

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية"

مجد فتحي حموده أبو سرور

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437هـ / 2016م

إدارة المعرفة و أثرها على الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية"

إعداد الطالب:

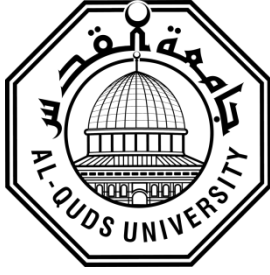
مجد فتحي حموده أبو سرور

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية - جامعة القدس - فلسطين

إشراف: د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
برنامج الدراسات العليا في التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية الموارد
البشرية - جامعة القدس

1437هـ / 2016م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية"

اسم الطالب: مجد فتحي حموده أبو سرور

الرقم الجامعي: 21310109

المشرف: الدكتور إبراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/5/24 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم عوض
2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش
3. ممتحناً خارجياً: د. عفيف حمد

القدس - فلسطين

1437هـ / 2016 م

الإهداء

تبعثرت أوراقِي، فأخذت أجمع أشناتها لأضمنها بكلمات إهداءٍ ومحبةٍ، فوجدت أطيافاً جميلة تتراءى أمام ناظري وفي مخيلتي أناس يعجز اللسان عن بيان فضلهم.

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار، إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار

إلى من أحملُ اسمه بكل فخرٍ واعتزاز ... والدي أمد الله في عمره

إلى من يسعدُ قلبي بلُقيهاها، إلى بسمَةِ الحياة وسر الوجود

إلى روضة الحب التي تُثبت أزكى الأزهار... والدتي أمد الله في عمرها

إلى من هم في الفؤاد مشاعل الإيمان، إلى من هم أقرب إليّ من روحي

إلى من شاركوني حزن ألام وبهم استمد عزتي وإصراري

سألتُ الله أن يحفظكم ... أخوتي الأعزاء

إلى الدم الطاهر الذي روى أرضنا الحبيبية

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

مجد فتحي حموده أبو سرور

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

اسم الطالب: مجد فتحي حموده أبو سرور

التوقيع: 

التاريخ: 2016/ 5/24

شكر وعرّفان

حينما تعجز الكلمات عن وصف ما يشعر به الإنسان، يقف القلم حائراً ويجف سيلانه قبل أن نكتب رسالة شكر وعرّفان، ربما يعجز اللسان عن التعبير ولكن القلب دائماً يكون الأصدق.

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله، وأشكره سبحانه وتعالى على نعمه الذي لا تُعد ولا تحصى، أن وفقني لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع.

انطلاقاً من مبدأ العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليتلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور إبراهيم عوض الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة، لما كان لتوجيهاته وإرشاداته من عظيم الأثر في إتمام هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة.

كما أسجل شكري إلى الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة - كلية الدراسات العليا، وخاصة معهد التنمية المستدامة الذين أتاحوا لي الفرصة في الالتحاق بهذا المعهد لتطوير قدراتي العلمية وطموحي المستقبلي.

أقدم شكري وعظيم أمتناني إلى العين الساهرة على أمن الوطن والمواطن، وجميع الأخوة العاملين في الأكاديميات الأمنية الفلسطينية الذين ساعدوني في جمع بيانات الدراسة، حيث أن لدقة إجاباتهم وتعاونهم دور كبير في إتمام الجانب الميداني للدراسة، كما أشكر كل من ساعدني لإتمام دراسة الماجستير هذه.

مجد فتحي حموده أبو سرور

مصطلحات الدراسة

المعرفة

عرّف (Sivan, 2001) المعرفة بأنها ذلك الرّصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلميّ، والتفكير، والدراسات الميدانيّة، وتطوير المشروعات الابتكاريّة، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكريّ للإنسان عبر الزّمان. ويعرّفها (السكري، 1999) بأنها مجموعة من المفاهيم، والأفكار، وتصورات القضايا التي يكوّنها الإنسان في حياته اليوميّة عن العالم الخارجيّ، بكلّ ما فيه من موجودات، وحركات، وظواهر مختلفة.

يقصد بها الباحث "المعلومات المتوفرة في هيئات التّدريب الأمنيّ الخارجيّة التي تساعد الهيئات التدريبية الأمنيّة المحليّة على الفهم واتّخاذ القرار المناسب".

إدارة المعرفة

يعرّف (Hackett, 2003) إدارة المعرفة بأنها مدخل نظاميّ متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كلّ أصول معلومات المنظّمة، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السّياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.

يقصد بها الباحث في هذه الدّراسة "جميع العمليّات التي تساعد الهيئات التدريبية الأمنيّة على اكتساب المعرفة، تطويرها، تنظيمها، تطبيقها، نقلها، وتحويل المعلومات الهامّة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضروريّة للأنشطة الإداريّة كصنع القرارات، والتّخطيط الاستراتيجيّ".

الأداء المؤسسي

يُعرف (Peterson, 2003) الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج

مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

يقصد به الباحث النتائج الفعلية المتحققة من التدريب ومستوى التدريب الأمني والعسكري في الكليات

والأكاديميات الأمنية، ومدى رضا المدربين والمتدربين عن الخدمة المقدمة.

الأكاديميات الأمنية

يقصد بها الباحث ذلك الصرح الذي يتم تدريب أفراد الأمن فيه (سواء يطلق عليها كلية أو مركز

تدريب)، من خلال عقد الدورات الأمنية المتتالية والهادفة لتطوير أداء رجال الأمن، بالإضافة إلى

الدورات العسكرية التي تطور أدائهم العسكري في الميادين، بناءً على احتياجات الأجهزة الأمنية

والخطط الاستراتيجية لوزارة الداخلية والسلطة الفلسطينية

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في الأكاديميات الأمنية الفلسطينية، بالإضافة للتعرف على متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والعلاقة بينهما، وأثرهم على الأداء المؤسسي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع تدريبي الأكاديميات الأمنية والعسكرية في سبع كليات ومراكز تدريب أمنية البالغ عددهم (240) فرداً، واشتملت عينة الدراسة على (121) فرداً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (50%) من المجموع الكلي لأفراد الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة شملت (57) فقرة، موزعة على ثلاث محاور رئيسية (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) وذلك لجمع المعلومات من عينة الدراسة، كما تم جمع البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة كالتكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت لعينة واحدة واختبار التباين كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائية وثباتها، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي في الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية، حيث أشارت النتائج أن أهم المحاور تأثيراً على الأداء المؤسسي هو محور الكادر البشري يليه محور البيانات والمعلومات.

2. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي، حيث أننا نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي، كما تشير النتائج أيضاً أن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً على الأداء هي عملية تطبيق المعرفة، تليها عملية توزيع المعرفة .

3. بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية، وعمليات إدارة المعرفة من ناحية أخرى، حيث نستنتج مدى الترابط بين هذه العناصر التي تشكل في مجملها نظام متكامل قد يصعب نجاح أحدهما دون توافر العناصر الأخرى، مما يوضح أن قدرة المؤسسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة، وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بتميز الأداء المؤسسي.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

Knowledge management and its impact on corporate performance
“An Empirical Study on the security academies operating in the West Bank”

Prepared by: Majd Fathi Abu Srour

Supervisor: Dr. Ibrahim Awad

Abstract

The goal of this study was to acknowledge the impact of knowledge management on security academies performance in Palestine. In addition to this, to learn knowledge management requirements, processes and the relationship between them, as well their impact on corporate performance.

The study population consisted of all trainers, security and military colleges in the seven colleges and centers for security training totaling (240) individuals. The study sample included at (121) individuals were randomly selected as this sample accounted for (50%) of the total members of the study.

To achieve the objectives of the study descriptive and analytical approach was used, the questionnaire included (57) items, divided into three main areas (knowledge management requirements, knowledge management processes, organizational performance) in order to collect information from the study sample, The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used.

Several statistical methods were also used to achieve the objectives of the study such as repetitiveness, percentages, arithmetic mean and standard deviation and test t for one sample Cornbrash's alpha used to check the veracity of the statistical tool and stability, Pearson correlation coefficient has

also been used to examine the strength and direction of the relationship between the variables.

After an analysis of the data the study process and hypotheses, the study found a number of results, most notably:

1. The results have shown a significant relationship between knowledge management requirements and performance in college's security and academies operating in the West Bank, the results indicated they performed extremely well in terms of human staff performance and followed by data and information.
2. The findings indicated that there is also a significant relationship between knowledge management processes and institutional performance, it showed also a positive effect on institutional performance, as well as the more knowledge management processes impact on performance is the process of knowledge application, followed by the distribution of knowledge.
3. The results confirmed that there is a relationship between knowledge management requirements on the one hand, and knowledge management processes on the other hand, which in turn these elements cannot be integrated into the system without the availability of the other elements, this clarifies the ability of organization to provide knowledge management.
4. There are significant differences in the responses of study sample attributed to demographic variables.

الفصل الأول

خلفية الدراسة والاطار العام

1.1 مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحوّلات، والتّغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثّورة المعلوماتيّة، تلك الثّورة التي تعتمد المعرفة العلميّة المتقدّمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفّقة النّاتجة عن النّقد الكبير في تقنيات الحاسب الآلي، والشبكة العالميّة للاتّصالات.

ونتيجة لتلك التحوّلات أصبحت المعرفة تمثّل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهميّة، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها (schwandt, 2003).

تعدّ المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إداريّة هادفة ومعاصرة للتكيّف مع متطلبات العصر، إذ إنّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثّروة، وتحقيق التميز والإبداع في ظلّ المعطيات الفكريّة التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكريّة، كالعولمة، والخصخصة، وثورة المعلومات واتّساع رفعة المجتمعات الإنسانيّة المختلفة (حمود، 2010).

حيث أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، واستطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة، وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التوافق بين المفهوم العمليّ للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفتها منظمات معرفية (محجوب، 2004).

وقد تتبأ رائد الإدارة (Peter Drucker) بأنّ العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأنّ المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناع المعرفة (Turban, 2001).

أما الأداء المؤسسي فيعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعدّ 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 الاتفاق 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. وعليه عرّف (العلواني، 2009) الأداء المؤسسي بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميّز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية، وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة، وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات، والعمليات، والموارد البشرية، والنظم". وأشارت كل من دراسة (المسند، 2009) متطلبات نجاح إدارة المعرفة في العمل الأمني، ودراسة (المدلل، 2012) تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء،

ودراسة (Kasim, 2010) دراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية" إلى أهمية تبني المؤسسات الحكومية والأجهزة الأمنية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتها لما لها من أثر على نوعية الخدمة المقدمة للجمهور، وزيادة كفاءة عملياتها الداخلية ورضا العاملين بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى دعم سير عجلة التنمية في البلاد.

إن التطور في العمل الأمني خلال السنوات الماضية يعود بشكل أساسي إلى جودة التدريب الذي ينتقاه رجل الأمن خلال إعداده لأدائه الواجب الوطني، فقد زاد عدد الكليات الأمنية في الضفة الغربية خلال الست سنوات الماضية لكي يصبح لكل جهاز أمني كلية أو مركز تدريب خاصة به ليميز بأدائه عن الآخر.

حيث يوجد في مدينة أريحا مراكز تدريبية وأكاديميات أمنية تتبع الأجهزة الأمنية، بالإضافة لوجود جامعة الاستقلال المسؤولة عن إعداد ضباط أمنيين وشرطيين خلال فترة أربعة سنوات بشهادات بكالوريوس، بالإضافة إلى مراكز تدريب مشتركة تعقد دورات لمختلف الأجهزة وليست قصراً على جهاز دون آخر.

من هنا جاءت فكرة الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأنظمتها وعملياتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة في الكليات الأمنية العاملة بالضفة الغربية وممارسات تطبيقها، وتحديد متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في هذه الكليات لاستغلال رأس المال الفكري بالشكل الأمثل، والذي يعبر عن الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد، والارتقاء بمستوى الأداء.

2.1 مشكلة الدراسة

تعدّ إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير، وتحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة، والصحة، والإنتاج (حجازي، 2005)، ويؤكد

علماء الإدارة في العالم المتقدم أنّ الفكر والمعرفة المتجدّدة والمبتكرة من أهمّ وسائل نجاح الإدارة، وهما جناحا القيادة نحو النجاح الاستراتيجي في شتى المواقف بشرط أن تراعى اتجاهات المجتمع (الرشيدي، 2000)، كما أشار (نجم، 2008) إلى أنّ المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحداث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسيّة في الإدارة.

وبما أن الكليّات الأمنيّة هي المؤسّسة المنتجة للمورد البشريّ الفعّال الصّانع للمستقبل الأمنيّ فهي بطبيعتها تقوم بتعليم الكوادر الأمنيّة، والتّعليم بطبيعته يعدّ مجالاً جذاباً للاستثمار، ففوائد استثماراته في العنصر البشريّ متزايدة وغير محدودة، وتعدّ الكليّات بشكل عام بشقيها الأمنيّة والمدنية من أهمّ المنظّمات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار فيها، وهي من أكثر المنظّمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة. وعليه فإنّ مشكلة الدّراسة تكمن في " قياس أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسّسيّ في الكليّات الأمنيّة العاملة في الصّفة الغربيّة".

3.1 أهمية ومبررات الدراسة

تزداد أهمية المعرفة مع تزايد حجم العاملين في مجال المعرفة في المنظمة الحديثة، إذ أن حجم العاملين في مجال المعرفة، حيث يبرز دور إدارة المعرفة في القيمة السوقية للمنظمة، حيث أن هذه القيمة تفوق قيمة موجوداتها المادية الملموسة، وهذا يعود إلى قيمة الموجودات غير الملموسة مثل الشهرة والاسم التجاري والعلامة التجارية والملكية الفكرية والمعرفة الفنية وبراءات الاختراع وغيرها.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حيويّاً حديثاً هو إدارة المعرفة، وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، فالدراسة الحالية تبحث بشكل عام في تطوير أنظمة العمل في المؤسّسات الحكوميّة، وبشكل خاص

في الكليات الأمنية على اعتبار أنها الجهة التي تنظم عمل الأجهزة الأمنية، حيث إنها تسعى إلى تخريج ضباط بصفات قيادية ومعرفية تمكنهم من الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، والأداء الأمني والمؤسسي، وتحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات المتاحة. ومما لا شك فيه أنّ موضوع إدارة المعرفة هو محل اهتمام واسع في الوقت الحالي؛ لتأثيره الكبير على المنظمات، وقد أصبح محلّ نقاش وتدارس بين عدد كبير من الباحثين والمتخصصين، إلا إنّ الاهتمام العربي بهذا المدخل غير كافٍ من الناحية النظرية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود الخلط والعمومية في تناول هذا المفهوم، وهو الحال كذلك في الأكاديميات الأمنية بحسب اطلاع الباحث الذي شارك في العديد من الدورات الأمنية، ولمس الفجوة بين إدارة المعرفة، وآلية تطبيقها في هذه الأكاديميات.

تزداد أهمية الدراسة في أنها معالجة مبكرة لتطبيق إدارة المعرفة في الكليات الأمنية، باعتبارها الدراسة الأولى التي تناولت هذا الموضوع على مستوى الضفة الغربية، وقطاع غزة وفقاً لما هو منشور. إذ إنّ هذا المفهوم لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في هذه المؤسسات.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام تقديم معلومات هامة لأصحاب القرار حول أهمية تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني وتحديداً في الكليات الأمنية باعتبارها المسؤولة عن إعداد الضباط والأفراد، وتأهيلهم لتأدية الواجبات المطلوبة منهم كلّ حسب تخصصه. حيث أنّ تطبيق إدارة المعرفة في الكليات الأمنية بشكل خاص، والأجهزة الأمنية بشكل عام يساعد على تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار من خلال

توفير المعلومات بشكل دقيق، وفي الوقت المناسب، وتسهيل عمليات تشارك وتبادل المعرفة بين المدربين والضباط وتحسين الخدمة المقدمة للضباط والمجتمع معاً.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل بالآتي:

1. التّعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وماهية عملياتها، والعلاقة بينهما.
2. فحص تأثير تطبيق إدارة المعرفة في الكليات الأمنية، وأثره على مستوى الأداء المؤسسي.
3. الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير اتباع منهج إدارة المعرفة وأثره على الأداء، والتي تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، مدة الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، مكان العمل).

5.1 أسئلة الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما دور متطلبات إدارة المعرفة في تميّز الأداء المؤسسي؟
2. ما دور عمليات إدارة المعرفة في تميّز الأداء المؤسسي؟
3. ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة ؟
4. ما العلاقة بين الخصائص التي يتميّر بها أعضاء الهيئة التدريسية، وتميّز الأداء المؤسسي؟

6.1 فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدّم من توضيح للمقصود بإدارة المعرفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات السابقة والإلمام بالبيئة المحيطة لمشكلة الدراسة، وعليه فإن فرضيات الدراسة كانت على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وتمييز الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة، وتمييز الأداء المؤسسي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية، وعمليات إدارة المعرفة من ناحية أخرى.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، مدة الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، مكان العمل).

7.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الأكاديميات والكلّيات الأمنية، وذلك من خلال مفهوم إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة، وتحديد درجة الممارسات لعمليات إدارة المعرفة، ومدى انعكاس هذه الممارسات على تمييز الأداء المؤسسي.

- الحدّ البشريّ: تركزت هذه الدّراسة على المدربين الأمنيين، والعسكريين، والهيئات الإداريّة في الكليّات الأمنيّة، كونهم من تتطبّق عليهم متطلّبات إدارة المعرفة، وهم المسؤولون عن نقلها، وتخزينها، وتطبيقها.
- الحدّ المكانيّ: اقتصرّت هذه الدّراسة على الكليّات الأمنيّة في الضّفة الغربيّة، وهم (كلية فلسطين للعلوم الأمنيّة (جامعة الاستقلال)، وكلية فلسطين للعلوم الشرطيّة، وأكاديميّة الأمن الوقائيّ، وأكاديميّة الحرس الرئاسيّ، مركز تدريب الاستخبارات العسكريّة، هيئة التدريب العسكريّ، مركز تدريب المخابرات العامّة).
- الحدّ الزمنيّ: تمّ جمع البيانات، والمعلومات اللازمة؛ لاستكمال متطلّبات هذه الدّراسة، وتحليل نتائجها خلال الفصل الأوّل والثاني من العام الدراسيّ 2015-2016.

8.1 متغيّرات الدّراسة

المتغيّر التابع: الأداء المؤسّسي ويعرف بأنّه قدرة المنظمة على استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها، ومناسبة لمستخدميها (Peterson, 2003)، ويشمل التّالي:

1. رضا العاملين ونقصدهم به محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكوّن من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدّمها المنظمة له (Newstern, 1994).

2. النمو المؤسسي ونقصه به الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة نتيجة اتباع وسائل حديثة سواء في الإنتاج أو الإدارة، من شأنه زيادة القدرة الإنتاجية بتكاليف أقل، وزيادة في القدرة البشرية (الزطمة، 2011).

3. كفاءة العمليات الداخلية ونقصه بها أداء وظائف المنظمة المطلوبة على أكمل وجه، بأعلى دقة وحرفية، وبتكاليف ووقت وجهد أقل (الدجني، 2011).

المتغيرات المستقلة:

1. متطلبات إدارة المعرفة، وتشمل:

الاحتياجات المعرفية ويقصد بها الأمور التي يجب توافرها لتطبيق إدارة المعرفة، وهي عبارة عن البيانات، والمعلومات، والمعرفة الضمنية والصريحة، والبنية التحتية، والتكنولوجيا، ورأس المال البشري (الكبيسي، 2004).

كما تشمل الوعي المعرفي ونقصه به التخطيط والتنفيذ وتطبيق أمن المعلومات لإنجاح نظام إدارة المعرفة (الملكاوي، 2007).

2. عمليات إدارة المعرفة، كما يراها (محبوب، 2004) تشمل:

1. تشخيص المعرفة: تعدّ هذه المرحلة مفتاحاً لبرنامج إدارة المعرفة، وهي عملية جوهرية رئيسة تساهم في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2. توليد المعرفة: وتعني إبداع المعرفة أي مشاركة الأفراد وفرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة.

3. تخزين المعرفة: تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والإدانة، والبحث، والوصول و الاسترجاع للمعلومات والبيانات.

4. توزيع المعرفة: تعني إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت، والشكل، والتكلفة المناسبة.

5. تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة، وهو استثمار المعرفة وتطبيقها بأكفأ صورة.

من خلال مراجعات الأدبيات السابقة، والدراسات ذات العلاقة، فقد تبين أن متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة لها أثر على نوعية الأداء في المؤسسات إذا ما استخدمت بالشكل الفعال. حيث بينت الدراسات التي أجريت أن التطور المستمر والمميز في الأداء سواء على مستوى الأفراد، أو المؤسسات يعود لتبني نظام إدارة المعرفة، ومواكبة التقدم التكنولوجي، حيث بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين المتغيرات بحيث تتميز المنظمات التي تتبع نظام إدارة المعرفة على مثيلاتها من المنظمات التي لا تتبنى إدارة المعرفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: المعرفة

1.1.2 مقدمة

الاهتمام بالمعرفة والسعي لاكتسابها والبحث عنها يعدّ قديماً، لكنّه يتجدّد ويتعمّق بتعمّد الحياة، وتطوّر أساليب التّعليم. ويعدّ حمورابي أول حاكم في التّاريخ يدرك أهميّة التّعليم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحدود ألفي عام قبل الميلاد، ثم جدّد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (551-479 ق.م) الدّعوة إلى نشر المعرفة حين قال "إنّ المعرفة هي الطّريق الوحيد للتّقدّم والنّجاح الدّنيويّ على الأرض". أمّا الفيلسوف اليونانيّ أفلاطون (427_347 ق.م) فقد أعطى جرعة جديدة ودفعة قويّة لأهميّة المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة فهو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإنّ حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به، والمتمثّل في الوجود".

ومع ظهور الدّعوة الإسلاميّة وبعثة سيدنا محمد (ص)، وإرساء دولتها الأولى أصبح العلم فريضة على كل مسلم، وبعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلامذتهم، أصبح العلم متاحاً للجميع وأصبح العلماء والفقهاء مكلفين بإيصال معرفتهم، ونشر علمهم في المساجد، ودور العلم التي فتحت أبوابها أمام الطلبة القادمين إليها من كلّ حذب وصوب بمن فيهم الطلبة الأجانب من غير المسلمين. ومن الطّبيعيّ أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهّدت ثورة الاتّصالات، وثورة المعلومات، والنّقنيّات، وقربت المسافات، ويسّرت السّبل لتبادل المعرفة وتجديدها، وليس غريباً في ظلّ هذه الثّورات أن يتضاعف حجم المعرفة كلّ بضع سنوات بعد أن كانت مضاعفتها تستغرق قرن من الزّمان (الزطمة، 2011).

2.1.2 ماهية المعرفة (رأس المال الفكريّ)

يختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة، وهذا الاختلاف أدّى إلى تعدّد التعاريف المتداولة، والتي تبرز ومن أهمّها تعريف (Druker, 2008) الذي عرف المعرفة بأنّها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمّة محددة، أو إيجاد شيء محدّد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية، حيث يشير هذا التعريف إلى الأداء كمخرج للمعرفة يحقّق نتائج محدّدة، حيث تمثّل المعرفة معلومات الدّماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء، وتحقيق أهداف مرجّوة، إلا أنّ هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمنيّ للمعرفة.

إن المعرفة تنقسم إلى نوعين ظاهريّة وباطنيّة، فالظاهريّة هي التي يمكن التّعبير عنها رسمياً، والتي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة، وتوجد بصيغة براءات اختراع ومخطّطات. أمّا المعرفة الضمنيّة فهي غير مررّمة وصعبة الانتشار لأنّ التّعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل (باسرّة، 2006).

يرى الباحث أنّ المعرفة عبارة عن "حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة، والخبرة، والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة، حيث إنّها تسجّل في أدمغة الأفراد، أو يتمّ تخزينها في وثائق المجتمع، أو المنظمة".

3.1.2 أهمية المعرفة

إنّ أهمية المعرفة للمنظمات لا تكمن في المعرفة ذاتها وإنّما فيما تشكّلها من إضافة قيمة للمنظمة، وفي الدور الذي تؤديه في تحوّل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة، حيث يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها.

بالإضافة لتحديد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة، والمجالات المساندة التي توظّف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التّقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة.

كما يمثّل تخطيط العمليات الإنتاجية، والمالية، وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلياً على المعرفة التقنيّة والإداريّة المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة، وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين، وتحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيميّة والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيميّة والوظيفية، ونظم العمل واختيار تقنيّات الأداء ومعاييرها، وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة، وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتّجارب والاطّلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة، وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات (الزظمة، 2011).

