	تأهيل جامعي	2.8454	0.89931		
	ماستر	3.1471	0.70881		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة المعرفة أن قيمة F بلغت 1.621 وبقية احتمالية 0.183 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي هي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تميز وتطوير الأداء المؤسسي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير تميز وتطوير الأداء أن قيمة F بلغت 2.194 وبقية احتمالية 0.082 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي هي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق

دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بين إجابات ذوي مؤهل علمي للماجستير والتأهيل الجامعي، حيث جاءت الإجابات بمتوسطين حسابيين 3.19 و 2.81 على التوالي.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية 4.3.

اختبار صحة الفرضية 5.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 5.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 27 يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	عضو هيئة تدريس	2.5744	0.53549	6.296	0.001
	مسؤول إداري	3.3431	0.84961		
	مسؤول بيداغوجي	2.5315	0.55492		
	موظف إداري	3.2922	0.68563		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	عضو هيئة تدريس	2.5185	0.72780	6.296	0.001
	مسؤول إداري	3.3472	0.57035		
	مسؤول بيداغوجي	2.7500	0.51158		
	موظف إداري	3.3438	0.73710		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة المعرفة أن قيمة F بلغت 6.296 وبقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من $\alpha = 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تميز وتطوير الأداء المؤسسي بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير تميز وتطوير الأداء أن قيمة F بلغت 6.296 وبقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من $\alpha = 0.05$ وبالتالي هي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، وذلك بين

الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء جامعي متميز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

إجابات ذوي وظيفة المسؤول الإداري والمسؤول البيداغوجي، حيث جاءت الإجابات بمتوسطين حسابيين 3.34 و 2.53 على التوالي.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية 5.3.

خلاصة الفصل الثاني:

إن عمليات إدارة المعرفة هي من صميم أنشطة مؤسسات التعليم العالي، وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي هي مجموع الممارسات التي تهدف إلى تفعيل العملية التعليمية وتحسينها، وإنتاج المعرفة وتنقيحها وترتيبها، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من انسب البيئات لتطبيق مبادئ وممارسات إدارة المعرفة، وذلك لان الجامعة تعتبر ملتقى فكري كبير تتلاقى فيه الأفكار وتبرز المعارف ويخلق جو من الثقة المتبادلة، وتقدم إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي فوائد عديدة في مجالات عدة منها في مجال البحث العلمي، في مجال تطوير المناهج وتحديثها، في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين، في مجال الخدمات الإدارية، في مجال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.

ولإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي نماذج عالمية تتمثل في الجامعة الافتراضية التي تعتمد على التعليم عن بعد عن طريق شبكة الانترنت، وهذا التعليم يهدف إلى تحقيق مبدأ التعلم الذاتي مدى الحياة، والتحرر من عائق الزمان والمكان، وهناك نموذج آخر هو ما يسمى الجامعة الاستثمارية أو المنتجة وهي جامعة تلتزم بالتزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع، وفي نفس الوقت تتعاون مع المؤسسات الإنتاجية عن طريق مشاريع مشتركة ماديا وبشرياً، أو عقود يقدمها طرف للآخر، أو تحالفات إستراتيجية بحيث يتقاسم الطرفان المكاسب الناتجة عن التعاون، ولها عدة أشكال مثل حاضنات الأعمال الإبداعية، ومراكز التميز، والجامعة الصناعية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي اجريت بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عن طريق الاستبيان المكون من 59 عبارة لتغطية فرضيات الدراسة والموجه إلى عينة من أساتذة و موظفي الكلية، وبعد مناقشة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن الكلية تتوافر على عمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3,24، وان إدارة المعرفة تساهم في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية ودعم التعلم والنمو وتحقيق رضا الزبائن بمتوسط حسابي عام قدره 3,60 وهي المحاور التي يظهر من خلالها تحقيق استدامة وتميز الأداء في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق اداء جامعي متميز بأن نبرز التحديات التي أفرزتها العولمة واقتصاد المعرفة تجبر المؤسسات عامة والجامعات خاصة على تبني إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها وتوفير متطلباتها، فالملاحظ على المستوى الوطني هو وجود أنشطة إدارة المعرفة وان بشكل نسبي وأولي، ولكنها بحاجة لترقية والتفعيل والوعي بأهمية المعرفة ومبادراتها، كذلك غياب متطلبات إدارة المعرفة وخاصة جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يعاني من تأخر فادح، مما يحد من فعالية أي مبادرة معرفية جادة.