يرى الباحث أنّ على المؤسسة التعلّيمية سواء كانت أمنية، أم تربوية أن تطمح للميزة التنافسية، ويتمّ ذلك بالعمل بالتقنيّة الحديثة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدام المعرفة الداخليّة واستثمارها وعدم الاعتماد الكليّ على المعرفة الخارجيّة، ويجب على الكليّات الأمنيّة أن تهتمّ الاهتمام الأكبر بالخبرات السّابقة من أجل بناء خبرات جديدة تساعدها في الوصول إلى هذه الميزة التنافسيّة، والحصول على أفضل النتائج.

4.1.2 خصائص المعرفة

يختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة، وهذا نظراً لاختلاف وجهات نظر هؤلاء، وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يأتي:

- التراكميّة: المعرفة تكون صحيحة، وتنافسيّة في الوقت الرّاهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أنّ المعرفة متغيرة، ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.
- التّنظيم: المعرفة المتولّدة والمرتبّبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها.
- البحث عن الأسباب: التّسبب والتّعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان في البحث والتّعليل لكل شيء وفي معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التّحكم فيها بنحو أفضل.
- الشّموليّة: شموليّة المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع (الكبيسي، 2004).

5.1.2 مصادر المعرفة

يرى (Saffady, 2003) أنّ مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يجري أو يجمع المعرفة، وأكد أنّ الذكاء والتعلم، والخبرة أمور تحدّد حدود المعرفة للأفراد، وتجدر الإشارة إلى أنّ أرسطو تكلم قديماً عن الحسّ كمصدر للمعرفة، ولتحديد المصادر بصورة دقيقة فهي تقسم إلى مصدرين:

1. المصادر الخارجية وهي التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة، وتتوقف هنا على نوع العلاقة بينها وبين المنظمات الرائدة، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن بين هذه المصادر المكتبات والأنترنيت، والجامعات ومراكز البحث العلمي إضافة للبيئة الخارجية للمنظمة.

2. المصادر الداخلية وتمثّل البيئة الداخلية للمنظمة، والمتمثلة في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف المواضيع، والتي تكتسب من خلال المؤتمرات الداخلية الاستراتيجية، ومن خلال التعلّم أثناء العلم أو البحوث (الكبيسي، 2004).

6.1.2 أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعّالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها، أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها، وتبادلها، ونقلها واستثمارها.

أكد (نجم، 2008) على أنّ "المعرفة أنواع ليست نوعاً واحداً متجانساً ومنطيقاً، وهذه حقيقة لأنّ المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلّها في إطار واحد، بل إنّ المنظمة عندما تقدم منتجاتها، أو خدماتها وخبراتها فإنّها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها، وهو الجزء القابل للتحديد والنقل

وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً؛ لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد.

فقد اتفقت كل من دراسة (باسرودة، 2006)، ودراسة (Backma, 2000)، ودراسة (Duffy, 2000) على أنّ المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين هما:

1. المعرفة الصريحة وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة، والتي تتعلق بالسياسات، والإجراءات، والبرامج، والموازنات (حجازي، 2005).

يرى الباحث أنّ المعرفة الصريحة هي المعرفة التي تتعلّق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، واللقاءات، والكتب.

2. المعرفة الضمنية وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، ممّا يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

يرى (Allen, 2003) بأنّ المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية، وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد، والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية، أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارتها، والتحكّم بها، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعارفه الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والأحداث.

يرى الباحث أنّ المعرفة الضمنيّة هي المعرفة التي تتعلّق بالمهارات والمعلومات داخل عقل كل فرد، والتي من غير السهل نقله، أو تحويلها للآخرين .

ولذلك فإنّ على أيّ منظمة تريد أن تدير معرفتها المخترنة في عقول موظفيها السعي لتحويل المعرفة الضمنيّة إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال تحفيز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها، ومن ثمّ مشاركتها لتعميم الاستفادة منها.

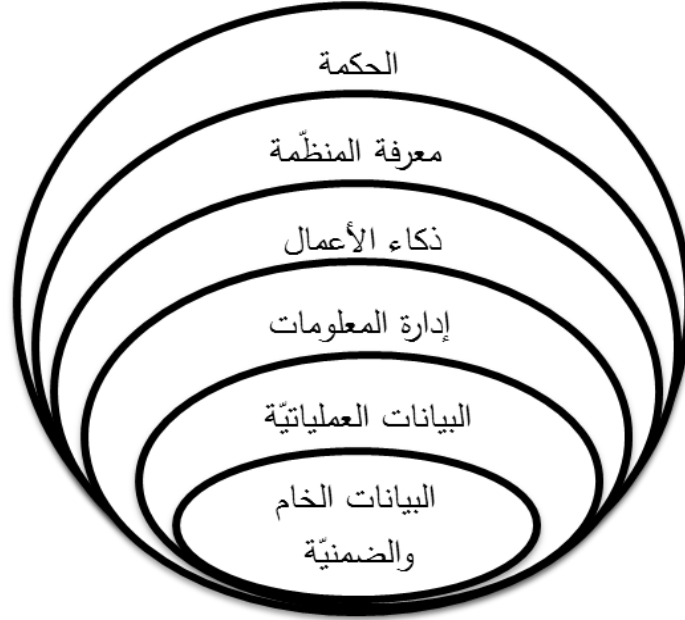
7.1.2 هرم المعرفة

يُعبّر (Coakes, 2003) عن هرم المعرفة بأنه شكل هرميّ يوضح من خلاله أنّ المعرفة تبنى في الأساس من البيانات الخام التي تتشكّل قاعدة الهرم ثمّ المعلومات، ثمّ المعرفة وصولاً إلى الحكمة التي تتشكّل بدورها رأس الهرم. وفيما يلي يعرض الباحث أهمّ نماذج هرميّة المعرفة على النحو الآتي:

1. نموذج هرم المعرفة كما صوّره كل من (Raddund & Alan)

يوضح أنموذج هرم المعرفة الذي وضعه (Raddund & Alan) أنّ البيانات الخام، والبيانات الضمنيّة تتشكّل قاعدة الهرم. وتعكس "البيانات العمليّاتية" إجراءات كاملة متكاملة، وعند مستوى "إدارة المعلومات" تحدث تغييرات هامّة إذ يتضمّن هذا المستوى بيانات ملخّصة، ومصنّفة ضمن مجموعات مخزّنة ومفلترة ومنظمة. وبالصعود إلى الأعلى يتحقّق الوصول إلى مستوى "ذكاء الأعمال" الذي ينتج عندما تتمّ معالجة البيانات والمعلومات، وتنظيمها، وتنقيتها، وربطها، وتحليلها بشكل مكثّف. إنّ القيام بعملية تلخيص وفلترة جديدة للمعلومات، تقود إلى المعرفة وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنّها تشتمل على هياكل المعلومات، والمبادئ، والخبرات، واتّخاذ القرار والتي يمكن العمل بموجبها،

والتشارك بها ضمن ظروف مختلفة، وأساليب مختلفة. وعند قمة الهرم تكمن الحكمة، والتي تمثل ديمومة المعرفة واستمرارها. والشكل رقم (1.2) أدناه يوضح هرم المعرفة كما وضحتها (Raddund & Alan).



الشكل رقم (1.2) هرم المعرفة كما وضحتها (Raddund & Alan)

2. نموذج هرم المعرفة كما صورّه كلّ من (Becman & Liebuits)

يوضح أنموذج هرم المعرفة كما صورّه كلّ من (Becman & Liebuits) أنّه في القاعدة السفلى لهذا الهرم (البيانات) التي تشمل الحقائق، والصّور، والرموز العددية غير المفسّرة، يلي ذلك المعلومات، وهي البيانات المشرّبة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدامها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تمّ تشكيلها، وتصنيفها ومعالجتها. أمّا المعرفة فتشتمل على هياكل المعلومات، والمبادئ، والخبرات، واتّخاذ القرار وحلّ المشكلة، يلي ذلك مستوى الخبرة التي هي الاستخدام الملائم والفعل للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء، وأخيراً تأتي القدرة، والتي تعني خبرة المنظّمة لتوليد

منتج، أو خدمة أو عملية على مستوى عالٍ من الأداء (Marquardt, 2002) والشكل (2.2) أدناه يوضّح هرم المعرفة كما صوّره كلّ من (Becman & Liebuits) .



الشكل (2.2) يوضّح هرم المعرفة كما صوّره كلّ من (Becman & Liebuits)

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

1.2.2 نشأة إدارة المعرفة

يعود ظهور إدارة المعرفة إلى التّحديات التي تواجه منظمات الأعمال، والتي تتمثّل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة، وبالتالي تبادلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية، وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكريّ (De Brun, 2005).

وتعتبر إدارة المعرفة قديمة متجددة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أنّ الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام (1980 م)، وفي المؤتمر الأمريكيّ الأوّل للذكاء الاصطناعيّ، أشار (Edward Frislep) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفيّ جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي "مهندس المعرفة" (عليان، 2008).

ففي عام (1997 م) ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة"، وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع، من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات الميلادية أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة، والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكريّ في الإدارة.

أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص دراكر (Peter Drucker)، وبول ستراستمان (Paul Strassman)، وبيتر سينج (Peter Senge) في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر وستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة، والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية (Koenig, 1999).

كما ركز (Senge, 1994) على المنظمة التعليمية كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس أرجيريس (Chris Argyris)، وكريستوفر بارتليت (Christopher Bartlett)، وغيرهم في جامعة هارفارد الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ دركر (Drucker) بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وبأن المنظمات ستتكون من صناعات معرفة يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن (Turban, 2001).

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام (1985 م)، عندما قامت شركة هولت بيكارد (Packard Hewlet) الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة، وتأثيرها على الأعمال، حتى أن "وول ستريت" أكبر سوق مال في العالم كانت تجهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، حيث اهتم بها بعد ذلك (عبد الوهاب، 2005).

كما شهدت الثمانينات أيضاً تطوراً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب، أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة (عودة، 2010).

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة عام (1980 م)، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في

دوريات مثل (management review sloan)، وعلوم التنظيم، ودوريّة هارفارد للأعمال وغيرها (غنيم، 2004).

وبحلول عام (1990 م)، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكيّة، وأوروبا، واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا، والتي أنشئت في عام (1989 م) في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبيّة على شبكة الإنترنت في عام (1994م)، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة، والأكثر ديناميكيّة في الإنتاج الفكريّ في مجال الإدارة، وأخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنى العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام (1990 م) خصّص البنك الدولي (4%) من الميزانيّة لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (رزوقي، 2003). إنّ الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وعملياتها يحقق نتائج رائعة في السياق المنظمي، إذ يتمّ بموجبه إغناء العمل، وتعزيز الإنتاجيّة، كما يجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة، والأهم من ذلك القيمة المضافة المتحقّقة في المستويات المختلفة، فضلاً عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين، واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقيّة، وتبني فرص المشاركة المستقلة، وتبقيها في مقدمة المنافسين، إذ تقود المعرفة المنظمة إلى الإبداع والتّغيير (محجوب، 2004).

حيث يسعى هذا الإطار النظريّ إلى استشراف مفهوم إدارة المعرفة كمصطلح معاصر يعبر عن توجّه استراتيجيّ لإدارة المنظّمات الحديثة؛ للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الأفنيّة الثالثة التي دخلها العالم.

2.2.2 مفهوم إدارة المعرفة

يعدّ مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين مما أدّى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم، والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاثة مداخل أساسية كما وضحها (Malhotra, 2000):

1. المدخل المعلوماتي يتضمّن أنشطة معالجة البيانات، وإدارة تدفّقات المعلومات، وتطوير قواعد بيانات، وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظّمة.
 2. المدخل التقني يهتمّ ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات، مثل: نظم التّقيب عن البيانات، مستودع البيانات، النّظم الخبيّرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.
 3. المدخل الثقافي يهتمّ بالأبعاد السلوكية، أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التّعلم الجماعي، التّعلم المتواصل، وبناء المنظمات السّاعية للتّعلم.
- وفي كلّ هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة، والتّركيز على تبادل المعرفة، والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجيّ منظم. لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التّعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النّحو الآتي:
- عرفها (الكبيسي، 2004) بأنها "الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات، والوظائف التالية: تحصيل وتفسير وتوظيف المعرفة".

ويرى (Newman Brain, 1999) إدارة المعرفة أيضاً بأنها "مجموعة من العمليات التي تتحكّم، وتخلق، وتنتشر، وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".

بينما يرى (Arora, 2011) بأنها "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

كذلك يعرف (عليان، 2008) إدارة المعرفة بأنها "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظّم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد، وجمع، ومشاركة، وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار، واتخاذ القرار".

ويشير (عبد الوهاب س.، 2008) بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات والتخطيط الاستراتيجي".

يرى الباحث بأنّ إدارة المعرفة "عبارة عن عملية متكاملة لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، مكونة من مجموعة عمليات متتالية تبدأ بتفاعل الفرد مع المنظمة، وتنتهي بتعظيم المنفعة، ومشاركة المعرفة بأكفاً صورة للحصول على أعلى قيمة للمنظمة".

3.2.2. الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة

تعدّ إدارة المعلومات حقل علمي جديد الهدف الأساسي لها هو تأمين الداخل (البيانات) التي تضمن الوصول إلى المعلومات، وحفظها، وضمان سرّيتها، ونقلها، وتخزينها، واسترجاعها، وتتضمّن استخدام

أدوات أكثر كفاءة وفاعلية، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والصوتيات، والمرئيات، وبالتالي يتمركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها من حيث جمعها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، و تخزينها واسترجاعها، فهي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات. في حين أنّ إدارة المعرفة أكثر تقدماً، إذ تقوم بتحليل المعلومات، والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية والمطلوبة، وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة، والحفاظ عليها، واستخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات، والتقنيات، والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها.

تستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها، وتستند إدارة المعرفة إلى منهج علمي، إذ إنّ المعارف تصنّف وتبوّب استناداً إلى منهج علمي لحفظها في قواعد المعرفة وتستخدم إدارة المعرفة النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي، والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة (عثمان، 2010).

4.2.2 أهمية إدارة المعرفة

ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، واتّضحت أهمية المعرفة في أنّها أصبحت المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح. وقد أشار (الزفاعي، 2004) بأنّ الحاجة إلى النظر في المعرفة وإدارتها قد ازداد بشكل كبير على أنّها "حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة، وغدت النظرة إلى المعرفة على أنّها ذات قيمة كبيرة، وتعتبر من الأصول الاستراتيجية". وتتضح أهمية ظهور إدارة المعرفة من خلال ما سبق من تعريفات ووجهات نظر متعدّدة، فيمكن القول بأنّ المعرفة تعتبر من أهمّ المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ القرارات السلمية وتحقيق التميز والارتقاء، وأصبحت من أهمّ العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع. وقد

أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها ليس فقط في مجال الأعمال والتجارة، ولكن أيضاً في مجال التشييد، والبناء، والصناعة، والهندسة، والتعليم وغيرها من المجالات. هذه الأهمية ظهرت بشكل واضح بعد متغيرات بيئية داخلية وخارجية متعددة منها: العولمة، الثورة المعلوماتية، التكنولوجيا والإنترنت، فكانت إدارة المعرفة كاستجابة لهذه المتغيرات وغيرها من الأسباب، الأمر الذي أدى إلى تشعب علم إدارة المعرفة، وتعدد أنظمة تطبيقه.

يؤكد (ياسين، 2007) على ضرورة وجود إدارة للمعرفة في المؤسسات الخاصة والعامّة تساعدها في توظيف الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص الأعمال، واكتساب الميزة الاستراتيجية المؤكدة. ولم يعد كافياً، أن يكون لدى هذه المؤسسات إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة، وذلك لأنّ المنافسة توسّعت من المعلومات إلى المعرفة، ومن أنظمة المعلومات التقليدية إلى أنظمة إدارة المعرفة الحديثة. ويشير ياسين إلى وجود إدراك واسع ومتزايد تجاه أهمية إدارة المعرفة لدى جميع إدارات الشركات الكبرى والدولية، ومتعددة الجنسيات، وكذلك هناك وعي عميق لدى قادة الأعمال الصناعية، والتكنولوجية، والرأى، والأكاديميين، والعلماء في مختلف أنحاء العالم.

5.2.2 أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتووع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظّمات، وهي على النحو الآتي كما وضحتها كل من دراسة (الأكلبي، 2008)، ودراسة (الزيادات، 2008):

- تحديد وجمع المعرفة، وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.

- تحويل المعرفة الداخليّة والخارجيّة إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق نتائج أفضل.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها، أو هدر وقتها وأموالها.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعليم والتطوير الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير في المنظمة؛ لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

6.2.2 وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة، حيث أكدت دراسة (Stewart, 1997) على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين تتمثلا بالعمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية، وتوفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.

إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة، حيث صنف (Cortada & Woods, 2003) أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية هي:

1. محور البنى التحتية والتوظيف، وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمة، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتوفير التسهيلات التكنولوجية.
2. محور الوظائف العملية، ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.
3. محور التحكم والرقابة، ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا المنظمة وأهدافها.
4. محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا، وفي النظم وفي الإجراءات وغيرها.

7.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، يتطلب توافر مجموعة من المقومات، و المتطلبات الأساسية بالمنظمة، يمكن تلخيصها بالآتي:

أ. الاحتياجات المعرفية وتشمل :

1. البيانات والمعلومات، ذكر (الكبيسي، 2004) أن المعلومات " هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعتها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج. إن العلاقة السابقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة هي ما يطلق عليها الباحثون بهرم المعرفة.
2. المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة كما يعرفهم كل من (Balogum, Hailey, 2004) بأن المعرفة الضمنية "المعرفة المعقدة، المركبة، وغير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع".
أما المعرفة الصريحة فيعرفها (Allen, 2003) بأنها "المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية الموجودة، والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة، التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تتعلق بسياسات المنظمة، وإجراءاتها وبرامجها، وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقييم، والتشغيل والاتصال.
يرى الباحث أن نوعي المعرفة السابق ذكرهما متكاملين بغض النظر عن خصائص كل منها وقابليتها للإدارة فكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة، مما يستدعي وضع برامج ملائمة لإدارتها، أي بمعنى أن تجد المنظمة الطرق والأساليب المناسبة لنقل هذين النوعين من المعرفة، أي كيفية تحويل المعرفة الضمنية (الفردية) إلى معرفة صريحة (منظمة)".
3. توفير البنية التحتية، والتقنية وتكنولوجيا المعلومات: يعرف (قندجلي، والسامرائي، 2002) البنية التحتية والتقنية بأنها " التطبيق المنظم للمعرفة العلمية، ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية.

أما تكنولوجيا المعلومات فهي الاستخدام والاستثمار المفيد والأمتثل لمختلف المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهّل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة، والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر (حجازي، 2005).

4. توفير رأس المال البشري اللازم حيث يرى (واسي، 2007) أن الجانب البشري يُعد الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمّن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة. وهؤلاء يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

ب. الوعي المعرفي، ويشمل :

1. التخطيط والتنفيذ حيث يعتبر التخطيط والتنفيذ الركيزة الأساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام، إلا أنه فيما يختص بإدارة المعرفة يعتبر أكثر أهمية، وأكثر إشكالية ذلك أنه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف، وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تمّ دراسة هذا الأمر بصورة علمية، ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى قاعدة لتقييم أثر المعرفة على تحقيق النتائج، أو دراسة قياس تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطوات على أرض الواقع للوصول إلى صياغة استراتيجية مناسبة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وقد تتضمّن الاستراتيجية نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة، وتحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها، ورصد خرائط المعرفة، وتوفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتّعليمات داخلياً وخارجياً، بالإضافة

لتوفير الجاهزية الإلكترونية لعمليات إدارة المعرفة، وإدارة الاتصالات المفتوحة، وتبادل المعلومات داخلياً وخارجياً.

2. أمن المعلومات: يخزن الحاسوب كثيراً من المعلومات الحساسة عن الأفراد والمؤسسات، ويجري تبادل هذه المعلومات بين المستخدمين من خلال أنواع الشبكات المختلفة، لذا يقتضى الأمر حماية هذه المعلومات والمحافظة عليها.

يمكن تعريف أمن المعلومات بأنه العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، أو من الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية و الخارجية، ووضع المعايير و الإجراءات اللازمة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات، ولضمان أصالة وصحة هذه الاتصالات (واسي، 2007).

8.2.2 نماذج إدارة المعرفة

يمكن القول أنّ أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمّم من أجل تحقيقها، ومن أبرز هذه الخصائص المرونة، والشمول، والاستدامة، والتوافق مع أهداف المنظمة وخططها كذلك توافر طاقم بشري مؤهل وقيادة كفوة (السامرائي، 2004).

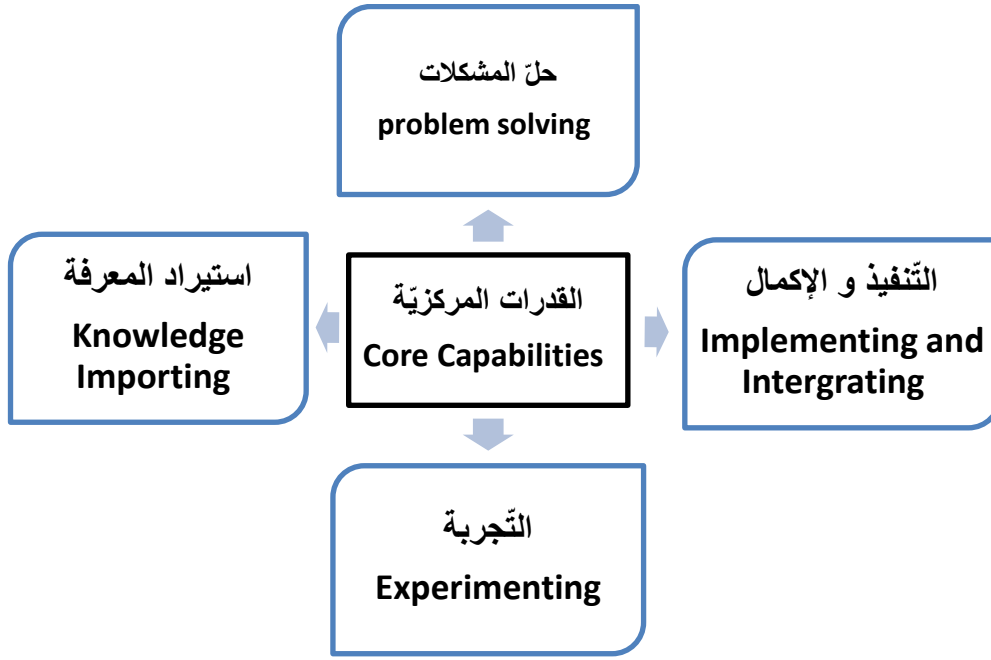
تكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة والتأثير فيها. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنّما يتم دمج المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة، بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن، ووفق قواعد المعرفة، وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة تكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة، بحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلّها التي يمتلكها الفرد في رأسه. وقد حاول الفلاسفة

وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها. ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج. وقد تمكّنوا من بناء العديد من النماذج لإدارة المعرفة في المنظمة وهي على النحو الآتي:

أولاً: نموذج هوب (Hope) لإدارة المعرفة

ويتضمّن هذا النموذج أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حلّ المشكلة.
 - تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.
 - تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.
 - أنشطة استيراد المعرفة والخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.
- إنّ منظمات المعرفة، والمنظمات التي تنتج وتسوّق منتجات وخدمات المعرفة، هي قبل كلّ شيء منظمات ساعية للتعلّم، وإنّ عملية التعلّم في منظمات المعرفة هي عملية مستمرة، أو كما يقول عنها (Junga & Chow & Wa, 2003) بأنّها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول، ويأخذ التعلّم في منظمات المعرفة عدّة أبعاد. والشكل رقم (3.2) أدناه يوضح نموذج إدارة المعرفة كما اقترح هوب (Hope).



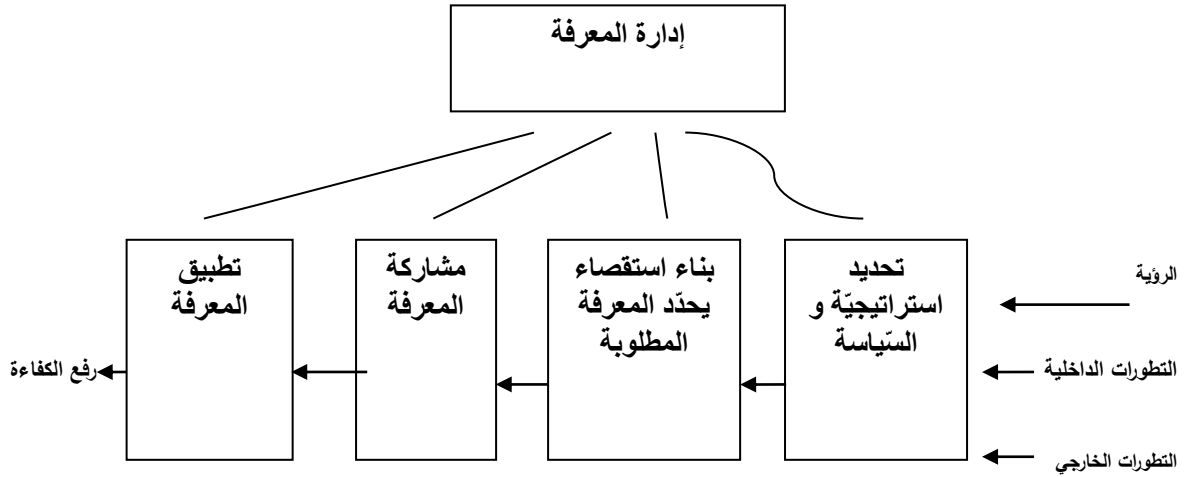
الشكل رقم (3.2) أنموذج هوب لإدارة المعرفة

إنَّ حقيقة تعلّم منظمات المعرفة بحسب أنموذج هوب هو التعلّم من تجارب الذات في الماضي والحاضر والاستفادة من تجارب ومعارف الآخرين، ومن بيئة ونظم الأعمال في الصناعة أو السوق. ولذلك نجد أنّ شركات صناعة المعرفة التّقنيّة العالميّة مثل (Mckinsey Apple, Microsoft) وغيرها، تعتمد أكبر استثمار ممكن بالمعرفة الثّمينة مع شركائها، وعملائها ومنافسيها، وذلك من أجل تحقيق أكبر استثمار ممكن بالمعرفة الشّاملة والمتخصّصة، سواء من خلال التّحالف الاستراتيجي، أو المشروعات الدوليّة المشتركة أو المشاركة بالبحوث والتّطوير. وفي الوقت نفسه تقوم هذه الشّركات بدفع مبالغ طائلة من أجل الحصول على أفضل الأدمغة الموجودة في العالم، ناهيك عن برامج التّدريب المستمرّ مدى الحياة للموارد البشريّة التي تمتلكها المنظّمة (هيجان، 1998).

يؤيد الباحث الخطوات التي جاء بها نموذج هوب، حيث إن دفع مبالغ طائلة من أجل بناء العنصر البشري، هو أفضل الطرق للوصول إلى الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمات، أو الكليات بشقيها الأمني والمدني.

ثانياً: نموذج سلسلة القيم المعرفية (Bruijin & Bots) لإدارة المعرفة

يرى كل من (Bruijin & Bots) أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها، يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي تتم فيها تقييم الفاعلية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة، إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويوضح الشكل الآتي سلسلة القيم المعرفية. والشكل رقم (4.2) أدناه الذي يبين سلسلة القيم المعرفية.



الشكل رقم (4.2) الذي يبين سلسلة القيم المعرفية

يعتمد الأنموذج على تناول إدارة المعرفة من منظور فني تحليلي، أو أنموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصاعدة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل (البيلاي، 2007).

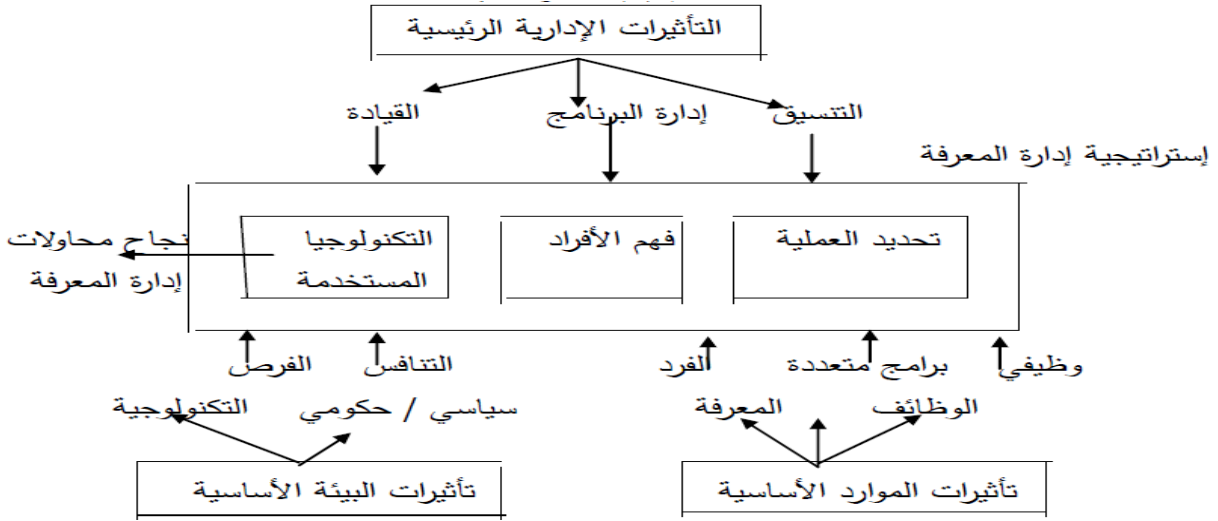
ويرى الباحث بأن تقييم خطوات العمل خطوة بخطوة من شأنه أن يرفع من كفاءة العمل داخل المنظمة لأن ما يبني على الخطأ يبقى خطأً، والعكس صحيح.

ثالثاً: أنموذج مازي وآخرون (Massey et al.)

قام مازي وآخرون ببناء نموذج لإدارة المعرفة النّاجحة عن طريق دراسة الحالة لفوتيل (Vortel)، ويستند هذا الأنموذج على الإطار الذي قدّمه هوبل سابل (holsaple) وجوشي (Joshi)، وهو الذي يرى أنّ نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم التّظيم ومستخدمي المعرفة التّظيميّة، وكيفيّة استخدامهم لها، وطبقاً لهذا الأنموذج فإنّ إدارة المعرفة هي إحدى عمليّات التّغير التّظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عمليّة التّغير الذي ينعكس بدوره على الأداء التّظيمي ككل.

يتكوّن هذا الأنموذج من مجموعة عناصر وهي:

1. استراتيجيّة إدارة المعرفة: تتحدّد عمليّة استخدام المعرفة، وأيّ معرفة يتمّ اكتسابها ومصدرها ومستخدميها، وشكل هذه المعرفة.
2. التّأثيرات الإداريّة الرئيسيّة: تحدّد المساندة الإداريّة من قبل الإدارة وموارد إدارة البرامج، وعمليّة التّسيق والرقابة على الموارد.
3. تّأثيرات الموارد الرئيسيّة: وتشمل الموارد الماليّة، ومصادر المعرفة التي تحتاجها لبناء نظام إدارة المعرفة.
4. تّأثيرات البنية الأساسيّة: وتصنّف القوى الخارجيّة التي توجّه الجامعة لاستثمار معرفتها التي تمكّنها من موقعها المميّز بين المنظّمات (ياسين، 2000). والشكل رقم (5.2) أدناه يبيّن أنموذج مازي.



الشكل رقم (5.2) يبيّن أنموذج مازي

يرى الباحث بأنه على إدارة الكليات الأمنية أن توفر كلّ الإمكانيات المادية من أجل بناء نظام معرفي تستطيع الكليات من خلاله الوصول إلى الأداء الجيد، وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: أنموذج وينج (Wing)

ينقسم هذا الأنموذج إلى قسمين رئيسيين وهما:

أ. أنموذج دورة تطوير المعرفة المؤسسية

ينكون أنموذج دورة تطوير المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية كالاتي:

- مرحلة تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعلم، والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.
- مرحلة اكتساب المعرفة تتم فيها السيطرة على المعرفة، واكتسابها، وتخزينها والاحتفاظ بها، من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

- مرحلة غريبة وتهذيب المعرفة حيث يجري في هذه المرحلة تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة، أو إلى قواعد معرفة، ممّا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.
- مرحلة توزيع ونشر المعرفة من خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة؛ حتّى تصل إلى كلّ المراكز، وكلّ نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التزويد والتّشّير عن طريق التّعليم، والبرامج التدريسيّة والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتمّ توزيع المعرفة لتشمل الأفراد، والإجراءات، والتّقنيات والمنتجات.
- مرحلة الرّفّع المعرفيّ في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السّابقة، وهنا تبدأ المنظمة بتحقيق ميزة الرّفّع المعرفيّ، وهذه الميزة تشبه ميزة الرّفّع الماليّ في حقل الإدارة الماليّة، وهي تحقّق للمنظمة عمليّات تعلّم أفضل، وتزيد عمليّات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسيّة.
- ب. أنموذج دورة تطوير المعرفة الشخصيّة، و يتكوّن من المراحل الخمس الآتية:
 - مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة حيث أنّ هذه المعرفة تكون في الأغلب واضحة، وغير مفهومة بصورة جيّدة، وهي عادة تعبّر عن لمحة عابرة عن انطباع أوليّ عن مفهوم جديد.
 - مرحلة المعرفة المثاليّة حيث إنّ أغلب هذه المعرفة تتعلّق بالرؤى والنّمادج العقليّة فإنّها ليست معروفة بصورة كافية، وتكون ضمنّيّة ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أنّ المقارنة الرجعيّة تقع ضمن هذه الرحلة.
 - مرحلة المعرفة النّظاميّة تتعلّق هذه المعرفة بالنّظم الأساسيّة واستراتيجيات حلّ المشكلات، وتتعلّق بالمبادئ العامّة، ويتعبّر آخر فإنّ هذه المرحلة تتعلّق بالمعرفة الصّريحة الواضحة

المعرفة جيّداً، وهذه المعرفة يطلق عليها أحياناً المعرفة العميقة، ويجري استخدامها من أجل النّظم المسندة بالمعرفة.

- مرحلة المعرفة (العملية) هذه المرحلة تتعلّق بالمعرفة بصناعة القرارات، وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة وتتعلّق بدعم القرارات والأعمال اليوميّة، وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليّات التّدريب ضمن هذه المرحلة.
- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمنة في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينيّة دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب (السكري، 1999).

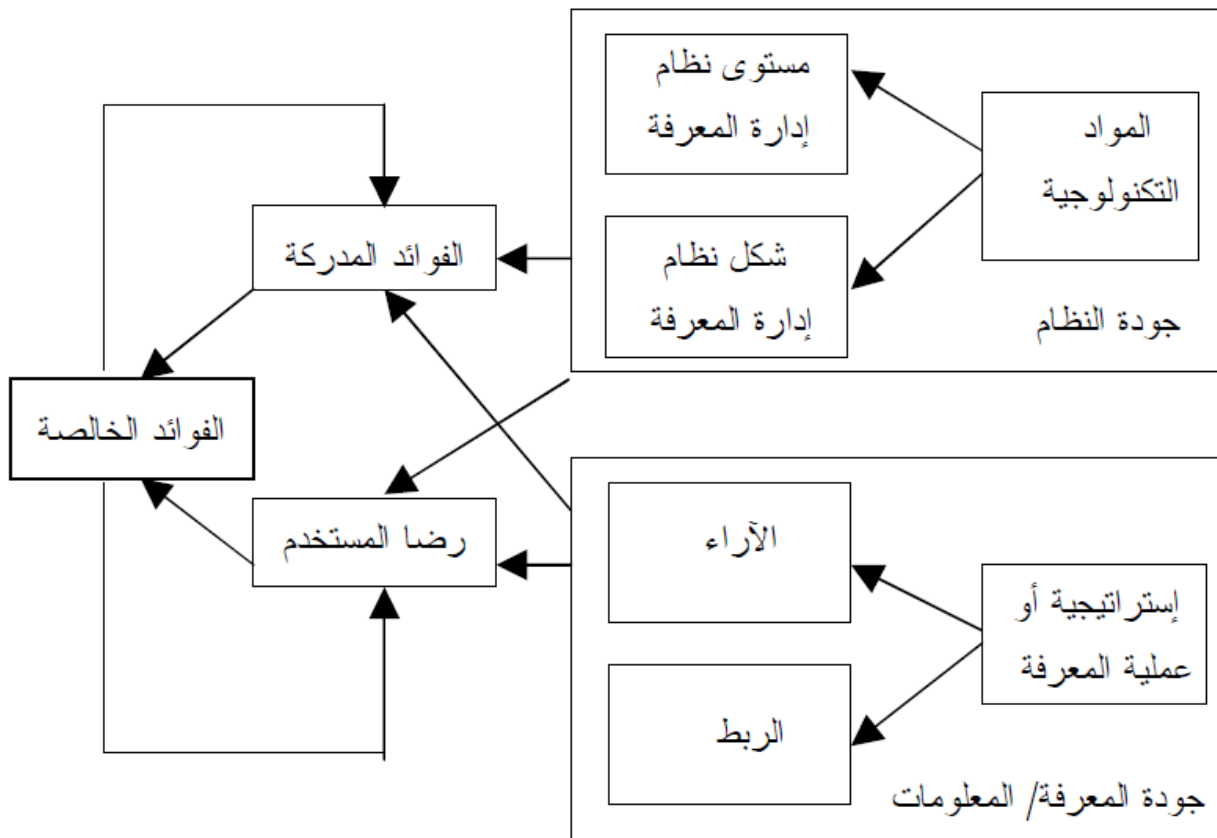
خامساً: أنموذج جينكس واولفمان (Jennex & Olfman)

يستند هذا الأنموذج إلى استخدام التأثيرات النّاجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمّن أبعاد الأنموذج الآتي:

- جودة النّظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار، وتخزين، واسترجاع، وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أنّ المعرفة المكتسبة متاحة لكلّ المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضّح المستوى الذي عنده يحقّق نظام إدارة المعرفة مستوىً عالياً من الرّضا لمستخدميه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة على كلّ مستخدم.

- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة لتحسين جودة أدائه في مواقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على الأداء .

إن نماذج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التي تم عرضها في الفقرة السابقة تقودنا إلى معرفة العوائق التي تعيق تطبيق هذا النظام (olfman, 2004). والشكل رقم (6.2) أدناه يوضح أنموذج جينكس وأولفمان.



الشكل رقم (6.2) الذي يوضح أنموذج جينكس وأولفمان

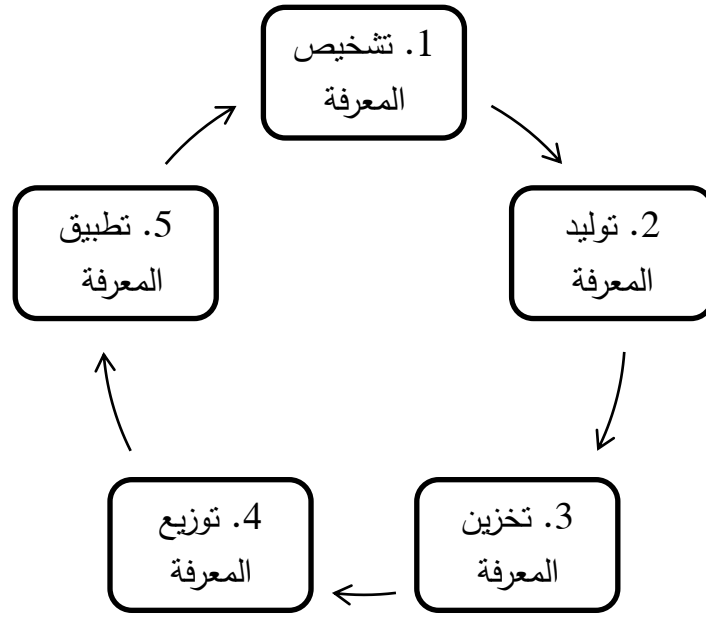
يرى الباحث أنّ أفضل أنموذج يمكن أن يستخدم في الكليات الأمنية هو ما قدمه ويج؛ لأنه تضمّن عدة مراحل حتّى تمّ الوصول إلى المعرفة، إضافة إلى اهتمامه بالعاملين والنتائج حتّى يتمّ إنجاز المهام على أكمل وجه.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

1.3.2 عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون والمتخصصون في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض يصنّفها إلى أربع عمليات بينما توسّع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. فيصنّفها (الروسان، 2004) إلى تكوين المعرفة واقتنائها وتنظيم المعرفة وتخزينها، وتوزيع المعرفة وبنّائها ومن ثمّ تطبيقها. أمّا (الكبيسي، 2009) فيعدّها (اكتساب المعرفة، المشاركة ونشر المعرفة، المنفعة) ومن الواضح أنّ جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثّل في تحسين عمليّاتها، وأنّ تحويل المدخلات (المعلومات) التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجية وداخلية (المهارات والخبرات) إلى معرفة، ثمّ المشاركة فيها وخبزنها، وتوزيعها والمحافظة عليها، ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمّى عمليّات إدارة المعرفة، وهي عمليّات تتابعيّة متكاملة فيما بينها. لذا يضع أغلب الباحثين والكتاب هذه العمليّات بشكل حلقة مغلقة، وهي ما تسمّى بالعمليّات الجوهرية لإدارة المعرفة (الشمري والحدراوي، 2010)، كما هو موضّح بالشكل (7.2).

ويرى الباحث بأنّ هذا التقسيم ملائم لمسار الدّراسة، حيث تقسم إلى خمس مراحل متكاملة ومنتالية، منذ الشعور بأنّ هناك نقص بالمعرفة لغاية اكتسابها، وتخزينها، وتوزيعها وأخيراً تطبيقها.



الشكل (7.2) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

1. عملية تشخيص المعرفة

يعدّ تشخيص المعرفة من الأمور المهمّة في أيّ برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتمّ وضع سياسات وبرامج العمليّات الأخرى، لأنّ من نتائج عمليّات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعمليّة التشخيص أمر حتميّ؛ لأنّ الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسّسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدّد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عمليّة التشخيص من أهمّ التّحديات التي تواجه مؤسّسات الأعمال، لأنّ النّجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقّف على دقّة التشخيص. يشير (Alvesson, 1993) في هذا الصّدّد إلى أنّ المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل إنّ الغامض جدّاً هو الدّور الذي تؤديه في المؤسّسة، فعلميّة التشخيص تحدّد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عمليّة التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وقد تكون عمليّة ليست من

مرحلة واحدة وحدد (علي، 1994) طرق عديدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أولويات عملية التشخيص هذه وهي:

أ- **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد** : تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنيّة التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

ب- **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية** : تمثّل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسيّة بعيدة عن السرد، حيث أنّ نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث، ممّا يحتمّ تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات، أو الأحداث بطريقة هندسيّة، وتعدّ الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيقها.

ت- **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسميّة** : وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقيّة من دول الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصوريّة، إنّ تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهّل عمليّة الاستنساخ (مهدي، 2012).

2. عملية توليد المعرفة

هي جميع العمليّات التي تشير إلى التّوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومصادر مختلفة كالعمليّات الآتية، فمثلاً الشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، أو عن طريق عقود الاستخدام والتّوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة

المتوافرة واقتراح (Cohen, 1990) أنموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير،

ويؤكد الأنموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

1. إن توليد المعرفة هو جهد بشريّ.
2. تأثير الأبعاد الضمنية، والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد.
3. الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

3. عملية تخزين المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والإدامة، والبحث، والوصول والاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً، لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها؛ لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (الزيادات، 2008).

أشار (العلاوي، 2009) إلى أنّ حفظ المعرفة يجب أن يتمّ على أساس انتقائيّ، وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة، الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وأنّ حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكّد للمعرفة في شكلين إما الأفراد، أو الحواسيب.

4. عملية توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار، والخبرات، والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة. وتوزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل (النشر، والمشاركة، والتدفق، والنقل، والتحرك)، حيث حدّد (badarko, 1993) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر.
 - يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومنفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.
 - يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
 - يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.
- إنّ أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنيّة، أمّا المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخليّة والتعلّم، والمهمّ في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (badarko, 1993).

5. عملية تطبيق المعرفة

إنّ الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عمليّاتها، وتشير هذه العملية إلى (الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة، والتطبيق). إنّ الإدارة النّاجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها، أو لحلّ مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، أشار (Burk, 1999) إلى أنّ المؤسسات السّاعية للتطبيق الجيّد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحثّ على التطبيق الجيّد، وأنّه يعمل كعنصر مكرّس لتطبيقات مشاركة المعرفة

والتنفيذ التدقيق لها وأكد على أنّ الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب.

وقد استخدمت عدّة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق متعدّدة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، ومقترحات الخبير الداخلي، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

2.3.2 معوقات تطبيق إدارة المعرفة

يشير (Coakes, 2003) إلى أنّ منظّمات متعدّدة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة وتوصّلت هذه الدراسات إلى أنّ هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
 - الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ودورها وفوائدها.
 - الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز النّعلم المنظمي.
 - الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلّم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
 - الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتّصال غير الفعّال وغير الكفؤ.
- ويرى (Thierauf, 2003) أنّ معوقات إدارة المعرفة هي أن يعمل منظّم نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، أو أن يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكرّرة وعمليات تصفية، أو حذف لبعض خطوط المنتجات، أو بعض المنتجات.

المبحث الرابع: الأداء المؤسسي

1.4.2 مقدمة

يعد الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعدّ 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 يتمّ التوصل إلى إجماع، أو اتفاق حول مفهوم محدّد لهذا العنوان، ويعود ذلك لاختلاف المقاييس و المعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف و الاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

2.4.2 ماهية الأداء المؤسسي

عرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Peterson, 2003).

وعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية (الطعامنة، 2000).

وكلا التعريفين يتفقان بكون الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع.

عبر (Eccles, 1991) عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wireman, 1995) إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحقّقه المنظمة في تحقيق أهدافها.

وللتدليل على أهمية الأداء في المنظمات، يعدّ من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الاستراتيجية بصورة خاصّة، وتولّي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وإن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً وتجريبياً وإدارياً كما يراها (Hofer, 1980)، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، إذ تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختصّ بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أنّ الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة في الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإنّ أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء؛ لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أمّا الأهمية الإدارية فإنّها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميّز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحوّلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

ويبيّن (الطعامنة، 2000) بأنّ عملية تقييم الأداء تهدف إلى مقارنة الأداء الفعليّ مع المعايير المحددة مسبقاً في خطة، أو استراتيجية المؤسسة، بما يساعد على كشف الانحرافات والاختلافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما يعرف الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008).

3.4.2 عناصر الأداء

يرى (عاشور، 1983) أنّ هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتّجه الباحثون للتعرّف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات. ومن هذه المساهمات ما ذكره (عاشور، 1983) في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط الآتية:

1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها بحيث تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.
2. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل، أكد (عاشور، 1983)، أنّ معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس، أو التكامل، أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معيّن، بل على العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، ممّا قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل.
3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل، حيث يؤكّد (عاشور، 1983) أنّ هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث

الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء، وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.

حدد (هاينز، 1988) ثلاثة عناصر أساسية للأداء هي الموظف من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة، ومهارات، واهتمامات، وقيم واتجاهات ودوافع، كما حدد الوظيفة من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه يحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه، وحدد الموقف من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

4.4.2 طرق تحسين الأداء

يحدد (هاينز، 1988) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول تحسين الموظف حيث يرى (هاينز، 1988) أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدّة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف تتمثل في التركيز على نواحي القوة، وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف.

المدخل الثاني تحسين الوظيفة، أي التغيير في مهام الوظيفة يوفّر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممّلة، أو مثبّطة للمهم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف في تدني مستوى الأداء، ويعتبر (هاينز) أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام، حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات.

المدخل الثالث تحسين الموقف أو البيئة التي تؤدّي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدّي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تمّ بها تنظيم المجموعة (فريق العمل)، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ويضيف أنّ عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب.

5.4.2 قياس الأداء (التقييم)

يقصد (عكاشة، 2008) بتقييم الأداء التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامّة وإدارة الأفراد بصفة خاصّة.

يرى (السلمي، 2001) أنّ التّطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء، لا بدّ وأنّ نحدّد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه. ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمّن كلاً من الفاعلية والكفاءة.

تؤكد (دروزة، 2008) بأنّ لنظام تقييم الأداء الفعال العديد من الفوائد، حيث يكون التقييم كمستند رسمي يساعدك على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء، وتخطيط التطوير المهني للموظف، وقياس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب. ويجب أن لا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في التقليل من تدمر العاملين من التفرقة، وتعطيهم إحساساً بعدالة إجراءات المنظمة.