1) اختبار الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى:

تم قبول الفرضية البحثية والتي نصها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية وبعد تحسين الأداء المؤسسي من ناحية اخرى عد مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

❖ الفرضية الثانية:

تم قبول الفرضية البحثية والتي نصها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز وتطوير الأداء من ناحية اخرى عد مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

❖ الفرضية الثالثة:

1.3 تم رفض الفرضية البحثية

2.3 تم قبول الفرضية البحثية

3.3 تم قبول الفرضية البحثية

4.3 تم قبول الفرضية البحثية

5.3 تم قبول الفرضية البحثية

والتي نصها توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة حول "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق اداء جامعي متميز بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة -"

تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، مكان العمل، الخبرة المهنية عد مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومن خلال هذه البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ تمثل إدارة المعرفة مجمل الجهود التي تبذلها المؤسسة لتشخيص واكتساب والنقاط واسر وتوليد وتوزيع ونشر وتقاسم وتخزين وتطبيق المعرفة، كما أن مبادرات إدارة المعرفة التي يقوم بها المدراء تساهم في ترسيخ عمليات إدارة المعرفة وتخطي العقبات التي تواجهها في المؤسسة.
- ✓ إن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يركز أساسا على توافر متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في القيادة الرشيدة التي تتبنى مبادرات إدارة المعرفة وتشجعها، وثقافة داعمة لتقاسم وتشارك المعرفة والخبرات والأفكار، وقوى بشرية مستعدة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المواكبة لأحدث التطورات في هذا المجال.
- ✓ تعبر المعرفة عن الفهم العميق والمركز للأحداث والبيئة المحيطة، وهي نتاج التأمل والنظر والتفكير والتصوير والاستنتاج والاستنباط والبحث والتنقيب وهي بخلاف المعلومات والبيانات، حيث أن البيانات هي عبارة عن أشكال ورموز وغيرها، تكون معلومات عند ربطها بسياق معين أو أهداف محددة، وعند تحليل المعلومات وربطها ببعضها البعض وربطها بالخبرة السابقة نحصل على المعرفة.
- ✓ تكتسي المعرفة أهمية بالغة فهي مورد استراتيجي متميز خصوصا في جانبها الضمني المحفوظ في عقول الأفراد لدورها المحوري في تحقيق التميز والتفرد
- ✓ يعبر الأداء عن السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل المؤسسة والنتيجة التي تتحصل جراء هذا السلوك، ويعكس الأداء مكونين هامين هما الفعالية التي تمثل القدرة على تحقيق الأهداف، والكفاءة التي تتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد، كما يتضمن إضافة للبعد الاقتصادي؛ بعد اجتماعي وبعد بيئي وتنافسي واستراتيجي.

1. الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح جملة من المقترحات والنصائح لتفعيل إدارة المعرفة وبناء أداء و متميز في الجامعات والمتمثلة في:

✓ التركيز على توفير متطلبات إدارة المعرفة من قيادة رشيدة منفتحة على مختلف الأفكار وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار وتتخذ التمكين فلسفة لها، والاهم من ذلك أنها تقود مبادرات إدارة المعرفة وتعملها وترعاها، وقوى بشرية نشطة كفؤة تتعلم باستمرار وتتبنى منهج التحسين المستمر وتعد بحق رأس مال بشري للمؤسسة، وثقافة تنظيمية ملائمة وداعمة لتشارك وتقاسم المعرفة والأفكار والرؤى ومناقشتها بأريحية، وتؤدي إلى خلق مناخ اجتماعي مشجع، وتكنولوجيا ملائمة تواكب أحدث التطورات في هذا المجال خصوصا في مجال الانترنت والشبكات الداخلية والتواصل الالكتروني، وبالجملة تبني الإدارة الالكترونية.