1.5.2 الدراسات والأدبيات السابقة

يرى (صيني، 2010) أن الدراسات السابقة عبارة عن "الجهود البشرية السابقة التي بحثت الموضوع الذي يدرسه الباحث بعينه، أو موضوعًا مقارنًا له، من زاوية من الزوايا، وفي ظرف من الظروف البيئية المتعددة؛ مما تم نشره بأي شكل من الأشكال، بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، وقد يكون النشر بالطباعة أو بالمحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتيًا فقط، أو صوتًا وصورة، أو تم تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية، أو على مقابل مادي، أو بغرض الرغبة في المساهمة العلمية، ولا يندرج تحت هذه الدراسات ما يعد كتبًا دراسية، أو مداخل لا تأصيل فيها؛ أي مجرد تجميع لمعلومات متوافرة".

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة والقريبة من موضوع الدراسة، بحيث سيكون تسلسل الدراسات بحسب تسلسل فرضيات الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم الاستعانة بالدراسات السابقة في بناء فرضيات هذه الدراسة والتعرف على أهدافها، بحيث يتم عرض كل ما له علاقة بالدراسة الحالية.

أشارت دراسة (المسند، 2009) "متطلبات نجاح إدارة المعرفة في العمل الأمني"، ودراسة (المدلل، 2012) "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، ودراسة (Kasim, 2010) دراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية" إلى أهمية تبني المؤسسات الحكومية والأجهزة الأمنية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتها لما لها من أثر على نوعية الخدمة المقدمة للجمهور، وزيادة كفاءة عملياتها الداخلية ورضا العاملين بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى دعم سير عجلة التنمية في البلاد.

وسيتم عرض الدراسات السابقة بشكل تفصيلي وترتيبها بما يتناغم مع فرضيات هذه الدراسة.

الفرضية الأولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي".

دراسة (المدلل، 2012) بعنوان "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة الوزراء"، هدفت إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة التنظيمية) في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، كذلك وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة الوزراء، وعدم وجود فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة الوزراء تعزى للمتغيرات الشخصية.

دراسة (الزطمة، 2011) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات

من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس. وقد توصل الباحث لعدد من النتائج أهمها أن درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%)، المعرفة الضمنية (79.64%)، المعرفة الصريحة (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجية (81.43%)، رأس المال البشري (69.35%)، وكانت درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: التخطيط والتنفيذ (57%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.45%)، أمن المعلومات (69.35%).

دراسة (Gan & Zhu, 2007) دراسة بعنوان "إطار تعليمي لبناء المعرفة والحكمة الجماعية من أجل النهوض بمجتمعات التعلم الافتراضية"، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مرجعي لبناء بيئات المعرفة الافتراضية من خلال تحديد الأسس التي يجب أن تبني عليها تلك المجتمعات. وحددت الدراسة أربعة أبعاد أساسية لتلك الأسس وهي (1). النظام الكلي ويتضمن المشاركين وسمات بيئة المعرفة الافتراضية ودور التكامل والتنوع بين تلك السمات كأساس للإبداع، 2. الذكاء الديناميكي وهذا يعتمد على القدرات والإمكانيات العقلية المتعددة لدى الأفراد المشاركين من أجل بناء وتجميع المعرفة، 3. نماذج التعلم وتتضمن نماذج التعلم الفردية والاعتماد على النفس والتعلم التشاركي وهما النموذجان الرئيسيان للتعلم وبيئة المعرفة الافتراضية وهي أفضل بيئة للمتعلمين للمشاركة في بناء المعرفة، 4. تتم إدارة المعرفة من خلال التأكيد على تبادل وتحليل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ومجتمع ممارسة المعرفة والمشاركة في بنائها والإبداع فيها مما يؤهل لوجود دعم لبناء المعرفة والنهوض بها بصورة فردية وتشاركية).

الفرضية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي".

دراسة (ماضي، 2011) بعنوان "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، هدفت للتعرف على اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة تجاه مفهوم إدارة المعرفة ودرجة تطبيقه، وأثره على المستوى الوظيفي، وتسليط الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها إحصائياً، وقد كان من أهم النتائج أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء، وبينت النتائج أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تطوير، وقد تبين وجود اتجاهات إيجابية بدرجة متوسطة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و بين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.

دراسة (Greiner et al, 2007) بعنوان "استراتيجية إدارة المعرفة"، هدفت للبحث في تأثير البيئة التنظيمية على اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة حيث ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية إدارة المعرفة ومدى نجاح مبادرات إدارة المعرفة والمصنفة إلى ستة عناصر: الأهداف، العمليات، المشكلات، المحتوى، الاستراتيجية، نوع المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث تم دراسة حالة (11) شركة ألمانية وسويسرية، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نجاح إدارة المعرفة وبين توافق استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال في المنظمة، وأن المنظمات التي تتطلب فيها استراتيجية الأعمال إبداع العمليات والمنتج فيجب أن تعتمد بالدرجة الأولى على استراتيجية الشخصية.

دراسة (Bonger & Basal, 2007) بعنوان "إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز" ، هدفت إلى تحديد بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة والعناصر المتعلقة بموارد المؤسسة والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات وهي قدرة المؤسسة على توليد العلاقة، أي القدرة على بناء معرفتها الخاصة والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المنتقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

دراسة (نايف، 2007) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي". حيث هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة، بالإضافة لتوضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي للشركات، وقد شملت الدراسة ثلاث شركات صناعية إنتاجية من شركات وزارة الصناعة في محافظة بغداد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الاستراتيجية، بالإضافة لوجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أداء أفضل للشركات.

دراسة (Bary & Konsynski, 2007) بعنوان "تحسين الأداء التنظيمي بالاعتماد على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية"، هدفت إلى محاولة التوفيق بين الكتابات الموجودة عن إدارة المعرفة لتشمل بيانات يمكن تطبيقها عالمياً لجميع الأوساط الاجتماعية بما في ذلك المنظمات الحكومية والشركات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن الشركات تسعى لتحقيق أعلى

مستوى من الأداء والأرباح من خلال إدارة المعرفة، أما المنظمان الحكومية فإنها تسعى إلى تبني نظم المعلومات لتبادل المعرفة لما في ذلك من تأثير واضح على أدائها.

الفرضية الثالثة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية وعملياتها من ناحية".

دراسة (الخشالي، 2009) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت للتعرف 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، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة، ووجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن، كما بينت وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

دراسة (المعاني، 2009) بعنوان "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، هدفت للتعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أداءهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي يشمل مديري الإدارات في ثلاث وعشرين وزارة أردنية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وإن المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي، كذلك التزام الوزارات في الأردن

بأبعاد إدارة المعرفة والتي يمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كالاتي: توليد المعرفة، فريق المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعلومات.

دراسة (دروزة، 2008) بعنوان "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية"، هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (وهي الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300). وتوصلت الباحثة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

دراسة (الفارس، 2007) بعنوان "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق". هدفت الدراسة إلى تعريف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار لعام (1991م)، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات. حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان أداة للدراسة بالإضافة لإجراء بعض المقابلات الشخصية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (42) شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها، وقد كانت العينة مختارة على أساس قصدي متعمد وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل وزارة الصناعة وغرفة صناعة دمشق، وقد أكدت نتائج الدراسة أن تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً

حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق لمعرفة، كذلك لا تقوم الشركات عينة الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين و خاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.

دراسة (Kasim, 2010) بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومة الماليزية"، هدفت إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل في إجراء الدراسة وتحقيق أهداف البحث واعتمدت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة وكانت نسبة الاسترداد (87%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي. وقد أوصت الباحثة على ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي وأي العوامل تحد من تحسن الأداء بالإضافة للاهتمام وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنياً.

دراسة (Zack, 2009) بعنوان "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"، هدفت لبيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو

تلقوا تدريبات في (A Leading North American Business School)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كذلك وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، بالإضافة لوجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة، ووجود عوامل أخرى إضافية إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء وتطوير المنتج وتميز العمليات.

الفرضية الرابعة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، مدة الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، مكان العمل، عدد الدورات)".

دراسة (العلول، 2011) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت للتعرف 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 بمحافظات غزة.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) موظفاً أكاديمياً، وكان من أهم نتائج الدراسة من حيث ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%)، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين

الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

دراسة (عودة، 2010) بعنوان "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، هدفت إلى بيان واقع المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان من خلال أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (327) من العاملين الإداريين كعمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم في الجامعات النظامية، كما واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية للإجابة على بعض التساؤلات. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة تعزى لمتغير مكان العمل.

2.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة (16) دراسة سابقة وفق ترتيب زمني ما بين عامي (2012-2004)، وقد كانت معظم هذه الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة ذاكراً المنهجية المتبعة والهدف الرئيسي لكل منها، وأبرز النتائج التي خرجت بها.

يرى الباحث أن غالبية الدراسات السابقة تركزت على البحث حول أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، ومدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات. وقد أوصت معظم الدراسات بضرورة

إتباع استراتيجية ممنهجة لإدارة المعرفة في المنظمات، والاهتمام بتطوير عمليات إدارة المعرفة، وتهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.

ركزت كل من دراسة (المدلل، 2012)، ودراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (Gan & Zhu, 2007) على الفرضية الأولى لهذه الدراسة من حيث وجوب توفر متطلبات إدارة المعرفة (الوعي المعرفي، والاحتياجات المعرفة) في المنظمات كشرط أساسي لتطبيق إدارة المعرفة، وما لها من أثر مباشر على زيادة الإنتاجية وكفاءة العمليات الداخلية تحسن في الأداء المؤسسي، مع العلم أن كل من هذه الدراسات طبقت على قطاع مختلف كما تمت الإشارة سابقاً.

كما اشارت كل من دراسة (ماضي، 2010)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (أبو فارة، 2004)، ودراسة (Bonger & Basal, 2007)، ودراسة (Greiner et al, 2007)، ودراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (المدلل، 2012) أنه إذا ما تم تطبيق عمليات المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، فإنه سيعود بنتائج إيجابية على الأداء المؤسسي، وهو الفرضية الثانية لهذه الدراسة.

أكدت نتائج دراسة (الخشالي، 2009)، ودراسة (المعالي، 2009)، ودراسة (دروزة، 2008)، ودراسة (الفارس، 2007)، ودراسة (Kasim, 2010)، ودراسة (Zack, 2009)، ودراسة (الزطمة، 2011) وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة من ناحية، وبينها وبين الأداء المؤسسي من ناحية أخرى، حيث بيت هذه الدراسات جميعها ضرورة توافر متطلبات إدارة المعرفة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بصورة كفؤة مما يؤدي لزيادة رضا العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية مما يعني تميز الأداء المؤسسي في المنظمة وتحسنه.

واتفقت كل من دراسة (العلول، 2011)، ودراسة (عودة، 2010) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث بينت الدراسات تفاوت في الآراء تعزى للمتغيرات الديمغرافية لعينات الدراسات السابقة. كما بينت الدراسات السابقة التي تم توثيقها في هذه الدراسة أن هناك متطلبات بشرية وتكنولوجية وثقافية لإرساء دعائم إدارة المعرفة، وأن واقع إدارة المعرفة يوضح أنها لا تحظى بالأولوية التي ينبغي أن تكون عليها كما أن هناك غياب لمفهوم ونظام إدارة المعرفة واضح عن ساحة المنظمات الحكومية، أو أنها لا تركز على إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالحصول على المعرفة. مما أفاد الباحث في وضع تصور عام عن واقع إدارة المعرفة في الكليات الأمنية الفلسطينية والعربية، ينطلق منها في البحث عن الأسباب الحقيقية، والحلول الناجعة، إذ أن الدراسة الحالية تتفق في كون أحد متغيراتها هو إدارة المعرفة والآخر هو الأداء المؤسسي. وتتفق كل من دراسة (المدلل، 2012)، ودراسة (المعاني، 2009)، ودراسة (دروزة، 2008)، ودراسة (Kasim, 2010) أن مجتمع الدراسة هو مجتمعاً حكومياً.

بناءً عليه يمكن القول أن المجالات التي استفادت منها الدراسة مما ذكر من دراسات سابقة يمكن حصرها بالنقاط التالية:

1. الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها سابقاً.
2. الإسهام في صياغة أهداف البحث وفرضياته.
3. الإسهام في بناء بعض أركان الاطار النظري للدراسة.
4. تمثل تركماً فكرياً أتاح للباحث الانطلاق منه لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدارسة.
5. صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

1.3 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي، سيتناول الفصل توضيح لأسلوب الدراسة الذي استخدمه الباحث، ووصف لمجتمع الدراسة وعينته، وسيتم استعراض أدوات الدراسة وطريقة إعدادها، وطرق الحصول على البيانات المطلوبة، ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعية الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي "إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي في الكليات الأمنية الفلسطينية العاملة في الضفة"، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وذلك بعد استطلاع رأي عينة الدراسة باستخدام أداة مناسبة لجمع المعلومات. والمعروف أن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير معين، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (علام، 2010).

3.3 مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع المدربين الأمنيين والعسكريين والهيئات الإدارية في الأكاديميات الأمنية العاملة في الضفة الغربية التابعة للأجهزة الأمنية ووزارة الداخلية، وقد تم اختيار جميع الأكاديميات ومراكز التدريب الأمنية العاملة بالضفة، كما هو موضح بالجدول رقم (3.1) أدناه الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3.1) الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة

المجموع	ضباط الصف	الضباط	كبار الضباط	
34	16	12	6	الكلية الأمنية (جامعة الاستقلال)
52	20	30	2	هيئة التدريب العسكري
60	22	24	14	كلية فلسطين للعلوم الشرطية
23	10	8	5	أكاديمية حرس الرئيس
20	6	8	6	أكاديمية المخابرات العامة
13	5	6	2	مركز تدريب الاستخبارات العسكرية
35	5	10	20	أكاديمية الأمن الوقائي
240	87	98	55	المجموع

4.3 عينة الدراسة

بالاستعانة بكتاب (Saunders, 2009) حول طرق البحث لطلاب التجارة أشار أن الباحثين يعملون على مستوى (95%) من اليقين، وبما أن مجتمع الدراسة (7) كليات ومراكز تدريب أمنية، فعينة من (121) استبانة كافية لتعطينا مصداقية بمقدار (95%)، حيث كانت العينة معبرة عن مجتمع الدراسة بمقدار خطأ يعادل (5%).

عينة الدراسة الحالية من (121) فرداً من المدربين والهيئات الإدارية العاملين في الأكاديميات والمراكز التدريبية الأمنية العاملة بالصفة، أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى طبقات اعتماداً على الرتبة حيث تم تقسيم العينة إلى ثلاث طبقات وهي طبقة كبار الضباط والتي تشمل الضباط أصحاب الرتب السامية التي تبدأ برتبة رائد وتنتهي برتبة فريق، والطبقة الثانية هي طبقة الضباط والتي تشمل الضباط أصحاب

الرتب التي تبدأ برتبة ملازم وتنتهي برتبة نقيب، والطبقة الثالثة هي طبقة ضباط الصف والتي تشمل أصحاب الرتب التي تبدأ برتبة رقيب وتنتهي برتبة مساعد أول (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، 2005).

قد اعتمد الباحث في دراسته للحصول على أعلى تمثيل للمجتمع أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة (Stratified random sampling)، وهو أسلوب عشوائي يقسم مجتمع الدراسة إلى أقسام، ويأخذ عينة عشوائية من كل قسم تكون معبرة تعطي نتائج صحيحة عن مجتمع الدراسة، وفي هذا الأسلوب تكون عينة الدراسة معبرة أكثر من الأسلوب العشوائي البسيط لأنه يأخذ بعين الاعتبار تنوع مجتمع الدراسة (Saunders, 2009)، الجدول رقم (3.2) أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمعايير اختيار عينة الدراسة الواردة في كتاب (Saunders, 2009)، بعد الأخذ بعين الاعتبار مستوى اليقين (95%)، ومستوى الخطأ (5%).

جدول (3.2) الذي يبين توزيع عينة الدراسة

المجموع	ضباط الصف	الضباط	كبار الضباط	
17	8	6	3	الكلية الأمنية (جامعة الاستقلال)
26	10	15	1	هيئة التدريب العسكري
31	12	12	7	كلية فلسطين للعلوم الشرطية
12	5	4	3	أكاديمية حرس الرئيس
10	3	4	3	أكاديمية المخابرات العامة
7	3	3	1	مركز تدريب الاستخبارات العسكرية
18	3	5	10	أكاديمية الأمن الوقائي
121	44	49	28	المجموع

5.3 بيانات الدراسة

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة:

أولاً: البيانات الثانوية

ما يتعلق بالجانب النظري قام الباحث بالحصول عليها باستخدام المصادر الثانوية من خلال الدراسات السابقة في هذا المجال، والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

ثانياً: البيانات الأولية

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها، قام الباحث بإعداد استبانة تقوم على تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، حيث وزعت الاستبانة على أكاديميات ومراكز تدريب الأجهزة الأمنية.

6.3 أداة الدراسة

من أجل تحقيق الهدف العام للدراسة وهو تقديم معلومات هامة لأصحاب القرار حول أهمية تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني وتحديداً في الكليات الأمنية باعتبارها المسؤولة عن إعداد الضباط والأفراد قام الباحث بإعداد استبانة، والاستبانة هي المصدر الأولي الذي من خلاله سيجيب الباحث على أسئلة الدراسة وفرضياتها. وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (57) فقرة موزعة على 3 مجالات.

القسم الثاني عبارة عن البيانات الديمغرافية للمستجيب وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل (محاضر ام مدرب عسكري)، مكان العمل، مدة الخدمة، الرتبة، عدد الدورات). (ملحق 1)

7.3 صدق الأداة

لضمان الحصول على درجة عالية من المصدقية والموضوعية لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار صدق أداة الاستبيان، أي التحقق من أن أداة القياس (الاستبيان) صالحة لقياس ما نهدف إلى قياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري وهو المظهر العام للاختبار من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاختبار ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها ومدى مناسبة الاختبار للغرض الذي وضع من أجله (Saunders, 2009).

بعد أن قام الباحث بصياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية، تم التحقق من صدق المحتوى من خلال الصدق الظاهري، فقد تطلب التحقق من ذلك الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من أصحاب التخصصات المختلفة بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

بلغ عدد المحكمين (8) ونتيجة لآراء المحكمين فقد استقر الرأي على الأداة بعد إجراء تعديل في فقراتها، إضافة وحذفاً شطراً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة وصحت الأداة قبل اجتيازها التحكيم لغوياً وبعدها، وقد تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبيان.

8.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، من أجل التحقق من ثبات وصدق الاستبانة وقياسها للعوامل المراد قياسها، حيث تم تقييم المقياس بحساب (Cronbach Alpha)، إذ إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزود بتقدير جيد للثبات، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) يعد من الناحية التطبيقية ($0.6 \leq \text{Alpha}$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة و العلوم الإنسانية (Sekaran, 2010).

والجدول رقم (3.3) أدناه يوضح قيمة ألفا لمجموعة أسئلة كل فئة من المجموعات الثلاثة التي تجيب على فرضيات الدراسة.

جدول رقم (3.3): يوضح قيمة ألفا

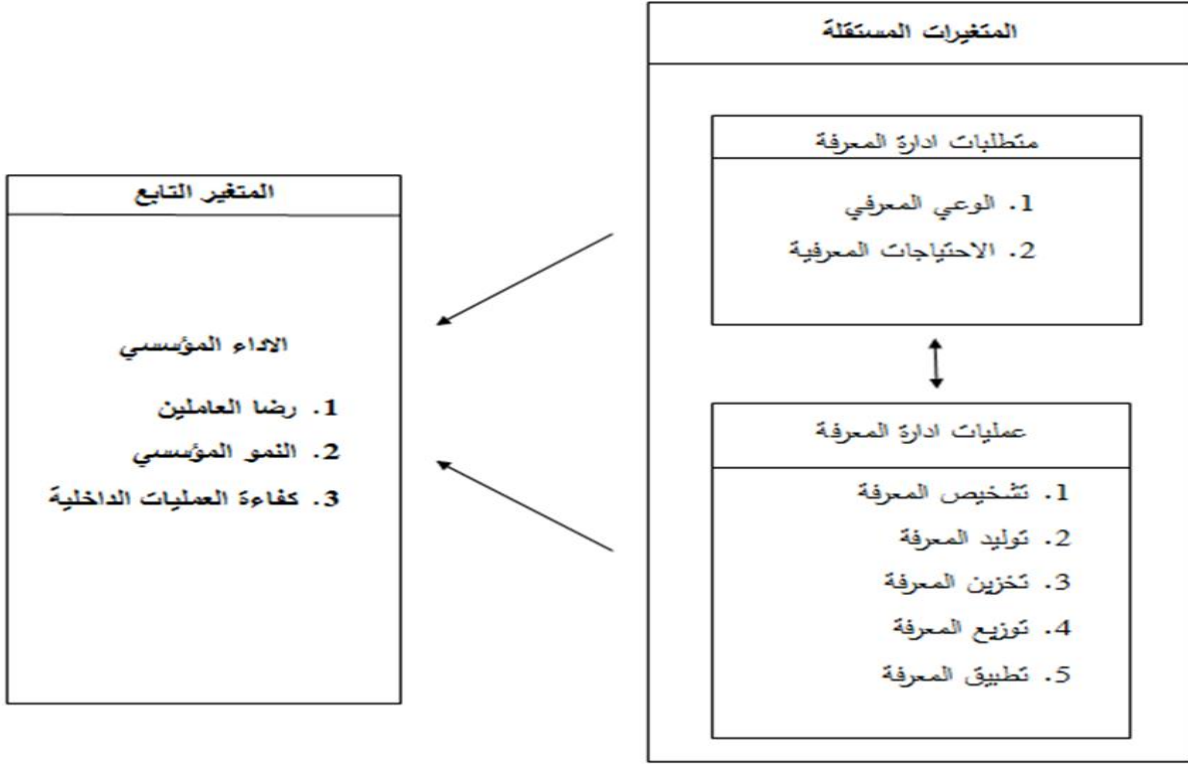
البيد	عدد الفقرات	قيمة (ألفا)
عمليات إدارة المعرفة	20	0.870
متطلبات إدارة المعرفة	26	0.852
الأداء المؤسسي	11	0.640
الدرجة الكلية	57	0.887

يوضح الجدول رقم (3.3) قيمة نتائج اختبار كرونباخ ألفا والذي يساوي (88.7%)، أي أنه أعلى من

قيمة ($\text{Alpha} \geq 0.6$)، وعليه فإن النتيجة تدل على اتساق وثبات فقرات المقياس.

9.3 نموذج متغيرات الدراسة

سعت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التالية الموضحة في الشكل رقم (1.3) أدناه.



الشكل رقم (1.3) الذي يوضح متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة:

1. متطلبات إدارة المعرفة

2. عمليات إدارة المعرفة

ومن خلال مراجعات الأدبيات السابقة والدراسات ذات العلاقة فقد تبين بأن متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة لها أثر على نوعية الأداء في المؤسسات إذا ما استخدمت بالشكل الفعال. حيث بينت الدراسات التي أجريت أن التطور المستمر والمميز في الأداء سواءً على مستوى الأفراد أو

المؤسسات يعود لتبني نظام إدارة المعرفة ومواكبة التقدم التكنولوجي، حيث بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين المتغيرات بحيث تتميز المنظمات التي تتبع نظام إدارة المعرفة على مثيلاتها من المنظمات التي لا تتبنى إدارة المعرفة.

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تنوعت الأساليب الإحصائية، وعند البحث عن أكثر الأساليب ملائمة لهذه الدراسة كان إلزاماً العودة إلى الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة، أو كانت قريبة لأهداف الدراسة، حيث كان المتوسط والانحراف المعياري من أكثر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات، والوسط الحسابي هو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبانة لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة، والانحراف المعياري يعتبر من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون كاتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة، إذا كان الانحراف المعياري قليلاً (علام، 2010).

وفي دراسة للباحث نضال الزطمة حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، قام الباحث باستخدام (اختبار ت) للعينة الواحدة للإجابة على فرضيات دراسته (الزطمة، 2011)، كما استخدم الباحث عبدالله المدلل في دراسته تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء في مجلس الوزراء (اختبار ت) للعينة الواحدة، وقد ركزت معظم الدراسات التي قمت بدرستها على (اختبار ت) للعينة الواحدة واختبار (ANOVA) التباين الأحادي، كما دلت الأبحاث الإحصائية التي قام بها فيشر على أهمية تحليل

التباين (ANOVA) في الميادين المختلفة لعلوم الحياة، وخاصة في الكشف عن مدى تجانس العينات ومدى انتسابها إلى أصل واحد أو أصول متعددة (القصاص، 2007).

وبناءً على ما سبق قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. وقد استخدمه الباحث لبيان الفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

5. الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد مع اختبار F لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب، حيث استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لمعرفة مستوى تأثير أهم المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

6. اختبار شيفيه (Scheffe' Test)، وهو اختبار بعدي يستخدم للمقارنة الثنائية بعد تحليل التباين الأحادي لمعرفة مصادر الفروق بين المجموعات لصالح أي مجموعة.

7. اختبار ت (T-test) للمجموعات المستقلة، حيث يستخدم هذا الاختبار عند وجود مجموعتين تتعرض أحدهما للمعالجة، وتؤخذ النتائج لكلا المجموعتين، ويتم المقارنة بين المتوسطات في المجموعتين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.1.4 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة، وتطبيق عملياتها في الكليات الأمنية الفلسطينية، ومدى تأثير تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء في هذه الكليات، بالإضافة لتوضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، وأثرهما على الأداء المؤسسي من ناحية أخرى، كذلك تقديم معلومات هامة لأصحاب القرار حول أهمية تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني وتحديدًا في الكليات الأمنية باعتبارها المسؤولة عن إعداد الضباط والأفراد، وتأهيلهم لتأدية الواجبات الوطنية المطلوبة منهم كل حسب تخصصه.

تم توزيع (121) استبانة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، وتم استرداد (112) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (92.56%)، حيث تعتبر هذه النسبة عالية ونتائجها مقبولة وتعبّر عن رأي العينة وفقاً لما أشار إليه (Saunders, 2009).

2.1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية

بينت النتائج الظاهرة في الجداول أدناه، أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال الآتي:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (1.4) أدناه أن ما نسبته (82.1%) من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما الباقي يمثل ما نسبته (17.9%) من الإناث وهي نسب ممثلة لمجتمع الدراسة، ويعزو الباحث هذه النسب إلى طبيعة العمل في الكليات الأمنية، حيث أن توجه وتفضيل الإناث للعمل في مؤسسات التربية والتعليم والمؤسسات المجتمعية أكثر منه لدى الذكور، كذلك يتطلب التدريب العسكري بنية عضلية قوية لتتمكن من اجتياز التدريبات المطلوبة، الأمر الذي أدى إلى ازدياد عدد الذكور عن الإناث.

جدول رقم (1.4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
82.1%	92	ذكر
17.9%	20	أنثى
100%	112	المجموع

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (4.2) أدناه، أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (42%)، وأن (14.3%) من أفراد العينة هم من حملة درجة الدراسات العليا، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته (14.3%) هم من حملة درجة الدبلوم، بينما تبين بأن ثاني أعلى نسبة هم من لم ينهوا مرحلة الثانوية العامة حيث بلغت نسبتهم (29.5%) من أفراد العينة، ويعزو الباحث بأن ذلك مرتبط في المقام الأول بتوجه الخريج، حيث أن الكليات الأمنية بشكل خاص والأجهزة الأمنية بشكل

عام تقبل جميع التخصصات بغض النظر عن الدرجة العلمية، ويصنف كلا حسب رتبته الذي سيحصل عليها بناءً على تحصيله العلمي عند الدخول للجهاز، مما يشير إلى وجود كوادر مؤهلين علمياً لشغل الوظائف التخصصية والإشرافية في المؤسسة، ويعتبر قاعدة لهذه الكليات في استثمار هذه الكوادر في خلق وتوليد معارف جديدة تستفيد منها المؤسسة في تحسين أدائها.

جدول رقم (2.4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
29.5%	33	ثانوية فما دون
14.3%	16	دبلوم
42%	47	بكالوريوس
14.3%	16	دراسات عليا
100%	112	المجموع

3. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.3) أدناه، أن (23.2%) من أفراد العينة هم من الرتب السامية، بينما تشكل رتبة الضباط (42.9%) أعلى نسبة بين أفراد العينة، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته (33.9%) من أفراد عينة الدراسة من رتبة ضباط الصف، ويرى الباحث بأن هذه التوزيع طبيعي جداً لأن حملة الرتب السامية، هم قادة الكليات ورؤساء الأقسام، ثم تزداد النسبة في درجة الضباط وذلك لأن الاعتماد الأكبر في الكليات على الضباط، ثم تأتي نسبة ضباط الصف وهم المسؤولين عن الميادين والتدريبات العسكرية ويكلفوا بالمهام وفقاً لتعليمات الرتب السامية والضباط.

جدول رقم (3.4) توزيع أفراد العينة حسب تصنيف الرتبة

النسبة المئوية	العدد	تصنيف الرتبة
23.2%	26	الرتب السامية
42.9%	48	الضباط
33.9%	38	ضباط الصف

المجموع	112	%100
---------	-----	------

4. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.4) أدناه أن (33.3%) من أفراد العينة هم من المدربين العسكريين الميدانيين، و(26.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من المحاضرين الأمنيين فقط، بينما شكلت نسبة من يعملون بالمجالين (39.3%)، وهي أعلى نسبة من أفراد العينة، ويرى الباحث بأن ذلك يعود في المقام الأول إلى طبيعة الكلية فهناك كليات أمنية فقط ومنها عسكرية فقط، لكن هناك العديد من هم مطالبين بإعطاء دورات أمنية وعسكرية في ذات الوقت، الأمر الذي يوضح سبب ازدياد عدد من يعملوا بالمجالين الأمني والعسكري.

جدول رقم (4.4) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
%26.8	30	محاضر
%33.9	38	مدرب عسكري
%39.3	44	جميع ما ذكر
%100	112	المجموع

5. توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

يبين الجدول رقم (4.5) أدناه، أن ما نسبته (33.9%) من أفراد عينة الدراسة من هيئة التدريب العسكري، وأن (13.4%) من عينة الدراسة هم من جامعة الاستقلال، وأن (14.3%) من أفراد العينة هم من أكاديمية الأمن الوقائي، وأن (24.1%) من عينة الدراسة هم من كلية فلسطين للعلوم الشرطية، وأن (3.6%) من عينة الدراسة هم من مركز تدريب الاستخبارات العسكرية، وأن (7.1%) من أفراد عينة الدراسة من أكاديمية الحرس الرئاسي، وأن (3.6%) من عينة الدراسة هم من مركز تدريب المخابرات العامة.

جدول رقم (5.4) توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
33.9%	38	هيئة التدريب العسكري
13.4%	15	جامعة الاستقلال
14.3%	16	أكاديمية الأمن الوقائي
24.1%	27	كلية فلسطين للعلوم الشرطية
3.6%	4	مركز تدريب الاستخبارات
7.1%	8	أكاديمية الحرس الرئاسي
3.6%	4	أكاديمية المخابرات العامة
100%	112	المجموع

6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

تبين النتائج الظاهرة أدناه في الجدول رقم (4.6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، حيث شكلت مدة الخدمة من 11-15 سنة ما نسبته (32.1%) وهي أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة، ثم تليها نسبة مدة الخدمة 15 سنة فأكثر بما نسبته (23.2) من أفراد عينة الدراسة، وشكلت مدة الخدمة من 6-10 سنوات ما نسبته (22.3%) من أفراد عينة الدراسة، و شكلت أيضاً ما نسبته (22.3%) من أفراد عينة الدراسة الأفراد الذين قضوا أقل من 5 سنوات، ويرى الباحث أن هذه النسب تصب في صالح الكليات كونها تمتلك كادر لديه خبرة متنوعة ومتعددة، بحيث يعزز قدرة الكليات على خلق وتوليد معارف جديدة، وتطبيق هذه المعارف لأغراض التحسين والتطوير.

جدول رقم (6.4) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة
22.3%	25	5 سنوات فما دون
22.3%	25	من 6-10 سنوات
32.1%	36	من 11-15 سنوات
23.2%	26	أكثر من 15 سنة
100%	112	المجموع

7. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات

يتضح من الجدول رقم (4.7) أدناه توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التي تلقاها أفراد العينة، حيث تشكل الدورات من 6-10 أعلى نسبة (38.4%) من أفراد عينة الدراسة، وتليها الدورات التي أقل من 5 بنسبة (28.6%) من أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الدورات من 11-15 بنسبة (19.6%) من أفراد عينة الدراسة، وأخيراً نسبة (13.4%) لم أخذ أكثر من 15 دورة من أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك أولاً إلى أن الدورات تعطى حسب الحاجة، ثم مدة الخدمة، ثم حسب الإمكانيات المادية ووفقاً للخطة الموضوعية.

جدول رقم (7.4) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5	32	28.6%
من 6-10	43	38.4%
من 11-15	22	19.6%
أكثر من 15	15	13.4%
المجموع	112	100%

3.1.4 تحليل فقرات الاستبيان

ينقسم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية، المحور الأول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، والمحور الثاني عمليات إدارة المعرفة، والمحور الثالث الأداء المؤسسي، وفيما يلي تحليل لجميع فقرات الاستبيان حيث تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة موضحة في كل محور.

1.3.1.4 تحليل فقرات متطلبات إدارة المعرفة، وينقسم إلى مجالين فرعيين كما يلي:

أ. المجال الفرعي الأول: "الاحتياجات المعرفية"، ويتكون من:

1. فقرات البيانات والمعلومات

جدول رقم (8.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال البيانات والمعلومات.

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري
1.	توفر إدارة مؤسستك للمدربين مصادر المعلومات (كالمكتبة والإنترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة.	2.02	0.83	41.09
2.	توفر مؤسستك معلومات تساعد الضباط على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.	1.88	0.95	50.53
3.	تقوم مؤسستك بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة.	1.68	1.11	66.07
4.	تستخدم إدارة مؤسستك الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة.	1.39	1.00	71.94
	الدرجة الكلية	1.74	0.77	44.25

نلاحظ من الجدول (8.4) أن أهم الفقرات هي "توفر إدارة مؤسستك للمدربين مصادر المعلومات (كالمكتبة والإنترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة" بمتوسط حسابي 2.02، وانحراف معياري بنسبة 0.83، ومعامل اختلاف معياري بقيمة 41.09، وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها الفقرة "توفر مؤسستك معلومات تساعد الضباط على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم" بمتوسط 1.88، مما يشير إلى التوجه الجاد لدى الكليات الأمنية نحو الاستفادة من الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة في الحصول على المعرفة وأساليب عرض وتحليل المعلومات.

وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي فقرة "تقوم مؤسستك بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة" بمتوسط مقداره 1.68، وانحراف معياري 1.00، ومعامل اختلاف معياري بقيمة 71.94%، ويعزو الباحث ذلك أن تحقق هذه الفقرة يتطلب توافر **مراكز** متخصصة وأفراد مؤهلين وهذا مالا يتوافر لدى العديد من الكليات.

ويتضح أيضاً أن الدرجة الكلية لمعامل الاختلاف المعياري يساوي 44.25% وهذا يدل على تجانس المجتمع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجال 1.74، وانحراف معياري للمجال بقيمة 0.77، وهذا يدل على درجة استجابة مرتفعة.

جدول رقم (9.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال البيانات والمعلومات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيانات والمعلومات	بين المجموعات	24.607	3	8.202	8.602	0.000
	داخل المجموعات	423.357	444	.954		دالة
	المجموع	447.964	447			

يتضح من الجدول (9.4) أعلاه نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال البيانات والمعلومات، حيث تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا تساوي 0.05، حيث بلغ قيمة ف (8.602)، بقيمة احتمالية (0.000)، وبذلك يمكن القول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مجال البيانات والمعلومات، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية مختلفة لأهمية البيانات والمعلومات، وتأثيرها على الأداء المؤسسي في هذه الكليات، وعدم اتفاقهم على أهميتها وذلك يعود إلى اختلاف ميولهم وعملهم.

حيث يتضح أيضاً وعي إدارة الكليات الأمنية بأهمية المعلومات وضرورة توفيرها للعاملين، وهذا أمر هام وضروري إذ أن أحد أسباب النجاح والتميز هو الإلمام بكافة البيانات والمعلومات التي تساعد العاملين على القيام بمهامهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة المعرفة لدى العاملين وتكريس مفاهيمها، وتتسجم هذه النتائج مع دراسة (حشاوي، 2009) التي أكدت على دور المعلوماتية في تحقيق التنمية المهنية، وأهميتها في تحسين مسار العملية التعليمية وتطويرها، وأثرها على زيادة أداء المعلمين المهنيين، كما تتسجم مع ما ذهب إليه (القرني، 2009) الذي أكد على أهمية المعلومات والبيانات المتجددة في التحول نحو ابتكار المعرفة مما يعود بالفائدة على عمل الكليات التقنية المتوسطة.

2. فقرات المعرفة الضمنية

جدول رقم (10.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال المعرفة الضمنية.

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري
1.	1. تمتلك مؤسستك ضباطاً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم.	3.24	0.79	24.38
2.	2. يتوفر لدى أعضاء الهيئة التدريسية معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامه بأفضل وجه.	3.20	0.88	27.50
3.	3. تشجع الكلية أعضائها على حضور الدورات التدريبية لزيادة معرفتهم.	3.10	1.00	32.26
4.	4. تمتلك الكلية قدرات كافية من القدرات لتعليم الآخرين.	3.04	1.21	39.80
	الدرجة الكلية	3.15	0.72	22.86

يتضح من الجدول (10.4) أن أهم الفقرات هي تمتلك مؤسستك ضباطاً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم بمتوسط حسابي 3.24، وانحراف معياري بنسبة 0.79، ومعامل اختلاف معياري بقيمة 24.38 %، وهذا يعني موافقة المستجيبين على هذه الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة في المجال، يليها الفقرة يتوفر لدى أعضاء الهيئة التدريسية معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامه بأفضل وجه بمتوسط حسابي 3.20، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في هذه الكليات يتمتعون بقدرات علمية متخصصة تؤهلهم للمساهمة في تطوير قدراتهم وأدائهم بما يتلاءم مع المستجدات في مختلف المجالات العلمية، وقد كانت أقل الفقرات موافقة تمتلك الكلية قدرًا كافيًا من القدرات لتعليم الآخرين بمتوسط مقداره 3.04، وانحراف معياري 1.21، ومعامل اختلاف معياري بقيمة 39.80 %، الأمر الذي يدل على أن إدارة الكليات الأمنية تعمل على توفير المناخ المناسب لاستغلال الطاقات البشرية المتوافرة لديها بالشكل الملائم. وقد بلغت الدرجة الكلية 3.15، وبلغت الدرجة الكلية للاختلاف المعياري 22.86 %، وانحراف معياري 0.72، مما يعني تجانس أفراد المجتمع وإجاباتهم.

جدول رقم (11.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال المعرفة الضمنية لقياس دلالة الفروق في

المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية	بين المجموعات	2.703	3	.901	.937	.423
	داخل المجموعات	426.866	444	.961		غير دالة
	المجموع	429.569	447			

يتضح من الجدول (11.4) أعلاه نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال المعرفة الضمنية، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا تساوي 0.05 ، حيث بلغ قيمة F المحسوبة (0.937)، بقيمة احتمالية (0.423)، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمجال المعرفة الضمنية. حيث تبين النتائج بأن هذه الكليات تعمل على الاستفادة من آراء ومساهمات الضباط بما يساهم في تطوير أدائهم، حيث توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الزطمة، 2011) التي أكدت على مركزية الدور الذي تلعبه المعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

3. فقرات المعرفة الصريحة

جدول رقم (12.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال المعرفة الصريحة.

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري
1.	4. يتوافر لدى الكلية خطط مستقبلية لتنمية مهارات الضباط على مختلف الأصعدة.	3.38	0.74	21.89
2.	1. يتوافر لدى مؤسستك خطة استراتيجية باحتياجاتها من الموارد المادية والبشرية.	2.84	1.22	42.96
3.	3. تعمل الكلية دراسات لسد الاحتياجات التدريبية.	2.81	1.20	42.70
4.	2. يتوافر لدى مؤسستك سنوياً إعداد الدورات والمتدربين القادمين للكلية هذا العام.	2.77	1.10	39.71
	الدرجة الكلية	2.95	0.78	26.44

يبين الجدول (12.4) أن أهم الفقرات فقرة "يتوافر لدى الكلية خطط مستقبلية لتنمية مهارات الضباط على مختلف الأصعدة بمتوسط حسابي 3.38، وانحراف معياري بنسبة 0.74، ومعامل اختلاف

معياري بقيمة 21.89%، يليها فقرة "يتوافر لدى مؤسستك خطة استراتيجية باحتياجاتها من الموارد المادية والبشرية" بمتوسط حسابي 2.84، وانحراف معياري بقيمة 1.22، ومعامل اختلاف بقيمة 42.96%، حيث تزود مرجعيات هذه الكليات (الأجهزة الأمنية) بمعلومات تخص المتدربين لتحديد نسب ومستويات الوافدين لهذه الكليات، مما يدل على وعي هذه الكليات وإدراكها لمقومات عملها، وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي يتوافر لدى مؤسستك سنوياً إعداد الدورات والمتدربين القادمين للكلية هذا العام بمتوسط مقداره 2.77، وانحراف معياري بنسبة 1.10، ومعامل اختلاف معياري بقيمة 39.71%، بلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للمجال 2.95، وانحراف معياري 0.78، ومعامل اختلاف معياري 26.44%، وهذا يدل على نسبة تشتت قليلة و اتفاق في رؤى المستجيبين حيث أنه كلما انخفضت نسبة الاختلاف المعياري زاد اتفاق استجابات أفراد العينة.

الجدول (13.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال المعرفة الصريحة لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعرفة الصريحة	بين المجموعات	28.295	3	9.432	8.074	.000
	داخل المجموعات	518.625	444	1.168		
	المجموع	546.920	447			دالة

يتضح من الجدول (13.4) أعلاه نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال المعرفة الصريحة، حيث تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ قيمة ف المحسوبة (8.074)، بقيمة احتمالية (0.000)، وبذلك يمكن القول أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمجال المعرفة الصريحة، حيث أن رؤى العاملين ليس موحدة بخصوص أهمية المعرفة الصريحة وأثرها على الأداء المؤسسي.

حيث يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الدورات يُحدد مشاركتها خلال أسابيع فقط من عقد الدورات التدريبية، ولذلك فإنه من الصعب أن يتم تحديد أعداد المتدربين بشكل سنوي، حيث جاءت نتائج هذا المجال متفقة مع نتائج دراسة (Gan & Zhu, 2007) التي أكدت على ضرورة تبادل المعرفة الضمنية والصريحة كأحد العناصر الأساسية الضرورية لبناء بيئة المعرفة.

4. فقرات البنية التحتية والتكنولوجيا

جدول (14.4): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير البنية التحتية والتكنولوجيا، مقياس ليكرت الثلاثي (نعم = 1، لا = 0، لا أعلم = 9).

الرقم	العبارة	لا		نعم		لا أعلم	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
1.	4. تطبق مؤسستك برامج الثقافة الإلكترونية ونظم المعلومات، وتمكن الضباط من استخدام التكنولوجيا.	17%	19	83%	93	7%	8
2.	2. تتوافر القدرة لدى مؤسستك للتخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني.	19%	21	77%	86	4%	5
3.	1. يوجد لمؤسستك موقع خاص على الإنترنت تزود من خلاله بأخر التطورات والمستجدات والدورات التي تم عقدها.	23%	26	70%	78	00%	0
4.	3. يتوافر لدى مؤسستك أجهزة مساعدة لتخزين المعرفة والمشاركة بها مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت.	36%	40	60%	67	4%	5

نلاحظ من الجدول (14.4) أن أهم الفقرات هي فقرة "تطبق مؤسستك برامج الثقافة الإلكترونية ونظم المعلومات، وتمكن الضباط من استخدام التكنولوجيا" بعدد 93 ، يليها الفقرة "تتوافر القدرة لدى

مؤسستك للتخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني" بعدد 86 ، وقد كانت اقل الفقرات موافقة هي "يتوافر لدى مؤسستك أجهزة مساعدة لتخزين المعرفة والمشاركة بها مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت" بعدد 67، مما يدل على وجود اتفاق نسبي في استجابات أفراد عينة الدراسة حيث أنه يوجد وعي لدى أفراد العينة بأهمية البنية التحتية والتكنولوجيا.

الجدول (15.4): الذي يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال البنية التحتية والتكنولوجيا لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البنية التحتية والتكنولوجيا	بين المجموعات	3.339	3	1.113	5.724	.001
	داخل المجموعات	86.339	444	.194		دالة
	المجموع	89.679	447			

يتضح من الجدول (15.4) أن قيمة ف (5.724) ، ودرجة الحرية بين المجموعات تساوي 3، ودرجة الحرية داخل المجموعات تساوي 444 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير البنية التحتية والتكنولوجيا، حيث أن رؤى العاملين متفاوتة بخصوص أهمية البنية التحتية والتكنولوجيا في تطبيق إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

تدل هذه النتائج على سعي الكليات الأمنية بالرغم من الظروف المحيطة لمواكبة التطور التكنولوجي والتقني والذي أصبح السمة المميزة للمؤسسات الحديثة وتوفير البنى التحتية للاستفادة من المعلومات بالشكل المناسب، وقد اتفقت مع دراسة (المدلل، 2012) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة ترتبط بالبنية التحتية والتكنولوجية المتمثلة بتقنية ونظم الخبرة الآلية.

5. فقرات الكادر البشري

الجدول رقم (16.4): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الكادر البشري، مقياس ليكرت الثلاثي (نعم =

1، لا = 0، لا أعلم = 9).

الرقم	العبارة	لا		نعم		لا أعلم	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	2. يهتم المدربون بتوجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير.	12	%11	95	%85	5	%4
2	1. يتوافر لدى المدربين المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.	18	%16	91	%81	3	%3
3	3. تهتم مؤسستك بالأفكار والحلول التي يقترحها المدربون والضباط لمعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها.	28	%25	76	%68	8	%7
4	4. تراعي مؤسستك قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية.	33	%29	68	%61	11	%10

نلاحظ من الجدول (16.4) أن أهم الفقرات هي "يهتم المدربون بتوجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير" بعدد 95، وهذا يدل على موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، يليها الفقرة "يتوافر لدى المدربين المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه" بعدد 91، وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي "تراعي مؤسستك قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية" بعدد 68، حيث أن هذه النتائج تشير إلى أنفاق رؤى أفراد العينة حول أهمية الكادر البشري لتطبيق إدارة المعرفة، بالرغم من وجود فروق في الاستجابات إلا أن الأغلبية تؤيد أهمية الكادر البشري.

الجدول (17.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال الكادر البشري لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الكادر البشري	بين المجموعات	4.295	3	1.432	7.693	.000
	داخل المجموعات	82.625	444	.186		
	المجموع	86.920	447			

نلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة ف (7.693) ودرجة الحرية 3 بين المجموعات، و444 داخل المجموعات، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الكادر البشري، حيث أن رؤى العاملين متفاوتة بشأن أهمية الكادر البشري، لكن أغلبية الاستجابات تؤيد أهمية الكادر البشري، لأن العنصر البشري هو المسؤول عن التغيير والتطوير في المنظمات. يتضح اهتمام الكليات الأمنية برعاية وتنمية رأس المال الفكري سعياً منها للاستفادة منه، وهذه النتيجة علامة إيجابية لصالح الملامح الاستراتيجية في بنية التفكير الإداري على المدى البعيد، وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رزوقي، 2003) التي خلصت إلى أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة.

ب. فقرات الوعي المعرفي

جدول رقم (18.4): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الوعي المعرفي، مقياس ليكرت الثلاثي (نعم =

1، لا = 0، لا اعلم = 9).

الرقم	العبارة	لا		نعم		لا اعلم	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1.	2. تحرص مؤسستك على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل المعلومات ومعالجة تخزينها.	17	15%	83	74%	4	4%

لا اعلم		نعم		لا		الرقم	العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
11%	12	71%	80	25%	28	2.	6. تتمتع مؤسستك بإمكانية تداول المعلومات بين جميع الضباط والمدربين بسهولة.
7%	8	65%	73	28%	31	3.	1. يتوافر لدى مؤسستك رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة.
10%	11	63%	70	28%	31	4.	4. تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.
19%	21	49%	55	32%	36	5.	3. تستخدم مؤسستك أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى.
17%	19	47%	53	36%	40	6.	5. تستخدم مؤسستك قاعدة معرفية تخدم جميع الرؤى المختلفة.

نلاحظ من الجدول (18.4) أن أهم الفقرات هي "تحرص مؤسستك على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل المعلومات ومعالجة تخزينها" بعدد 83 ، يليها الفقرة "تتمتع مؤسستك بإمكانية تداول المعلومات بين جميع الضباط والمدربين بسهولة" بعدد 80، وقد كانت اقل الفقرات موافقة "تستخدم مؤسستك قاعدة معرفية تخدم جميع الرؤى المختلفة" بعدد 53، حيث يظهر تفاوت في الإجابات بين مؤيد ومعارض وذلك يعزى لوجود اختلاف في رؤى العاملين الأمنية والوظيفية حول أهمية الوعي المعرفي.