✓ تفعيل عمليات إدارة المعرفة انطلاقا من:

- رصد ومتابعة المعرفة من مصادرها العالمية عن طريق التعاقد جامعات عالمية وتبادل البحوث والخبرات والدراسات.
- تشكيل فرق بحث مهمتها رصد المعرفة المتجددة من مصادرها المختلفة، ونقل تلك المعرفة في شكل نشرات ومقالات ومحاولة تلخيص وترجمة الكتب العالمية المهمة.
- التعاقد مع مؤسسات خاصة وعامة، وعقد ندوات ومؤتمرات مشتركة للتعرف على مشكلات الواقع والمجتمع.
- تدعيم الجامعة بمكتبة الكترونية شاملة، متاحة للأساتذة والطلبة، هذا بالإضافة إلى المكتبة الورقية التي لا يمكن الاستغناء عنها لكن إثرائها بالكتب والبحوث العالمية القيمة.
- تشجيع الأساتذة وتحفيزهم للمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية، وربط الحوافز بالإنتاج العلمي والأدبي، وتشجيعهم على استكمال مساراتهم العلمية.
- تطوير البرامج وتحديثها حتى تواكب التطورات الحديثة، والاهتمام بتدريس اقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة، وإنشاء مخبر بحث خاص بهذه المادة.
- تنظيم التظاهرات العلمية واللقاءات والمحاضرات ودعوة المتخصصين لها وممثلي المجتمع المدني، وشرط نجاح هذه الأنشطة إضافة للتنظيم الجيد للإعلام الجيد والدعاية لها.

- دعم مشروع التعليم عن بعد وتفعيله وتخصيص غلاف مالي وإطار بشري كافٍ له، وينبغي توعية المجتمع بأهمية التعليم عن بعد.
- الاهتمام بمقترحات الأساتذة والعاملين والنظر إليها بجدية، خصوصا أصحاب الخبرات والتجربة وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات.
- تبني رؤية طموحة ورسالة واعية وأهداف واقعية، وينبغي الإيمان والافتناع بهذه المعاني لا اتخاذها كشعارات جوفاء.
- تدعيم العمل الإبداعي والمبتكر، والإشادة بالبحوث المتميزة ونشرها وطبعها.

4 آفاق البحث:

تعد إدارة المعرفة مجال خصب وحديث، وهو يحتاج إلى دراسات عميقة وإلى وعي بعملياتها والأساليب المرتبطة بها.

- دور متطلبات إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- دور رأس المال البشري في تنمية العمل المعرفي.
- إستراتيجية المعرفة كمدخل لأداء متميز.
- إدارة المعرفة كأساس للبناء الجامعة الاستثمارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان، 2013.
- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013.
- بروبست جيلبرت وآخرون، إدارة المعرفة-بناء لبنات النجاح، عرض حازم حسين صبحي، سلسلة كراسات "عروض"، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 1431هـ، 2010.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، دار الكتب المصرية، بغداد، العراق، 2005.
- عبد الستار العلي، عامر قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الطبعة 2، 2009.
- عبد العزيز جميل محييمر، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 1، 2000.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013 - 1434هـ.
- عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1 ، عمان :دار صفاء، 2008
- غسان العمري، سلوى السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية :مدخل استراتيجي معاصر، ط1 عمان :دار المسيرة،.2008
- فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2000.
- ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013

- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008 .
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات- ، ط1 ، عمان : مؤسسة الوراق،.2005
- هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014

2. المذكرات والرسائل

- اقنيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2007.
- دروزة سوزان صالح، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط، 2008.
- الزطمة نضال، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء :دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غزة : الجامعة الإسلامية، 2011
- زكيه قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2007، ص 38.
- عبد الرحمان محمد جبر، الابداع الاداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
- عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007_2008 .
- فارس عودة، إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير، غزة :الجامعة الاسلامية، 2010 .

- قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012 .
- ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية : مكتبات جامعة منتوري قسنطينة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008, 2009.
- المالكي وساعد بن عتيبي بن سعد، الابعاد الادارية والامنية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003.
- المحاميد ربا جزا جميل، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي :دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، عمان :جامعة الشرق الأوسط، 2008.
- مريم اللحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، رسالة ماجستير، مكة المكرمة :جامعة أم القرى، 2010
- يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

3. مقالات ومجلات علمية

- حمودة هدي :نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، عدد15_ 2005.
- خلود عاصم، محمد إبراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
- سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، جامعة بسكرة :مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، عدد 11 جوان، 2012.