الجدول (19.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال الوعي المعرفي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوعي المعرفي	بين المجموعات	7.635	5	1.527	6.696	.001
	داخل المجموعات	129.071	566	.228		
	المجموع	136.706	571			

يتضح من الجدول (19.4) أن قيمة ف (6.696)، ودرجة الحرية 5 بين المجموعات، و(566) داخل المجموعات، وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة أي أنه يوجد اختلاف في فهم الوعي المعرفي.

يدل ذلك من وجهة نظر أفراد العينة إلى أن توفر الخطط الاستراتيجية، والأجهزة الإلكترونية الحديثة التي تساعد في نشر المعرفة من الأمور الضرورية الواجب توافرها، كما تشير النتائج إلى ضعف تنفيذ الخطط وضعف التواصل الجيد بين القاعدة ورأس الهرم الأمر الذي أدى إلى عدم إدراك رأس الهرم لرؤى قاعدة الهرم وتحديد الاحتياجات بدقة، كما أشارت النتائج إلى ضرورة تطبيق أمن المعلومات في هذه الكليات في المجالين الأمني والمعرفي وفي عمليات إدارة المعرفة جميعها، حيث توفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (دروزة، 2008) التي أظهرت قوة التخطيط في وزارة التربية والتعليم الأردنية وضعف التنفيذ على أرض الواقع، كما أكدت على ضرورة الحفاظ على سرية المعلومات في الوزارة، وأظهرت أيضاً ضعف مستوى نشر المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في الأردن.

2.3.1.4 تحليل فقرات عمليات إدارة المعرفة، وينقسم إلى خمس مجالات فرعية، كما يلي:

1. فقرات تشخيص المعرفة

الجدول (20.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال تشخيص المعرفة، حيث استخدام الباحث الترتيب حسب

الأهمية.

الرقم	العبارة	عدد الاختيار الأول	عدد الاختيار الثاني	عدد الاختيار الثالث	عدد الاختيار الرابع	المجموع
1.	1. الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت.	40	15	31	26	112
2.	4. المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	25	26	34	27	112
3.	3. بالاعتماد على المصادر الخارجية.	22	30	46	14	112
4.	2. الخبرات والمصادر الداخلية.	5	48	29	30	112

نلاحظ من الجدول (20.4) أن أهم الفقرات فقرة "الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت" بعدد 40 ، يليها الفقرة "المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية" بعدد 25 ، وقد كانت أقل الفقرات موافقة فقرة "الخبرات والمصادر الداخلية" بعدد مقداره 5، حيث تبين النتائج اتفاق رؤى أفراد العينة حول أهم مصادر تشخيص المعرفة، واتفاقهم في اختيار أضعف مصادر تشخيص المعرفة.

يتضح من الجدول محاولة الكليات الأمنية الاستفادة بشكل أفضل من هذه المصادر في تشخيص المعرفة، حيث كان الإجماع على استكشاف المعرفة لدى الكليات تتم من خلال استكشاف الجديد عن طريق الإنترنت للحصول على ما هو ليس معلوم من معارف في الكليات، ثم مقارنة الخبرات والمرجعيات الداخلية مع الخارجية للحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة بعد تحديد الاحتياجات والنقص في هذه الكليات، حيث تتسجم النتيجة مع نتائج دراسة (Bonger & Bansal, 2007) التي توصلت إلى أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على تحديد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

2. فقرات توليد المعرفة

الجدول (21.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال توليد المعرفة،

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري
1.	3. تقوم الإدارة بملاحظات الاحتياجات المعرفية الناقصة في مؤسستك لتوفيرها.	2.56	1.11	43.36
2.	4. يتم اعتماد التعليم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة.	2.56	1.14	44.53
3.	1. تحاول مؤسستك اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة.	2.54	0.96	37.80
4.	2. يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها مؤسستك وحفظها في قواعد بيانات.	2.54	1.09	42.91
	الدرجة الكلية	2.55	0.84	32.94

نلاحظ من الجدول (21.4) أن أهم الفقرات فقرة "تقوم الإدارة بملاحظات الاحتياجات المعرفية الناقصة في مؤسستك لتوفيرها" بمتوسط حسابي 2.56، يليها فقرة "يتم اعتماد التعليم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة" بمتوسط 2.56، وقد كانت اقل الفقرات موافقة فقرة "يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها مؤسستك وحفظها في قواعد بيانات" بمتوسط مقداره 2.54، وبلغت الدرجة الكلية للمتوسطات 2.55، والانحراف المعياري الكلي 84%، وقيمة معامل الاختلاف المعياري 32.94%، وذلك يدل على تقارب المتوسطات الحسابية أي أنه لا توجد اختلافات بين آراء أفراد العينة تحديد أهمية عملية توليد المعرفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

الجدول (22.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال توليد المعرفة لقياس دلالة الفروق في

المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.080	3	0.027	0.023	0.995
	داخل المجموعات	512.839	444	1.155		غير دالة
	المجموع	512.920	447			

ويتضح من الجدول (22.4) أعلاه نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجال توليد المعرفة، حيث تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ قيمة ف المحسوبة (0.23)، بمستوى دلالة (0.995)، وبذلك يمكن القول لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابات ورؤى أفراد العينة حول عملية توليد المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي.

حيث يعتبر هذا دليلاً على التقدم المعرفي لدى العاملين في الكليات الأمنية فنجدهم يتبادلون الآراء، ويتشاركون المعرفة، ويستفيدون من كل ما حصلوا عليه من معلومات جديدة لوضع حلول مناسبة ومبتكرة لمشاكلهم. توافقت مع نتائج (القرني، 2009) الذي أكد على أهمية ابتكار المعرفة بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتجددة .

3. فقرات تخزين المعرفة

الجدول (23.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال تشخيص المعرفة، حيث استخدام الباحث الترتيب حسب

الأهمية.

الرقم	العبارة	عدد الاختيار الأول	عدد الاختيار الثاني	عدد الاختيار الثالث	عدد الاختيار الرابع	المجموع
1.	1. وجود قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.	41	27	28	16	112
2.	3. من خلال معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها.	30	20	39	23	112
3.	2. من خلال الأرشيف والمستندات الورقية والأقراص الصلبة.	22	34	34	22	112
4.	4. من خلال الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	12	17	42	41	112

نلاحظ من الجدول (23.4) أن أهم الفقرات فقرة "وجود قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة" بعدد 41، يليها الفقرة "من خلال معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها" بعدد 30، وقد كانت أقل الفقرات موافقة هي "من خلال الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات" بعدد مقداره 12، حيث تبين النتائج اتفاق رؤى أفراد العينة حول أهمية عملية تخزين المعرفة، واتفاقهم في اختيار أضعف آليات تخزين المعرفة.

يتضح مما سبق موافقة واعي إدارة الكليات الأمنية بأن تخزين المعلومات بأساليب مختلفة لا يقل أهمية من توليدها والحصول عليها كي لا تُفقد هذه المعلومات مما يسهل الرجوع إليها عند الضرورة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بدر، 2010) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة حول أهمية تخزين المعرفة.

4. فقرات توزيع المعرفة

الجدول (24.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال توزيع المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري
1.	4. عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	3.12	0.95	30.45
2.	2. لدى مؤسستك طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع مثل المذكرات والتقارير والبريد الإلكتروني والاجتماعات الدورية.	2.91	0.99	34.02
3.	1. يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن المستوى الإداري نفسه من مصادرها المختلفة.	2.87	0.86	29.97
4.	3. توفر مؤسستك الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.	2.71	1.04	38.38
	الدرجة الكلية	2.90	0.71	24.48

نلاحظ من الجدول (24.4) أن أهم الفقرات فقرة "عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة" بمتوسط حسابي 3.12، يليها الفقرة "لدى مؤسستك طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع مثل المذكرات والتقارير والبريد الإلكتروني والاجتماعات الدورية" بمتوسط 2.91، وقد كانت أقل الفقرات موافقة فقرة "توفر مؤسستك الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين" بمتوسط مقداره 2.71، بلغت الدرجة الكلية 2.90، حيث يشير الاختلاف في المتوسطات إلى فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (25.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال توزيع المعرفة لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
توزيع المعرفة	بين المجموعات	9.232	3	3.077	3.313	.020
	داخل المجموعات	412.446	444	.929		
	المجموع	421.679	447			

يتضح من الجدول (25.4) أعلاه نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال توزيع المعرفة، حيث تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ قيمة ف المحسوبة (3.313) وهي أصغر من قيمة ف الجدولة (24.48) بمستوى دلالة (0.020)، ودرجة حرية 3 بين المجموعات، و 444 داخل المجموعات، وبذلك يمكننا القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص إدارة هذه الكليات على الارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين لما في ذلك من أهمية تنعكس على أدائهم، كما يعكس سعيهم لتطوير وصقل مهارات الضباط المهنية مما يساعدهم على النمو والمنافسة، حيث اتفقت مع نتائج دراسة (Greiner et al, 2007) التي دلت على ضعف استجابة العاملين لتوزيع المعرفة والتشارك فيها حيث يعود ذلك لخوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم كنتيجة لحصول الآخرين على ما يمتلكونه من معارف.

5. فقرات تطبيق المعرفة

الجدول (26.4): يبين فروق استجابات أفراد عينة على مجال تطبيق المعرفة، اعتمد التدرج حسب مقياس ليكرت الثلاثي (نعم = 1، لا = 0، لا اعلم = 9).

الرقم	العقارة	لا		نعم		لا أعلم	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1.	4. تعتمد مؤسستك على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها	12	11%	85	76%	8	7%
2.	1. تقوم مؤسستك بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرار.	25	22%	79	71%	6	5%
3.	3. يدرك العاملون في مؤسستك أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية	28	25%	78	70%	15	13%
4.	2. تدرك إدارة مؤسستك أن لديها رصيذاً معرفياً كبيراً غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.	28	25%	68	61%	16	14%

نلاحظ من الجدول (26.4) أن أهم الفقرات فقرة "تعتمد مؤسستك على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها" بعدد 85 ، يليها الفقرة "تقوم مؤسستك بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرار" بعدد 79، وقد كانت أقل الفقرات موافقة فقرة "تدرك إدارة مؤسستك أن لديها رصيذاً معرفياً كبيراً غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم" بعدد 68، وذلك يشير إلى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أن هناك اتفاق بالاستجابات حول أهمية عملية تطبيق إدارة المعرفة كذلك الاتفاق في أختيار أهم آليات تطبيق عملية إدارة المعرفة واضعفاً.

الجدول (27.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال تطبيق المعرفة لقياس دلالة الفروق في

المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.330	3	.443	2.091	.101
	داخل المجموعات	94.161	444	.212		
	المجموع	95.491	447			

يظهر الجدول رقم (27.4) أن قيمة ف (2.091)، ودرجة الحرية 3 بين المجموعات، و(444) داخل المجموعات أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مجال تطبيق المعرفة، يدل هذا من وجهة أفراد عينة الدراسة على أن قدرة إدارة الكليات على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والاستفادة منها ما يزال بحاجة للمزيد من الجهود، كما أن ملاحظة نتائج تطبيق إدارة المعرفة بحاجة إلى وقت لملاحظة ثمارها، بينما تختلف مع نتائج دراسة (دروزة، 2008) الذي أظهرت ضعف استجابة العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق المعرفة وأعمالها وأنشطتهم .

3.3.1.4 تحليل فقرات "الأداء المؤسسي"، وينقسم إلى:

1. فقرات كفاءة العمليات الداخلية

الجدول (28.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال كفاءة العمليات الداخلية، حيث استخدم الباحث الترتيب حسب الأهمية.

الرقم	العبرة	الاختيار الأول	الاختيار الثاني	الاختيار الثالث	الاختيار الرابع	المجموع
1.	3. تبسيط الخدمات المقدمة للمتدربين وتسهيلها.	29	30	37	16	112
2.	2. زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	28	24	26	34	112
3.	4. الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	24	16	35	37	112
4.	1. تسهيل الخدمات المقدمة للضباط المتدربين.	11	34	43	24	112

نلاحظ من الجدول (28.4) أن أهم الفقرات فقرة "تبسيط الخدمات المقدمة للمتدربين وتسهيلها" بعدد 29، يليها الفقرة "زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها" بعدد 28، وقد كانت أقل الفقرات موافقة فقرة "تسهيل الخدمات المقدمة للضباط المتدربين" بعدد مقداره 11، يتضح من السابق اتفاق في آراء أفراد العينة حول اختيار الفقرات الأكثر أهمية من وجهة نظرهم، حيث أن الخدمات

المقدمة هي أهم ما يتطلع إليه المتدرب ويؤثر على أدائه، كما يتضح المستوى الذي تتمتع به الكليات والأكاديميات الأمنية العالمية بالصفة الغربية، حيث بينت النتائج أن كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمستوى يمكن تقديره بـفوق الجيد، وتوافقت مع نتائج دراسة (أبو فارة، 2008) التي توصلت إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يوفر للمؤسسة إمكانيات وقدرات تنافسية متميزة.

2. فقرات النمو المؤسسي

جدول رقم (29.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال النمو المؤسسي، حيث استخدم الباحث الترتيب حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	عدد الاختيار الأول	عدد الاختيار الثاني	عدد الاختيار الثالث	عدد الاختيار الرابع	المجموع
1.	2. الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات.	45	35	27	5	112
2.	3. تبني منهج إدارة المعرفة أسهم في زيادة الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات.	22	37	45	7	112
3.	1. زيادة الطلبات للاستمرار في إعطاء الدورات لما لها من أثر وفائدة للمتدربين.	15	36	53	8	112

نلاحظ من الجدول (29.4) أن أهم الفقرات فقرة "الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات" بعدد 45، يليها فقرة "تبني منهج إدارة المعرفة أسهم في زيادة الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات" بعدد 22، وقد كانت أقل الفقرات موافقة فقرة "زيادة الطلبات للاستمرار في إعطاء الدورات لما لها من أثر وفائدة للمتدربين" بعدد مقداره 15، حيث تشير استجابات أفراد العينة على التجانس حيث يوجد تقارب في الاستجابات وآراء العينة حول محور النمو المؤسسي.

حيث ينعكس مستوى النمو المؤسسي في الكليات والأكاديميات الأمنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بأن هذه الكليات تسعى لتطوير إمكانياتها وخدماتها، حيث توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الملاك والأثري، 2002) التي توصلت إلى دور نظام إدارة المعرفة في زيادة نسبة تعلم العاملين وتهيئة بيئة عمل سليمة تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات.

3. فقرات رضا العاملين

الجدول (30.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال رضا العاملين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري
1.	1. مشاركة القيادة للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.	2.53	1.22	48.22
2.	4. استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي في مؤسستك.	2.46	1.18	47.97
3.	3. ملائمة ظروف العمل المادية لتحسين الأداء في مؤسستك.	2.31	1.15	49.78
4.	2. العدالة وعدم التمييز في توزيع الحوافز في مؤسستك.	2.29	1.06	46.29
	الدرجة الكلية	2.40	0.80	33.33

نلاحظ من الجدول (30.4) أن أهم الفقرات "مشاركة القيادة للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم" بمتوسط حسابي 2.53، يليها الفقرة "استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي في مؤسستك" بمتوسط 2.46، وقد كانت أقل الفقرات موافقة فقرة "العدالة وعدم التمييز في توزيع الحوافز في مؤسستك" بمتوسط مقداره 2.29، بلغت الدرجة الكلية 2.40، حيث يتبين من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية، الأمر الذي يعني فهم أفراد عينة الدراسة للرضا الوظيفي وأهميته وبالتالي تقارب الاستجابات.

الجدول (31.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال رضا العاملين لقياس دلالة الفروق في

المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
رضا العاملين	بين المجموعات	4.241	3	1.414	1.055	.368
	داخل المجموعات	595.036	444	1.340		غير دالة
	المجموع	599.277	447			

يتضح من الجدول (31.4) أعلاه نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال رضا العاملين حيث تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغ قيمة ف المحسوبة (1.055)، بمستوى دلالة (0.368)، ودرجة حرية 3 بين المجموعات، و 444 داخل المجموعات، وبذلك يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة. ويدل ذلك على ملاحظة العاملين للأثر الإيجابي الذي تعكسه المعرفة على أدائهم في العمل وزيادة قدراتهم العلمية والعملية، وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ماضي، 2009) التي خلصت إلى أن تبني منهج إدارة المعرفة يساهم في إكساب العاملين في الجامعات سمعة أكاديمية ومهنية كافية لإنجاز رسالة الجامعة وأهدافها.

4.1.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي".

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات ومعادلة الانحدار المتعدد وذلك لوجود أكثر من مقياس للحصول على إجابات دقيقة.

يبين الجدول (32.4) أدناه أن معاملات الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي كالاتي البيانات والمعلومات (.489)، والمعرفة الضمنية (.428)، والمعرفة الصريحة (.147)، البنية التحتية والتكنولوجيا (.503)، والكادر البشري (.637)، والوعي المعرفي (.414)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، حيث أنه كلما ابتعد معامل الارتباط عن الصفر زادت قوة الارتباط بين المتغيرات، وذلك يعني وجود إجماع في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية توافر متطلبات إدارة المعرفة المذكورة سابقاً في الكليات الأمنية لزيادة مستوى الأداء في هذه الكليات.

تبين بأن أكثر المحاور تأثيراً على الأداء المؤسسي هو الكادر البشري يليه البنية التحتية والتكنولوجيا تليه البيانات والمعلومات ثم المعرفة الضمنية ثم الوعي المعرفي. وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، مما يدل على أن المبحوثين يؤيدون أن توافر متطلبات إدارة المعرفة تزيد من قدرة المؤسسة على الإبداع والتطور. وقد تم قياس درجة الارتباط بين جميع متطلبات إدارة المعرفة، ورضا العاملين تعبيراً عن الأداء المؤسسي وذلك لدخولهم بنفس المقياس، ويمكن قياس نتائجهم وحسابها.

جدول رقم (32.4): معاملات الارتباط لمجالات متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

المجال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
البيانات والمعلومات	.489	0.000
المعرفة الضمنية	.428	0.000
المعرفة الصريحة	.147	0.000
البنية التحتية والتكنولوجيا	.503	0.000
الكادر البشري	.637	0.000
الوعي المعرفي	.414	0.000

يتضح من الجدول (32.4) وجود علاقة ارتباط بين معاملات متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، حيث أن درجات الارتباط تعد مرتفعة وإيجابية، وللتحقق من أكثر المحاور تأثيراً والدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم (33.4): تحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة

النموذج	R ²	F	مستوى الدلالة	β الكادر البشري	β البيانات والمعلومات
الكادر البشري	.406	75.105	0.000	.400	
البيانات والمعلومات والكادر البشري	.432	41.499	0.000	.332	.204

يوضح الجدول رقم (33.4) أعلاه أن أهم المحاور تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي هو محور الكادر البشري حيث بلغ معامل التحديد R² يساوي (0.406)، و F المحسوبة تساوي (75.105) عند مستوى دلالة 0.00، ودرجة الانحدار (0.400). وهذا يدل على وجود تأثير وعلاقة طردية، حيث أنه كلما زاد الكادر البشري وحدة واحدة يزيد الأداء المؤسسي بقيمة (0.04)، وهذا ما يفسر 40% من الزيادة في الأداء المؤسسي، ثم يليه البيانات والمعلومات والكادر البشري معاً بمعامل التحديد R² يساوي (0.432)، و F المحسوبة تساوي (41.499)، ومستوى دلالة 0.00، ودرجة الانحدار (0.204). مما يدل على وجود تأثير يأتي بالمرتبة الثانية على الأداء المؤسسي بعد الكادر البشري.

مما تقدم يتضح بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة (البيانات والمعلومات، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، البنية التحتية والتكنولوجيا، الكادر البشري، والوعي المعرفي) من ناحية، وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى.

توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ماضي، 2010) التي أظهرت بأن توفير المستلزمات العلمية الحديثة ساهم في ضمان تحقيق الجودة وكفاءة العمليات في الجامعة الإسلامية، بالإضافة لتوافقها مع

نتائج دراسة (دروزة، 2008)، ونتائج دراسة (Gan & Zhu, 2007)، التي أشارت إلى أهمية توافر متطلبات إدارة المعرفة لتطوير الأداء وزيادة كفاءته.

الفرضية الثانية : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة) وتميز الأداء المؤسسي".

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات ومعادلة الانحدار المتعدد وذلك لوجود أكثر من مقياس للحصول على إجابات دقيقة.

يبين الجدول رقم (34.4) أدناه أن معاملات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي كالاتي توليد المعرفة (0.394)، وتوزيع المعرفة (0.417)، وتطبيق المعرفة (0.499)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

تبين بأن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً على الأداء المؤسسي هي عملية تطبيق المعرفة، تليها عملية توزيع المعرفة، تليها عملية توليد المعرفة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، مما يدل على أن المبحوثين يؤيدون أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يزيد من قدرة المؤسسة على الإبداع والنمو وزيادة كفاءة العمليات الداخلية.

وقد تم قياس درجة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة المذكورة في الجدول (34.4)، ورضا العاملين تعبيراً عن الأداء المؤسسي وذلك لدخولهم بنفس المقياس، ويمكن قياس نتائجهم وحسابها.

الجدول رقم (34.4): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لعمليات إدارة المعرفة

الأداء المؤسسي	المجال
----------------	--------

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	.394	توليد المعرفة
0.000	.417	توزيع المعرفة
0.000	.499	تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول (34.4) بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي وللتحقق من أكثر المحاور تأثيراً والدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول رقم (35.4): معادلة الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي

النموذج	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	β تطبيق المعرفة	β توزيع المعرفة
تطبيق المعرفة	.249	36.396	0.000	.293	
توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة	.313	24.853	0.000	.235	.306

يظهر الجدول رقم (35.4) أعلاه أن أهم محاور عمليات إدارة المعرفة تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي هو محور تطبيق المعرفة حيث بلغ معامل التحديد R^2 يساوي (0.249)، أي أنه يفسر (0.249) من الاختلاف في الأداء المؤسسي، و F المحسوبة تساوي (36.396) عند مستوى دلالة 0.00، وميل خط الانحدار (0.293)، أي أنه كلما زاد تطبيق المعرفة وحدة واحدة زاد الأداء المؤسسي (0.293)، وبعدها يأتي تأثيراً على الأداء المؤسسي هي عملية توزيع المعرفة وتطبيقها معاً بمعامل تحديد R^2 (0.313)، و F المحسوبة تساوي (24.853)، ومستوى دلالة 0.00، وميل الانحدار (0.306)، أي أن العلاقة طردية، وهذا يفسر الاختلافات في الأداء المؤسسي بمعامل التحديد.

يتضح مما سبق أن علاقة التأثير طردية أي أنه كلما زاد تطبيق عمليات إدارة المعرفة زاد مستوى الأداء المؤسسي، و أن أهم المحاور تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي هو محور تطبيق المعرفة يليه توزيع المعرفة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zack, 2009) التي أظهرت وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Greiner et al, 2007) ، ونتائج دراسة (Bonger & Basal, 2007) .

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية، وعمليات إدارة المعرفة من ناحية أخرى".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات كما هو موضح أدناه.

جدول رقم (36.4): الذي يوضح اختبار بيرسون بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة

تطبيق المعرفة		توزيع المعرفة		توليد المعرفة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
.000	.348	.000	.554	.000	.532	البيانات والمعلومات
.000	.426	.000	.473	.000	.691	المعرفة الضمنية
.000	.402	.000	.568	.000	.676	المعرفة الصريحة
.000	.355	.000	.446	.000	.477	البنية التحتية والتكنولوجيا
.000	.528	.000	.470	.000	.551	الكادر البشري
.000	.450	.000	.388	.000	.612	الوعي المعرفي

يتضح من الجدول (36.4) أعلاه وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي)، وعمليات المعرفة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

حيث كانت معاملات الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات توليد المعرفة كالاتي البيانات والمعلومات (0.532)، المعرفة الضمنية (0.691)، المعرفة الصريحة (0.676)، البنية التحتية والتكنولوجيا (0.477)، الكادر البشري (0.551)، والوعي المعرفي (0.612)، عند مستوى دلالة يساوي 0.00 لجميع المتطلبات، مما يدل على وجود ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات توليد المعرفة. وكانت معاملات الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات توزيع المعرفة كالاتي البيانات والمعلومات (0.554)، المعرفة الضمنية (0.473)، المعرفة الصريحة (0.568)، البنية التحتية والتكنولوجيا (0.446)، الكادر البشري (0.470)، والوعي المعرفي (0.388)، عند مستوى دلالة يساوي 0.00 لجميع المتطلبات، مما يدل على وجود ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات توزيع المعرفة.