- سمير عبد الوهاب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، بحث مقدم إلى مؤتمر (مدن المعرفة) ، المدينة المنورة، السعودية 28_30, نوفمبر، 2005.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7 ، 2010.
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بن الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001 .
- واضح فواز ونويري مجدي، إدارة المعرفة، اسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المركز الجامعي ميلة، مارس 2017.

4. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة الابداعية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، 2001
- حسين ليث، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي 28 ابريل 2004.
- علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض :معهد الإدارة العامة، 1_4 نوفمبر، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Books:

- Carol Gorelick&al, **Performance Through Learning: Knowledge Management in practice**, USA: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2004.
- Claire McInerney, Michael E. D. Koenig, **Knowledge Management (Km) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice**, Morgan & Claypool Publishers,2011.

- David J. Skyrme, **Knowledge Management: Approaches and Policies**, David Skyrme Associates Limited, Highclere, England, 2002.
- Edward b. tylor, **Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology**, vol1, Édition2, J. Murray, London, 1920.
- Gary S. Becker& al, **The Oxford Handbook of Human Capital**, Oxford Handbooks Online, 2011.
- Lalit narayan&al, **Computer Aided Design and Manufacturing**, PHI Learning Pvt. Ltd. 2008.
- Patricia Werhane&al, **Leadership, Gender, and Organization**, Springer, 2011.
- Rajendra Akerkar& Priti Sajja, **Knowledge-Based Systems**, Jones & Bartlett Learning, 2010.
- Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, Tenth Edition, South-Western, Cengage Learning, 2010.

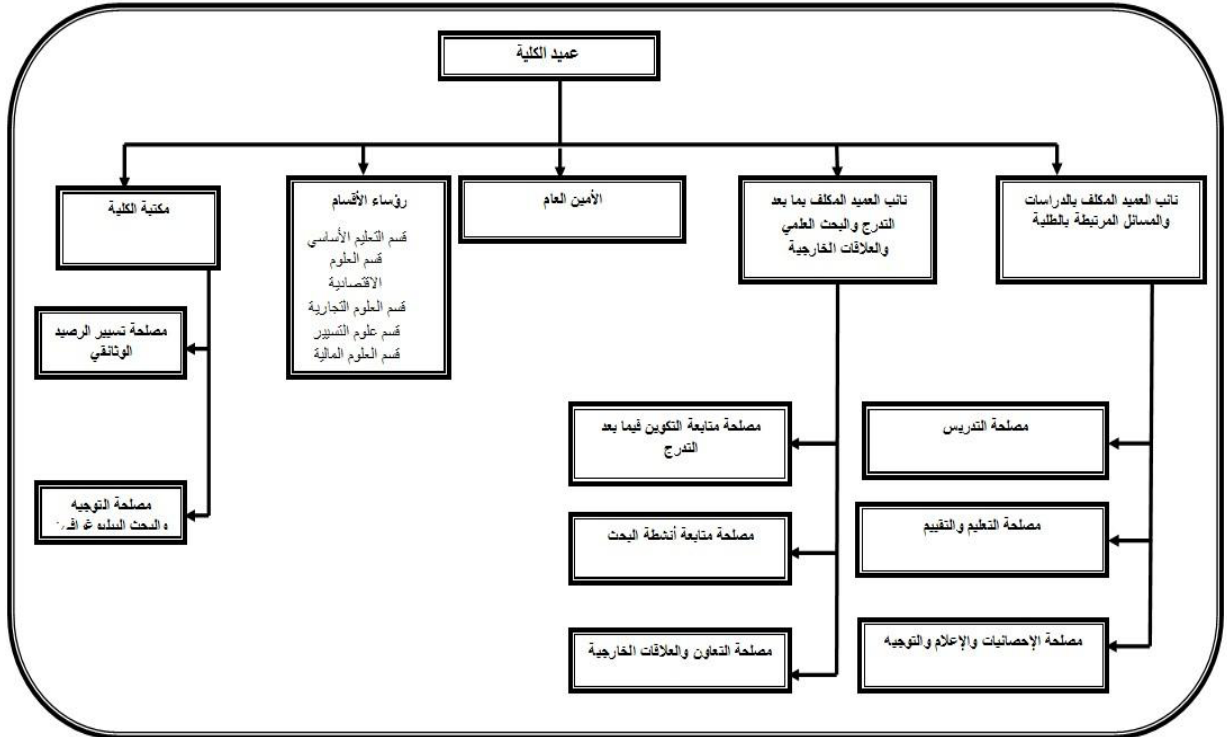
Articles

- Adachi Yoshimichi, **An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in terms 2006.**
- Arab British Academy for Higher Education, **Artificial Intelligence**, www.abahe.co.uk, 25/01/2013.
- Bollinger, A. Smith, R, **Managing organizational knowledge as a strategic asset**, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, 2001.
- **Business Organizations**, **Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. No. 1, 2012.

- **Challenges of Integration**, International Journal of Management & Business Studies, Vol. 1, Issue 2, India, June 2011.
- Chunli Yang&al, **Study on Product Knowledge Management forProduct Development**, Knowledge Management, Pasi Virtanen and Nina Helander (Ed.), InTech, 2010.
- Corina Gavrea&al, **Determinants Of Organizational Performance:The Case Of communicators**. Technical Communication, 2000.
- De Brùn C, **ABC of Knowledge Management**, NHS National Library for Health:
- **Development of Learning Organizations in the Automobile Industry: AResearch First, The Chicken Or The Egg?** Information Technology and Control, Vol.35, No.3A,
- Henning Gebert&al, **Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts**, The Second International Conference on Electronic Business Taipei, Taiwan, December 10–13, 2002.
<http://www.kyield.com/sectors/government.html>, 19-01-2013.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول:

إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق أداء جامعي متميز
دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -
جامعة العربي التبسي - تبسة

لإعداد: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

❖ د. زرزور براهيم

❖ عائشة بركاني

❖ لبنة سعدي

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة حول: "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق أداء جامعي متميز دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة"، راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال /كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2020/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

من 31-40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي

دكتوراه علوم

ماجستير

تأهيل جامعي

دكتوراه LMD

أخرى (حدد):

4- مجال الوظيفة الحالية

مسؤول إداري

عضو هيئة تدريس

(عميد، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم)

موظف إداري

مسؤول بيداغوجي

(مسؤول ميدان، مسؤول اختصاص، مسؤول شعبة)

5- الخبرة المهنية

من 05 إلى 10 سنة

أقل من 05 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 إلى 15 سنة

القسم الثاني: البيانات الأساسية

ملاحظة هامة جدا: المقصود بالكلية عبر كامل عبارات الاستبيان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة
الرجاء إبداء الرأي حول العبارات التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل:

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجزء الأول: متطلبات إدارة المعرفة						
بعد ثقافة المنظمة						
01	هناك تقارب كبير في طرق تفكير الموظفين بالكلية					
02	هناك معايير وقوانين بالكلية يلتزم بها جميع الموظفين					
03	تقوم إدارة الكلية بتشجيع التفاعل بين أعضائها لخلق المعرفة والمشاركة به					
بعد العمل الجماعي						
04	تقدم الكلية دعما إداريا لإدارة المعرفة ولكل مستوياتها					
05	تشجع الكلية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات					
06	يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل بالكلية					
بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات						
07	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في الكلية بشكل كاف					
08	تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى موظفي الكلية					
09	هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الكلية -شبكة داخلية LAN-					
10	الشبكة داخل الكلية متاحة لجميع الموظفين					
11	تتوفر الكلية على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية شبكتها الداخلية					
بعد المعرفة الضمنية						
12	يعي موظفو الكلية أن نجاح الكلية واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخالقة					
13	يعي موظفو الكلية أن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع					
14	يعي موظفو الكلية أن المعرفة الفردية كامنة لا تظهر إلا وقت الحاجة إليها					
بعد المعرفة الصريحة						
15	تسعى الكلية لربط الأشخاص بشبكة من معلومات لتبادل الأفكار والمعلومات					
16	تمتلك الكلية في موقعها الإلكتروني مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة					
17	يعي موظفو الكلية أهمية البيئة الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار					
18	تمتلك الكلية دليل معرفي خاص بكل وظائف وأدوار ممارسة نشاطها					