وكانت معاملات الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات تطبيق المعرفة كالاتي البيانات والمعلومات (0.348)، المعرفة الضمنية (0.426)، المعرفة الصريحة (0.402)، البنية التحتية والتكنولوجيا (0.355)، الكادر البشري (0.528)، والوعي المعرفي (0.450)، عند مستوى دلالة يساوي 0.00 لجميع المتطلبات، مما يدل على وجود ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات تطبيق المعرفة.

يظهر مما تقدم مدى الترابط بين هذه العناصر التي تشكل في مجملها نظام متكامل قد يصعب نجاح احدهما دون توافر العناصر الأخرى مما يوضح أن قدرة المؤسسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة،

وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بزيادة الأداء المؤسسي.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kasim, 2010)، التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها، ورضا العاملين والذي بدوره ينعكس على الأداء المؤسسي، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Zack, 2009) ، ونتائج دراسة (المعاني، 2009).

الفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في الأكاديميات الأمنية العاملة في الضفة الغربية" تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة".

للإجابة على الفرضية، أولاً تم استخدام اختبار ت لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء أفراد العينة، اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينة، وتحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية حسب المتوسطات المستقلة لكل متغير على حدة، وثانياً تم حساب ميل خط الانحدار لمعرفة أهم المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على المتغيرات جميعها.

أولاً: حساب اختبار ت، اختبار شيفيه، وتحليل التباين الأحادي لجميع المتغيرات الديمغرافية

1. متغير الجنس

جدول رقم (37.4): اختبار ت لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء أفراد العينة حول متغير الجنس

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البيانات والمعلومات	ذكر	1.73	0.76	-0.455	110	0.650
	أنثى	1.81	0.84			
المعرفة الضمنية	ذكر	3.15	0.72	0.137	110	0.891
	أنثى	3.13	0.75			

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المعرفة الصريحة	ذكر	2.95	0.81	-0.151	110	.880
	أنثى	2.98	0.68			
البنية التحتية والتكنولوجيا	ذكر	2.91	1.21	.377	110	.707
	أنثى	2.80	1.24			
الكادر البشري	ذكر	2.92	1.27	-0.398	110	.691
	أنثى	3.05	1.36			
الوعي المعرفي	ذكر	3.67	1.83	-0.288	110	.774
	أنثى	3.80	1.51			
توليد المعرفة	ذكر	2.52	0.89	-0.735	110	.464
	أنثى	2.68	0.60			
توزيع المعرفة	ذكر	2.86	0.75	-1.286	110	.201
	أنثى	3.09	0.52			
تطبيق المعرفة	ذكر	2.73	1.36	-0.655	110	.514
	أنثى	2.95	1.43			
الأداء المؤسسي	ذكر	2.40	0.83	.213	110	.832
	أنثى	2.36	0.70			

يظهر الجدول (37.4) أعلاه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن مستوى الدلالة كان أكبر من ألفا تساوي 0.05، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث تتفق مع نتائج (العتيبي، 2007) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في عمليات إدارة المعرفة واثراً على تميز الأداء، وتختلف مع دراسة (العلول، 2011) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وكانت الفروق لصالح الإناث.

2. متغير المؤهل العلمي

جدول (38.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء أفراد العينة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيانات والمعلومات	بين المجموعات	6.427	3	2.142	3.884	.011
	داخل المجموعات	59.564	108	.552		
	المجموع	65.991	111			
المعرفة الضمنية	بين المجموعات	2.393	3	.798	1.554	.205
	داخل المجموعات	55.437	108	.513		
	المجموع	57.830	111			
المعرفة الصريحة	بين المجموعات	7.348	3	2.449	4.336	.006
	داخل المجموعات	61.007	108	.565		
	المجموع	68.355	111			
البنية التحتية والتكنولوجيا	بين المجموعات	5.119	3	1.706	1.169	.325
	داخل المجموعات	157.595	108	1.459		
	المجموع	162.714	111			
الكادر البشري	بين المجموعات	18.555	3	6.185	4.095	.009
	داخل المجموعات	163.123	108	1.510		
	المجموع	181.679	111			
الوعي المعرفي	بين المجموعات	26.958	3	8.986	3.026	.033
	داخل المجموعات	320.720	108	2.970		
	المجموع	347.679	111			
توليد المعرفة	بين المجموعات	5.841	3	1.947	2.875	.040
	داخل المجموعات	73.139	108	.677		
	المجموع	78.980	111			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	2.724	3	.908	1.818	.148
	داخل المجموعات	53.946	108	.499		
	المجموع	56.670	111			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	12.042	3	4.014	2.213	.091
	داخل المجموعات	195.923	108	1.814		
	المجموع	207.964	111			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	6.496	3	2.165	3.594	.016

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	65.073	108	.603		
	المجموع	71.569	111			

يتضح من الجدول (38.4) أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال البيانات والمعلومات، ومجال المعرفة الصريحة، ومجال الكادر البشري، ومجال الوعي المعرفي، ومجال توليد المعرفة، ومجال الأداء المؤسسي. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الموضح في جدول رقم (39.4) أدناه.

جدول رقم (39.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغير المؤهل العلمي

الكادر البشري				المعرفة الصريحة				البيانات والمعلومات				
ع	ك	د	ث	ع	ك	د	ث	ع	ك	د	ث	
											ث	
			.01894				<u>.74148</u>				.22443	د
		.86436	<u>.88330</u>			-.42620	.31528			.33843	<u>.56286</u>	ك
	-.36436	.50000	.51894		.2699	-.15625	.58523		-	.18750	.41193	ع
					5				.15093			
الأداء المؤسسي				توليد المعرفة				الوعي المعرفي				
ع	ك	د	ث	ع	ك	د	ث	ع	ك	د	ث	
												ث
			.2286				.44129				1.0170	د
			9								5	
		.32547	<u>.5541</u>			-.03059	.41070			.0758	<u>1.0928</u>	ك
			6							0	4	
	-	-	.1349		.2493	.21875	<u>.66004</u>		-	.0625	1.0795	ع
	.41922	.09375	4		4				.01330	0	5	

• ث: تدل على ثانوية فما دون ، ع : تدل على دراسات عليا ، د: تدل على دبلوم، ك: تدل على بكالوريوس
يتضح من الجداول (39.4) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول "إدارة
المعرفة وأثرها على تميز الأداء في الأكاديميات والكليات الأمنية العاملة في الضفة الغربية" تعزى
للمؤهل العلمي، وكانت الفروق كما يلي:

- الفروق في البيانات والمعلومات بين ثانوية فما دون وبكالوريوس لصالح ثانوية فما دون.
 - الفروق في المعرفة الصريحة بين ثانوية فما دون ودبلوم لصالح ثانوية فما دون.
 - الفروق في الكادر البشري بين ثانوية فما دون وبكالوريوس لصالح ثانوية فما دون.
 - الفروق في الوعي المعرفي بين ثانوية فما دون وبكالوريوس لصالح ثانوية فما دون.
 - الفروق في توليد المعرفة بين ثانوية فما دون ودراسات عليا لصالح ثانوية فما دون.
 - الفروق في الأداء المؤسسي بين ثانوية فما دون وبكالوريوس لصالح ثانوية فما دون.
- ويفسر الباحث ذلك بأن المدربين تختلف مؤهلاتهم لتنمية أنفسهم في مجال إدارة المعرفة، وقدراتهم في
المشاركة في المؤتمرات والدورات الأكاديمية والأمنية، وهذا الأمر طبيعي لان إدارة المعرفة ترتقي أن
يكون هناك منافسة من أجل أن بنهض كلا حسب مؤهله بتطبيق إدارة المعرفة ومسايرة ركب الحضارة
والتقدم والاشتراك التكنولوجي.

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة، كما تشير نتائج معادلة خط
الانحدار إلى وجود تأثير مباشر للمؤهل العلمي على البيانات والمعلومات، والمعرفة الصريحة، والكادر
البشري، والوعي المعرفي، وعملية توليد المعرفة، وعملية توزيع المعرفة، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج
دراسة (العنبي، 2008)، والتي ترى أن هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العاملين
لعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع نتائج كل من

دراسة (الغامدي، 2008) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تابعة لمتغير المؤهل العلمي.

3. متغير تصنيف الرتبة

جدول رقم (40.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة

حول متغير تصنيف الرتبة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيانات والمعلومات	بين المجموعات	3.176	2	1.588	2.755	.068
	داخل المجموعات	62.815	109	.576		
	المجموع	65.991	111			
المعرفة الضمنية	بين المجموعات	3.307	2	1.654	3.306	.040
	داخل المجموعات	54.523	109	.500		
	المجموع	57.830	111			
المعرفة الصريحة	بين المجموعات	4.563	2	2.282	3.899	.023
	داخل المجموعات	63.792	109	.585		
	المجموع	68.355	111			
البنية التحتية والتكنولوجيا	بين المجموعات	1.509	2	.755	.510	.602
	داخل المجموعات	161.205	109	1.479		
	المجموع	162.714	111			
الكادر البشري	بين المجموعات	11.542	2	5.771	3.697	.028
	داخل المجموعات	170.136	109	1.561		
	المجموع	181.679	111			
الوعي المعرفي	بين المجموعات	15.198	2	7.599	2.491	.088
	داخل المجموعات	332.481	109	3.050		
	المجموع	347.679	111			
توليد المعرفة	بين المجموعات	5.946	2	2.973	4.437	.014
	داخل المجموعات	73.034	109	.670		
	المجموع	78.980	111			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	3.054	2	1.527	3.104	.049

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	53.616	109	.492		
	المجموع	56.670	111			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	4.323	2	2.161	1.157	.318
	داخل المجموعات	203.641	109	1.868		
	المجموع	207.964	111			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	3.271	2	1.635	2.610	.078
	داخل المجموعات	68.298	109	.627		
	المجموع	71.569	111			

نلاحظ من الجدول رقم (40.4)، أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينية تعزى لمتغير (تصنيف رتبك ضمن)، في مجال المعرفة الضمنية، ومجال المعرفة الصريحة، ومجال الكادر البشري، ومجال توليد المعرفة، ومجال توزيع المعرفة. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الموضح في جدول رقم (41.4) أدناه.

جدول رقم (41.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينية حول متغير

تصنيف الرتبة ومتطلبات إدارة المعرفة

الكادر البشري		المعرفة الصريحة			المعرفة الضمنية			
ضباط الصف	الضباط	الرتب السامية	ضباط الصف	الضباط	الرتب السامية	ضباط الصف	الضباط	الرتب السامية
								الرتب السامية
		.53205			.37740			.23397
	<u>-0.70614</u>	-0.17409		<u>-0.42599</u>	-0.04858		<u>-0.39035</u>	-0.15638

يوضح الجدول رقم (41.4) نتائج اختبار شيفيه للفروق، في فئات تصنيف الرتبة أن المتوسط النسبي للفروق في فئات الرتبة دال إحصائياً عند مستوى (1.00) عند جميع الفئات، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة في توافر متطلبات إدارة المعرفة، حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى وجود فروق لصالح الضباط مقابل ضباط الصف في ضرورة توفير متطلبات إدارة المعرفة.

جدول رقم (42.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغير

تصنيف الرتبة وعمليات إدارة المعرفة

توزيع المعرفة			توليد المعرفة			
ضباط الصف	الضباط	الرتب السامية	ضباط الصف	الضباط	الرتب السامية	
						الرتب السامية
		.14503			.18149	الضباط
	<u>-37884</u>	-.23381		<u>-.52714</u>	-.34565	ضباط الصف

يوضح الجدول رقم (42.4) نتائج اختبار شيفيه للفروق، في فئات تصنيف الرتبة أن المتوسط النسبي للفروق في فئات الرتبة دال إحصائياً عند مستوى (1.00) عند جميع الفئات، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى وجود فروق لصالح الضباط مقابل ضباط الصف في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

يفسر الباحث هذه الاختلافات بأنها طبيعية جداً وتأتي ضمن الخطة الموضوعية والقدرة الاستيعابية لعدد كل رتبة، حيث أن الرتبة تعتمد على الترقية الدورية اعتماداً على الأقدمية والشهادات العلمية والدورات الأمنية.

تشير النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤى أفراد عينة الدراسة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى وجود فروق لصالح الضباط مقابل ضباط الصف في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، تتفق وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المسند، 2009)، حيث أنها تتفق في وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة، وتختلف في أن فروق الاستجابات في دراسة (المسند، 2009) كانت لصالح كبار الضباط مقابل الضباط، بينما نتائج الدراسة الحالية أظهرت فروق في استجابات عينة الدراسة لصالح الضباط مقابل ضباط الصف.

4. متغير طبيعة العمل

جدول (43.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة حول

متغير تصنيف الرتبة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيانات والمعلومات	بين المجموعات	.321	2	.160	.266	.767
	داخل المجموعات	65.670	109	.602		
	المجموع	65.991	111			
المعرفة الضمنية	بين المجموعات	.648	2	.324	.618	.541
	داخل المجموعات	57.182	109	.525		
	المجموع	57.830	111			
المعرفة الصريحة	بين المجموعات	1.379	2	.690	1.123	.329
	داخل المجموعات	66.975	109	.614		
	المجموع	68.355	111			
البنية التحتية والتكنولوجيا	بين المجموعات	3.110	2	1.555	1.062	.349
	داخل المجموعات	159.604	109	1.464		
	المجموع	162.714	111			
الكادر البشري	بين المجموعات	3.811	2	1.905	1.168	.315

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	177.868	109	1.632		
	المجموع	181.679	111			
الوعي المعرفي	بين المجموعات	18.662	2	9.331	3.091	.049
	داخل المجموعات	329.017	109	3.019		
	المجموع	347.679	111			
توليد المعرفة	بين المجموعات	.901	2	.451	.629	.535
	داخل المجموعات	78.079	109	.716		
	المجموع	78.980	111			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	1.357	2	.678	1.337	.267
	داخل المجموعات	55.313	109	.507		
	المجموع	56.670	111			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.724	2	.862	.455	.635
	داخل المجموعات	206.241	109	1.892		
	المجموع	207.964	111			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	3.283	2	1.641	2.620	.077
	داخل المجموعات	68.287	109	.626		
	المجموع	71.569	111			

يتضح من الجدول (43.4) بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير (طبيعة العمل)، في مجال الوعي المعرفي، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

جدول رقم (44.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغير طبيعة العمل والوعي المعرفي.

الوعي المعرفي			
طبيعة العمل	محاضر	مدرب عسكري	جميع ما ذكر
محاضر			
مدرب عسكري	- .79649		
جميع ما ذكر	.10303	.89952	

يوضح الجدول رقم (44.4) نتائج اختبار شيفيه للفروق، في فئات طبيعة العمل حيث أن المتوسط النسبي للفروق في فئات الرتبة دال إحصائياً عند مستوى (1.00) عند جميع الفئات، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة في مجال الوعي المعرفي، حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى وجود فروق دالة بين مدرب عسكري وجميع ما ذكر لصالح مدرب عسكري.

وعليه يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤى أفراد عينة الدراسة في مجال الوعي المعرفي، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى وجود فروق دالة إحصائية، كما أظهرت نتيجة معادلة خط الانحدار وجود تأثير مباشر على عملية توزيع المعرفة والكادر البشري، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكبيسي، 2013) الذي أوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعود لطبيعة العمل، حيث كانت الفروق لصالح الوظائف غير الإدارية، واختلفت مع نفس نتائج هذه الدراسة في أن هناك توافق بين آراء العينة باختلاف تخصصاتهم حول واقع إدارة المعرفة بالمديرية العامة لحرس الحدود ومدى توظيف النتائج والتوصيات المتوفرة من مصادر المعلومات المتاحة، وسبل تعزيز وربط إدارة المعرفة بالتنمية الإدارية المستدامة.

5. متغير مدة الخدمة

جدول (45.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة حول

متغير تصنيف مدة الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيانات والمعلومات	بين المجموعات	3.365	3	1.122	1.935	.128
	داخل المجموعات	62.626	108	.580		
	المجموع	65.991	111			
المعرفة	بين المجموعات	2.501	3	.834	1.627	.187

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الضمنية	داخل المجموعات	55.329	108	.512		
	المجموع	57.830	111			
	بين المجموعات	2.957	3	.986	1.628	.187
المعرفة الصريحة	داخل المجموعات	65.398	108	.606		
	المجموع	68.355	111			
	بين المجموعات	5.126	3	1.709	1.171	.324
البنية التحتية والتكنولوجيا	داخل المجموعات	157.588	108	1.459		
	المجموع	162.714	111			
	بين المجموعات	11.264	3	3.755	2.380	.074
الكادر البشري	داخل المجموعات	170.414	108	1.578		
	المجموع	181.679	111			
	بين المجموعات	17.752	3	5.917	1.937	.128
الوعي المعرفي	داخل المجموعات	329.926	108	3.055		
	المجموع	347.679	111			
	بين المجموعات	3.412	3	1.137	1.625	.188
توليد المعرفة	داخل المجموعات	75.568	108	.700		
	المجموع	78.980	111			
	بين المجموعات	3.260	3	1.087	2.197	.093
توزيع المعرفة	داخل المجموعات	53.410	108	.495		
	المجموع	56.670	111			
	بين المجموعات	7.176	3	2.392	1.287	.283
تطبيق المعرفة	داخل المجموعات	200.788	108	1.859		
	المجموع	207.964	111			
	بين المجموعات	6.200	3	2.067	3.415	.020
الأداء المؤسسي	داخل المجموعات	65.369	108	.605		
	المجموع	71.569	111			

يتضح من الجدول رقم (45.4) أعلاه أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير (مدة الخدمة)، في مجال الأداء المؤسسي ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

جدول رقم (46.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينة حول مدة

الخدمة والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي				
مدة الخدمة	5 سنوات فما دون	من 6- 10 سنوات	من 11-15 سنة	اكثر من 15 سنة
5 سنوات فما دون				
من 6- 10 سنوات	-09000			
من 11-15 سنوات	<u>-58222</u>	-49222		
اكثر من 15 سنة	-21577	-12577	36645	

يوضح الجدول رقم (46.4) نتائج اختبار شيفيه للفروق، في فئات مدة الخدمة، حيث أن المتوسط النسبي للفروق في فئات الرتبة دال إحصائياً عند مستوى (1.00) عند جميع الفئات، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة في مجال الأداء المؤسسي، حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى وجود فروق دالة في مجال الأداء المؤسسي بين من 11-15 سنوات و5 سنوات فما دون لصالح 11-15 سنوات.

يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة في مجال الأداء المؤسسي، حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى وجود فروق دالة في مجال الأداء المؤسسي، وتشير معادلة الانحدار إلى تأثير مدة الخدمة على توزيع المعرفة والمعرفة الضمنية، انفتحت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المسند، 2009) التي أظهرت اختلاف استجابات أفراد العينة لمحور مدة الخدمة، وكانت الفروق لصالح أفراد مجتمع العينة التي تزيد خدمتهم عن 31 عاماً بشكل أفضل من نظرائهم.

6. متغير عدد الدورات

جدول رقم (47.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة

حول متغير عدد الدورات

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيانات والمعلومات	بين المجموعات	2.873	3	.958	1.639	.185
	داخل المجموعات	63.118	108	.584		
	المجموع	65.991	111			
المعرفة الضمنية	بين المجموعات	.558	3	.186	.351	.789
	داخل المجموعات	57.271	108	.530		
	المجموع	57.830	111			
المعرفة الصريحة	بين المجموعات	2.509	3	.836	1.372	.255
	داخل المجموعات	65.846	108	.610		
	المجموع	68.355	111			
البنية التحتية والتكنولوجيا	بين المجموعات	7.489	3	2.496	1.737	.164
	داخل المجموعات	155.226	108	1.437		
	المجموع	162.714	111			
الكادر البشري	بين المجموعات	3.506	3	1.169	.708	.549
	داخل المجموعات	178.173	108	1.650		
	المجموع	181.679	111			
الوعي المعرفي	بين المجموعات	6.166	3	2.055	.650	.585
	داخل المجموعات	341.513	108	3.162		
	المجموع	347.679	111			
توليد المعرفة	بين المجموعات	1.063	3	.354	.491	.689
	داخل المجموعات	77.917	108	.721		
	المجموع	78.980	111			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	2.703	3	.901	1.803	.151
	داخل المجموعات	53.967	108	.500		
	المجموع	56.670	111			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	4.118	3	1.373	.727	.538
	داخل المجموعات	203.846	108	1.887		
	المجموع	207.964	111			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2.324	3	.775	1.208	.310
	داخل المجموعات	69.245	108	.641		
	المجموع	71.569	111			

يتضح من الجدول رقم (47.4) أعلاه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير (عدد الدورات التي التحقت بها الصعيدين المعرفي والأمني)، يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير (عدد الدورات التي التحقت بها الصعيدين المعرفي والأمني)، حيث نستنتج من ذلك وجود توافق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكبيسي، 2013) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات ولكن يوجد لها تأثير على توزيع المعرفة.

ثانياً: معادل خط الانحدار لقياس أثر المتغيرات الديمغرافية على المتغيرات التابعة

تم حساب ميل معادل خط الانحدار لجميع المتغيرات الديمغرافية لبيان أثرها على المتغيرات الأخرى.

جدول رقم (48.4): يبين ميل معادلة خط الانحدار لتأثير المتغيرات الديمغرافية على عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة

والأداء المؤسسي .

المتغير التابع	المتغير المستقل (الديمغرافية)	R ²	F	Sig	β1	β2	β3
البيانات والمعلومات	المؤهل العلمي	0.271	8.693	0.004	- 0.197		
المعرفة الضمنية	مدة الخدمة	0.198	4.472	0.037	0.132		
المعرفة الصريحة	المؤهل العلمي	0.203	4.711	0.032	- 0.150		
الكادر البشري	المؤهل العلمي	0.240	7.269	0.008	- 0.30		
	المؤهل العلمي وطبيعة العمل	0.309	5.745	0.004	-0.335	- 0.293	
الوعي المعرفي	المؤهل العلمي	0.245	7.006	0.009	-0.408		
توليد المعرفة	المؤهل العلمي	0.254	0.007	0.007	-0.202		
توزيع المعرفة	مدة الخدمة	0.239	6.635	0.011	0.158		

	- 0.221	0.258	0.001	8.099	0.360	مدة الخدمة وعدد الدورات
- 0.167	- 0.229	0.276	0.000	7.093	0.406	مدة الخدمة وعدد الدورات و طبيعة العمل

• R^2 معامل التحديد ، F المحسوبة ، Sig قيمة الدلالة ، β بيتا

يتضح من الجدول رقم (48.4) أعلاه أهم المتغيرات المستقلة (الديمغرافية) تأثيراً على المتغيرات

التابعة، وقد تبين الآتي:

- أهم المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على البيانات والمعلومات هو المؤهل العلمي بمعامل تحديد

(0.271)، وميل انحدار (-0.197)، أي أن العلاقة عكسية حيث أنه كلما زاد المؤهل العلمي

قلت البيانات والمعلومات.

- أهم المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على المعرفة الضمنية هو مدة الخدمة بمعامل تحديد (0.198)،

وميل انحدار (0.132)، أي أن العلاقة طردية حيث أنه كلما زادت مدة الخدمة زادت المعرفة

الضمنية.

- أهم المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على المعرفة الصريحة هو متغير المؤهل العلمي بمعامل تحديد

(0.203)، وميل انحدار (-0.150)، أي أن العلاقة عكسية حيث أنه كلما زاد المؤهل العلمي

قلت المعرفة الصريحة.

- أهم المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على الكادر البشري هو المؤهل العلمي بمعامل تحديد (0.240)،

وميل انحدار (-0.30)، أي أن العلاقة عكسية حيث أنه كلما زاد متغير المؤهل العلمي قل متغير

الكادر البشري، يأتي بعدها المؤهل العملي وطبيعة العمل معاً بمعامل تحديد (0.309)، وميل

انحدار (-0.293)، أي أن العلاقة عكسية كلما زاد متغير الكادر البشري قل متغير المؤهل

العلمي وطبيعة العمل.

- أهم المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على الوعي المعرفي هو متغير المؤهل العلمي بمعامل تحديد (0.245)، وميل انحدار (-0.408)، أي أن العلاقة عكسية حيث أنه كلما زاد متغير المؤهل العلمي قل متغير الوعي المعرفي.
- أهم المتغيرات المستقلة تأثيراً على توليد المعرفة هو المؤهل العلمي بمعامل تحديد (0.254)، وميل انحدار (-0.202)، أي أن العلاقة عكسية حيث أنه كلما زاد متغير المؤهل العلمي قلت عملية توليد المعرفة.
- أهم المتغيرات الديمغرافية تأثيراً على توزيع المعرفة هو مدة الخدمة، بمعامل تحديد (0.239)، وميل انحدار (0.158)، أي أن العلاقة طردية حيث أنه كلما زادت مدة الخدمة زادت عملية توزيع المعرفة، يأتي بعدها مدة الخدمة وعدد الدورات معاً بمعامل تحديد (0.360)، وميل انحدار (-0.221)، أي أن العلاقة عكسية كلما قلت عملية توزيع المعرفة زادت مدة الخدمة وعدد الدورات، يأتي بعدها مدة الخدمة وعدد الدورات وطبيعة العمل معاً بمعامل تحديد (0.406)، وميل انحدار (-0.167)، أي أن العلاقة عكسية كلما زادت عملية توزيع المعرفة قلت مدة الخدمة وعدد الدورات وطبيعة العمل.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

في الفصل السابق تم عرض تحليل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بالاستعانة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة كما ظهر في الجداول الإحصائية المرافقة لكل نتيجة، بهدف الوصول إلى الإجابة على أسئلة الدراسة وبيان أثر "إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في الكليات الأمنية في الضفة الغربية".