الجزء الثاني: عمليات إدارة المعرفة

بعد توليد المعرفة

19	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية
20	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف
21	تعمل الكلية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة
22	تهتم الكلية بعميلة التواصل وتوريث الخبرات
23	تعتمد الكلية التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)

بعد توزيع المعرفة

24	تعتمد الكلية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية
25	تعتمد الكلية في توزيع المعرفة على فرق العمل
26	تعتمد الكلية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب
27	تعتمد الكلية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية

بعد تخزين المعرفة

28	تعتمد الكلية في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة
29	تعتمد الكلية في خزن المعرفة على الحوسبة

بعد تطبيق المعرفة

30	موظفو الكلية مدركون للمعلومات التي يملكونها
31	تمنح الكلية الحرية لموظفيها في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة
32	تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
33	تضع الكلية ضوابط للسيطرة على المعرفة
34	المسؤولون يحثون العاملين في مختلف أقسام الكلية على تطبيق المعرفة
35	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للكلية
36	تعاني الكلية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى كليات أو مؤسسات أخرى
37	تستغل الكلية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد

بعد فريق المعرفة

38	لدى الكلية مستشارون للمعرفة
39	لدى الكلية خبراء معرفة مؤهلون
40	يوجد لدى الكلية أفراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها
41	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات
42	تشجع الكلية على التميز والتفوق
43	تسعى الكلية إلى إشراك جميع الموظفين في إدارات وأقسام الكلية في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات

الجزء الثالث: تميز وتطوير الأداء المؤسسي

بعد تحسين الأداء المؤسسي

					تعمل الكلية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق	44
					تتيح الكلية حرية طرح الأفكار لموظفيها في حل المشكلات	45
					تعتمد الكلية في حل مشكلاتها على التشاور	46
					تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية	47
					يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين إلى تحسين أداء العاملين	48
					يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	49
					يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	50
					تمنح إدارة الكلية مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	51
					يوجد اهتمام ومتابعة من قبل مسؤولي الكلية للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	52
					ينسق مسؤولي الكلية بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	53
					هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية	54

بعد تميز وتطوير الأداء المؤسسي

					لدى الكلية خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية	55
					تحقق الكلية أهدافها المسطرة بشكل مميز	56
					تعتبر الكلية أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين	57
					تتحكم الكلية في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري	58
					يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الكلية	59

شكرا على تعاونكم...

الملحق رقم (03): مخرجات الـ SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	59

Correlations

		متطلبات إدارة المعرفة	تحسين الأداء المؤسسي
متطلبات إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.710**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	57	57
تحسين الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	57	57

Correlations

		عمليات إدارة المعرفة	تميز وتطوير الأداء المؤسسي
عمليات إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	57	57
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	57	57

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	df

إدارة المعرفة	Equal variances assumed	.426	.517	1.485	55
	Equal variances not assumed			1.497	54.585
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	Equal variances assumed	.657	.421	.199	55
	Equal variances not assumed			.200	54.203

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
إدارة المعرفة	Between Groups	1.507	3	.502	.947
	Within Groups	28.113	53	.530	
	Total	29.620	56		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	Between Groups	3.655	3	1.218	2.031
	Within Groups	31.792	53	.600	
	Total	35.448	56		

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
إدارة المعرفة	Between Groups	1.412	3	.471	.884
	Within Groups	28.208	53	.532	
	Total	29.620	56		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	Between Groups	2.712	3	.904	1.464
	Within Groups	32.736	53	.618	
	Total	35.448	56		

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
إدارة المعرفة	Between Groups	3.283	4	.821	1.621

	Within Groups	26.337	52	.506	
	Total	29.620	56		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	Between Groups	5.118	4	1.280	2.194
	Within Groups	30.329	52	.583	
	Total	35.448	56		

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
إدارة المعرفة	Between Groups	7.782	3	2.594	6.296
	Within Groups	21.837	53	.412	
	Total	29.620	56		
تميز وتطوير الأداء المؤسسي	Between Groups	9.313	3	3.104	6.296
	Within Groups	26.134	53	.493	
	Total	35.448	56		