وفي هذا الفصل يلخص الباحث أهم نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات على ضوء من تم التوصل إليه من نتائج.

2.5 استنتاجات الدراسة

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي في الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية، حيث تبين أن أهم المحاور تأثيراً على الأداء المؤسسي هو محور الكادر البشري يليه محور البيانات والمعلومات.
2. أشارت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي، حيث تبين بأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي، كما تشير النتائج أن أهم عمليات إدارة المعرفة تأثيراً على الأداء هي عملية تطبيق المعرفة، تليها عملية توزيع المعرفة.
3. بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية، وعمليات إدارة المعرفة من ناحية أخرى، حيث نستنتج مدى الترابط بين هذه العناصر التي تشكل في مجملها نظام متكامل قد يصعب نجاح أحدهما دون توافر العناصر الأخرى، مما يوضح أن قدرة المؤسسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة، وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بتميز الأداء المؤسسي.
4. أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الأمنية، يتسمون بمهارات أكاديمية ومهنية كافية لتحقيق أهداف الكليات، مما يدل على القدرة والإمكانات المتقدمة التي تملكها الأكاديميات الأمنية، ورضا العاملين فيها مما يجعلها قادرة على تطبيق إدارة المعرفة.
5. نستنتج مبادرة الكليات الأمنية بنقل المعرفة ونشرها، من خلال الاجتماعات الدورية، وورشات العمل، والدورات المستمرة، وعقد محاضرات مركزية يلقيها شخصيات سياسية واعتبارية في المجتمع، مما يدل على سعي الكليات لتطبيق إدارة المعرفة.

6. تشير النتائج أن الكليات الأمنية تعمل على توفير أحدث الأجهزة الإلكترونية المساعدة في نشر وتخزين المعرفة في الكليات وبالتالي تطبيقها، مما يدل على أن هذه الكليات تطبق فعلياً أسس إدارة المعرفة.

7. الأكاديميات الأمنية لا تعتمد أساليب البحث العلمي بما يتعلق بتوليد المعرفة وتحديد المعرفة اللازم توفرها وتتناسب مع خططها طويلة المدى، مما يفسر ضعفها في مجال تطبيق إدارة المعرفة.

8. تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحاجة إلى إمكانيات مادية وبشرية غير متوفرة في الكليات الأمنية، مما يدل على نقص متطلبات إدارة المعرفة.

3.5 توصيات الدراسة

1. يتعين على قيادات الكليات الأمنية أن تشجع الاتصالات فيما بين المستويات العليا من الإدارة والمستويات الأدنى فيما يخص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومحاولة التحدث مع العاملين عن هذه الأهداف وكيف يشاركون في تحقيقها.

2. التشجيع والتحفيز على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات واستثمار النظم المعرفية في اتخاذ القرارات لإنجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء، وبالتالي تنامي خصائص إدارة المعرفة على المدى البعيد.

3. تشجيع التعليم المستمر وتبادل الأفكار المعرفية بوجود أساليب اتصال فعالة ونزعة جماعية تشجع نقل وتوزيع المعرفة.

4. الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات بشكل مثالي.
5. أن تبادر وزارة الداخلية بوضع استراتيجية موحدة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة الكليات الأمنية بشكل خاص، والأجهزة الأمنية بشكل عام.
6. إعداد خطة استراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تحدد الأهداف **والإمكانيات**، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ذات العلاقة بتطبيق إدارة المعرفة.
7. استحداث وحدة إدارية في الكليات الأمنية بمسمى (المعرفة والتعليم أو إدارة المعرفة) بحيث تشرف على إنشاء قاعدة معرفية من المعلومات والوثائق، وتحديد الاحتياجات المعرفية، وتنظيم الفعاليات التي تساهم في خلق وتبادل المعرفة، والإشراف على ضمان التطبيق الأمثل لاستراتيجية إدارة المعرفة.
8. العمل على دمج الكليات جميعها في كلية واحدة قادرة على توفير كافة الاحتياجات التي تقدمها الكليات منفردة، حيث يتم تقليل التكاليف والاستفادة من خبرات الكليات مما يزيد من عملية مشاركة المعرفة.

4.5 الدراسات المقترحة

في ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات في دراسة إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي في الكليات الأمنية، يقترح الباحث بعض الدراسات في مجال إدارة المعرفة، منها على سبيل المثال:

1. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني.
2. دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية الأمنية.
3. مقارنة أجهزة الأمن التي تطبق إدارة المعرفة (دراسة مقارنة).

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو فارة، يوسف. (2004): العلاقة في استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الرابطة، السنة 2004، العدد 3-4.
- الأكلبي، علي ذيب. (2008): إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- باسردة، توفيق. (2006): تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثرها على الأداء. رسالة ماجستير، كلية عدن المجتمعية، اليمن.
- بدر، يسرى. (2010): تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البيلاوي، حسن وحسين. (2007): إدارة المعرفة والتعليم. دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- جراي، بيتر. (2001): منظور حل المشكلات خلال ممارسة إدارة المعرفة. جامعة كوين، كندا.
- حثاوي، واثق. (2009): دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حجازي، هيثم. (2005): إدارة المعرفة. مدخل تطبيقي، المجلد الأول، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن.
- حداد والغدير، شفيق إبراهيم وحمد راشد. (2008): مدى رضا منظمات الأعمال عن خدمات شركات التأمين في منطقة عمان الكبرى. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

- حمود، خضير.(2010): منظمة المعرفة. الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الخشالي، شاكر. (2009): إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، عدد 29، الأردن.
- الدجني، إياد علي. (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. جامعة دمشق، سوريا.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (1982): العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عُمان.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (1998): تكنولوجيا الأداء البشري "مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية. معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- دروزة، سوزان. (2008): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- دولة فلسطين. (2005): قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005 م. وزارة الداخلية، فلسطين.
- رزوقي، نعيمة حسن. (2003): رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس.
- الرفاعي، غالب. (2004): دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن.
- الروسان، أ. (2004): إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

- الزامل، ريم. (2003): إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. مجلة العالم العربي .
- زايدي، حسنية. (2010): إدارة الموارد البشرية. مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسي، السعودية.
- الزطمة، نضال. (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزيادات، محمد عواد. (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. المجلد السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن .
- السامرائي، ايمان وهيثم حسن. (2004): نظم المعلومات الإدارية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- السكري، عادل. (1999): نظرية المعرفة من سماء الفلسفة إلى ارض المدارس. الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .
- الشمري والحدراوي، محمد وحامد. (2010): عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي. جامعة الكوفة، العراق.
- صالح، سفيان. (2014): تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين. جامعة النهرين، العراق.
- صيني، سعيد إسماعيل. (2010): كتاب قواعد أساسية في البحث العلمي. الطبعة الثانية، مؤسسة الرسالة للنشر، مصر.
- الطعمنة، محمد. (2000): تقويم الأداء المؤسسي. معهد الإدارة العامة، عمان.
- عاشور، احمد صقر. (1983): إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة للنشر، بيروت.

- عبد الوهاب، سمير. (2005): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، القاهرة. مركز دراسات واستشارات الإدارة العام، مصر.
- عبد الوهاب، سمير. (2008): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، القاهرة.
- عبد الوهاب، علي محمد. (1989): مقدمة في الإدارة. مجلة الإدارة العامة، الرياض.
- العتيبي، ياسر. (2007): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- عثمان، علان محمد. (2010): اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- العدلوني، محمد اكرم. (2002): العمل المؤسسي. الرياض.
- العديلي، ناصر محمد. (1993): إدارة السلوك التنظيمية. مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض.
- عسكر، سمير احمد. (1988): متغيرات ضغوط العمل - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة العامة ، العدد 60 ، الرياض.
- عكاشة، أسعد. (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- علام، رجا. (2001): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. المجلد الثالثة، دار النشر للجامعات، مصر.
- علام، رجا. (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الخامسة، دار النشر للجامعات، مصر.

- العلواني، حسن. (2009): إدارة المعرفة المفهوم والمدخل والنظرية. المؤتمر الأردني الثاني، الاردن.
- العلول، سمر. (2011): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين .
- علي وآخرون، عبد الستار. (2009): المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الثانية، دار المسير، الأردن.
- علي، نبيل. (1994): العرب وعصر المعلومات. سلسلة عالم المعرفة، الكويت.
- عليان، رحي. (2008): إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- العمري، غسان إبراهيم. (2004): الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية، الأردن.
- العمري، غسان إبراهيم. (2004): الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية: عمان، الاردن .
- عودة، فراس. (2010): واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة
- غنيم، احمد محمد. (2004): نظم دعم القرار. دار الوفاء، القاهرة.
- القاضي، محمد فؤاد. (1987): نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية. مجلة التنمية الإدارية، العدد 10، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد.

- القرني، علي. (2009): متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- القصاص، محمد. (2007): مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي. جامعة المنصورة، القاهرة.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2009): إدارة المعرفة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الكبيسي، عامر خضير. (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- محجوب، بسمان. (2004): عمليات إدارة المعرفة للتحول إلى جامعة رقمية. الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية، الأردن.
- المدلل، عبدالله وليد. (2012): تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المسند، طارق بن صالح. (2009): متطلبات نجاح إدارة المعرفة في العمل الأمني. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- مصطفى، احمد سيد. (2004): إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة.
- الملاك والأثري، ساهرة وأحمد. (2002): إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(8)، العدد (26)، السعودية.
- الملكاوي، إبراهيم. (2007): إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم. درا الوارق للنشر والتوزيع، الأردن.

- مهدي، سامر احمد. (2012): عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية. جامعة بغداد، بغداد.
- نجم، عبود. (2008): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الزرقاء، الأردن.
- نايف، أسعد. (2007): العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد". أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق. ذ. صسُصُصُص
- هاينز، ماريون اي. (1988): إدارة الأداء. دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض .
- الهواري، سيد. (1987): الإدارة الأصول والأسس العلمية. مكتبة عين شمس، مصر.
- هيجان، عبد الرحمن. (1998): التعليم التنظيمي - مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم. المجلد 4، مجلة الإدارة العامة، الأردن.
- واسي، وهيبية. (2007): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، القاهرة.
- الوقفي، راضي. (2004): مقدمة في علم النفس. الرياض.
- ياسين، سعد غالب. (2007): إدارة المعرفة: المفاهيم، والقيم، والتقنيات. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- يوسف، عبد الستار. (2004): إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي الذي تنظمه كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الزيتونة، الأردن.

- Arora, E. & Raosheb. (2011). **Knowledge Management In The Public Sector**. Indian Journal of Commerce & Management studies, Indian.
- Allen, Verna. (2003). **The Knowledge Evaluation**. Butterworth Heinemann, Boston.
- Burk, Mike. (1999). **Knowledge Management Everyone Benefits by Sharing Information**. USA.
- Brain, & kurt W. & Conrad N. (1999). **The Knowledge Management Theory papers**. prentice Hall.
- Backman, T. (2001). **Creating business value from knowledge management**. In Ramon C. Barquin (Ed), knowledge management, Verginia, Management Concept. Vienna.
- badarko,josaive (1993). **How to compete with companies through strategic alliances**,London.
- Bray , D.A. & Konsynski , B. (2007) . **Improved Organizational Performance by Knowledge Management : The Influence of Employee Perceptions and Variances in Distributed E-Government and Business Organizations**.
- Coakes, Elayne. (2003). **Knowledge Management**. Idea group publishing, USA.
- Cortada. J, & J., Woods. (2003). **Knowledge Management**. Butterworth -Heinemann, Boston.
- Cohen W. M. & Levinthal D. A. (1990). **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**, *Administrative Science Quarterly, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation*, Vol: 35, No 1.
- Duffy, Jan. (2000). **Knowledge Management: To Be or Not to Be!**.

- Drucker, P. F. & Collins, J. & Kotler, P. & Kouzes, J. & Rodin, J. & Rangan, V. K. & Hesselbein, F. (2008). **The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization.** San Francisco: Jossey-Bass.
- De Brùn, C. (2005). **ABC of Knowledge Management.** NHS **National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management.**
- Eccles, R. G. (1991). **The performance Measurement Manifests".** Harrard Business Review.
- Eccles robrt ,g.(1991). **The performance Measurement manifesto.** hbr journal.vol 69:no.1.
- Heidig & Vorbeck, P & J. (2000). **Benchmarking Survey Results.** Springer Verlag , Germany.
- Hofer, C.W. (1980). **Turnaround strategies.** (J.B.S): Vol. 10, No.1.
- Hackett, B. (2003). **Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn.** The Conference Board.
- Heisig,P & Vorbeck.J.(2000).**Knowledge best practices in europe**
- jennex & olfman. (2004). **Assessing Knowledge Management Success Effectiveness.** hawaii Iinternational Conferance on system science: 37th, Hawai.
- Junga,D.D. & Chow,C.W. & Wu,A. (2003).**The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings.** The **Leadership Quarterly.**
- Kasim. (2010). **The relationship between knowledge management practices and functionality in the Malaysian government departments.** Malaysia.

- Koenig ,M .(1999). **Education for knowledge management.** Information Service and Use, 19(1),17-32.
- Marquardt, Michael. (2002). **Buildind the learning Organizaition.** Davis Black publishing, USA.
- Malhotra, Yogesh. (2000). Knowledge Assets In The Global Economy. Assessment of National Intellectual Capital, **Journal of Global Information Management.**
- Newstern J.W and Davis k. (1994). **Organizational Behavior.** MC-Grow: Hill.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company.** Oxford University Press. New York.
- Peterson, W Gijbers.(2003). **An Organizational performance for Agriculture Research Organizaitions.** London.
- Rastogi, P. N. (2000). **Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous reality of Commpetitiveness .** Human System Management.
- Robins & Wireman. (1995). **organizaional theory,** prentice-Hall international Inc.
- Snowden, Dave. (2000). **Storytelling and Other Organtic Tools for Chief Knowledge and learning officers .** Corporate University, USA.
- Saunders M. & Lweis p. & Thornhill A. (2009). **Research methodes for Business studens.** British laibrary cataloguing, England.
- Schwandt, D. & Maequardt, Michael J. (2003). **Organizaional Learnig: From World-class Theories to Global Best Pracices.** st.Lucie Press, USA.
- Sveiby K. & Tom L.(2010). **Managing Knowledge,** London.
- Sekaran, U. (2010). **Research Methods for Business,** 5th ed :John Wiley & Sons.

- Saffady, W. (2003). **Records and Information Management: Fundamentals of Professional Practice**, Example Product Manufacturer. First edition, USA.
- Senge, P., (1994). **The fifth discipline, the art and practice of the learning organization**. Bantam double day dell publishing Group.
- Stewart, T. (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. Currency Doubleday, New York.
- Thierauf, Robert. (2003). **Knowledge management Systems for Business**. Westport: Quorum Books.
- Turban, E. & Kelly, R., & potter, R. E. (2001). Introduction to Information Technology. **John Wiley and sons** , Inc, USA.

ملحق (1): الاستبانة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات و تنمية الموارد البشرية

حضرة السيدة/ - المحترم/ة

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإعداد دراسة بحثية بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس - أبو ديس.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم معلومات مهمة لأصحاب القرار حول أهمية تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، وتحديداً في الكليات الأمنية باعتبارها المسؤولة عن إعداد الضباط والأفراد وتأهيلهم لتأدية الواجبات المطلوبة منهم. كذلك التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وماهية عملياتها والعلاقة بينهما، و قياس تأثير تطبيق إدارة المعرفة في الكليات الأمنية وأثره على مستوى الأداء المؤسسي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة وجاء في صورته النهائية في قسمين، الأول يتضمن البيانات البحثية والثاني يتضمن البيانات الديمغرافية. لذا نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة الاستبانة جيداً، ثم تعبئة الاستمارة المرفقة، ونؤكد على أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بالسرية التامة

نشكر لكم حسن اهتمامك ومشاركتك.

الباحث

مجد ابو سرور

أكدت الدراسات السابقة أن توفر متطلبات إدارة المعرفة و تطبيق عملياتها بشكل كفؤ يؤدي إلى تمييز الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.



عمليات إدارة المعرفة

- تشخيص المعرفة
- توليد المعرفة
- تخزين المعرفة
- توزيع المعرفة
- تطبيق المعرفة



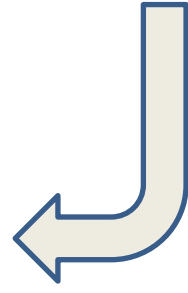
متطلبات إدارة المعرفة

- الاحتياجات المعرفية
- الوعي المعرفي



الأداء المؤسسي

- النمو المؤسسي
- كفاءة العمليات الداخلية
- رضا العاملين



القسم الاول: البيانات البحثية

أرجو قراءة الفقرات الآتية والإجابة بوضع إشارة (X) في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك.

المحور الاول: متطلبات إدارة المعرفة وتعني مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة الواجب توافرها لتطبيق إدارة المعرفة، متمثلة بالاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي وتنقسم الاحتياجات المعرفية إلى:

1 البيانات والمعلومات					
لا اعلم	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً	الفقرات
					1. توفر إدارة مؤسستك للمدربين مصادر المعلومات (كالمكتبة والإنترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة.
					2. توفر مؤسستك معلومات تساعد الضباط على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.
					3. تقوم مؤسستك بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة.
					4. تستخدم إدارة مؤسستك الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة.

2 المعرفة الضمنية					
لا أعلم	أعارض	أعارض بشدة	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					1. تمتلك مؤسستك ضباطاً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم.
					2. يتوفر لدى أعضاء الهيئة التدريسية معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
					3. تشجع الكلية أعضائها على حضور الدورات التدريبية لزيادة معرفتهم.
					4. تمتلك الكلية قدرات كافية من القدرات لتعليم الآخرين.

3 المعرفة الصريحة					
لا أعلم	أعارض	أعارض بشدة	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات

				1. يتوافر لدى مؤسستك خطة استراتيجية باحتياجاتها من الموارد المادية والبشرية.
				2. يتوافر لدى مؤسستك سنوياً إعداد الدورات والمدربين القادمين للكلية هذا العام.
				3. تعمل الكلية دراسات لسد الاحتياجات التدريبية.
				4. يتوافر لدى الكلية خطط مستقبلية لتنمية مهارات الضباط على مختلف الأصعدة.

4 البنية التحتية والتكنولوجيا			
لا اعلم	لا	نعم	الفقرات
			1. يوجد لمؤسستك موقع خاص على الأنترنت تزود من خلاله بأخر التطورات والمستجدات والدورات التي تم عقدها.
			2. تتوافر القدرة لدى مؤسستك للتخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني.
			3. يتوافر لدى مؤسستك أجهزة مساعدة لتخزين المعرفة والمشاركة بها مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت.
			4. تطبق مؤسستك برامج الثقافة الإلكترونية ونظم المعلومات، وتمكن الضباط من استخدام التكنولوجيا.

5 الكادر البشري			
لا اعلم	لا	نعم	الفقرات
			1. يتوافر لدى المدربين المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.
			2. يهتم المدريون بتوجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير.
			3. تهتم مؤسستك بالأفكار والحلول التي يقترحها المدربون والضباط لمعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها.
			4. تراعي مؤسستك قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية.

الجزء الثاني من المحور الأول هو الوعي المعرفي ويعني التخطيط والتنفيذ اللازم لتطبيق إدارة المعرفة بالإضافة لتأمين تطبيقها بسرية من خلال نظام أمن المعلومات.

الوعي المعرفي			
لا اعلم	لا	نعم	الفقرات
			1. يتوافر لدى مؤسستك رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة.
			2. تحرص مؤسستك على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل المعلومات ومعالجة تخزينها.
			3. تستخدم مؤسستك أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخطتها طويلة المدى.
			4. تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.
			5. تستخدم مؤسستك قاعدة معرفية تخدم جميع الرؤى المختلفة.
			6. تتمتع مؤسستك بإمكانية تداول المعلومات بين جميع الضباط والمدربين بسهولة.

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتعني عمليات تكوين المعرفة واقتنائها، وتنظيم المعرفة و تخزينها، وتوزيع المعرفة، وبنها ومن ثم تطبيقها وعملياتها تنقسم إلى الآتي:

1. تشخيص المعرفة (تشخيص المعرفة في مؤسستك من خلال ؟)	
يرجى ترتيب من 1 الى 4 حسب الأولوية	الفقرات
	1. الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت.
	2. الخبرات والمصادر الداخلية.
	3. بالاعتماد على المصادر الخارجية.
	4. المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.

2. توليد المعرفة					
لا اعلم	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات
					1. تحاول مؤسستك اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة.
					2. يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها مؤسستك وحفظها في قواعد بيانات.
					3. تقوم الإدارة بملاحظات الاحتياجات المعرفية الناقصة في مؤسستك لتوفيرها.
					4. يتم اعتماد التعليم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.

3. تخزين المعرفة	
يرجى ترتيب من 1 الى 4 حسب الأولوية	الفقرات
	1. وجود قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.
	2. من خلال الأرشيف والمستندات الورقية والأقراص الصلبة.
	3. من خلال معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها.
	4. من خلال الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.

4. توزيع المعرفة					
لا أعلم	أعارض	أعارض بشدة	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					1. يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن المستوى الإداري نفسه من مصادرها المختلفة.
					2. لدى مؤسستك طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع مثل المذكرات والتقارير والبريد الإلكتروني والاجتماعات الدورية.
					3. توفر مؤسستك الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.
					4. عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.

5. تطبيق المعرفة			
لا أعلم	لا	نعم	الفقرات
			1. تقوم مؤسستك بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات بهدف دعم القرار.
			2. تدرك إدارة مؤسستك أن لديها رصيماً معرفياً كبيراً غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.
			3. يدرك العاملون في مؤسستك أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية
			4. تعتمد مؤسستك على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها

المحور الثالث: الأداء المؤسسي ويعني الترجمة العملية لمراحل التخطيط كافة في المنظمة ، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بإدراكه لمتطلبات الوظيفة وتطوير قدراته. ويمكن قياسه بواسطة العناصر الأساسية وهي:

1. كفاءة العمليات الداخلية	
يرجى ترتيب من 1 الى 4 حسب الأولوية	الفقرات
	1. تسهيل الخدمات المقدمة للضباط المتدربين.
	2. زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.

	3. تبسيط الخدمات المقدمة للمتدربين وتسهيلها.
	4. الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل

2. النمو المؤسسي	
يرجى ترتيب من 1 إلى 3 حسب الأولوية	الفقرات
	1. زيادة الطلبات للاستمرار في إعطاء الدورات لما لها من أثر وفائدة للمتدربين.
	2. الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات.
	3. تبني منهج إدارة المعرفة أسهم في زيادة الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات.

3. رضا العاملين					
لا أعلم	أعارض	أعارض بشدة	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					1. مشاركة القيادة للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
					2. العدالة وعدم التمييز في توزيع الحوافز في مؤسستك.
					3. ملائمة ظروف العمل المادية لتحسين الأداء في مؤسستك.
					4. استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي في مؤسستك.

القسم الثاني : البيانات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (x) على الحالة التي تنطبق عليك

1. الجنس

ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي

ثانوية فما دون دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

3. تصنف رتبتك ضمن

الرتب السامية الضباط ضباط الصف

4. طبيعة العمل

محاضر مدرب عسكري جميع ما ذكر

5. مكان العمل

هيئة التدريب العسكري جامعة الاستقلال أكاديمية الأمن الوقائي
 كلية فلسطين للعلوم الشرطية مركز تدريب الاستخبارات أكاديمية الحرس الرئاسي
 مركز تدريب المخابرات العامة

6. مدة الخدمة

5 سنوات فما دون من 6-10 سنوات من 11-15 سنوات اكثر من 15 سنة

7. عدد الدورات التي التحقت بها على الصعيدين المعرفي والأمني

اقل من 5 من 6-10 من 11-15 اكثر من 15

* يرجى إعطاء رأيك في الاستبيان

يرجى وضع دائرة على دلالة الإجابة الأصح			العبارة
مملة	مناسبة	طويلة جداً	هل كانت الاستبيان
لا أعلم	لا	نعم	هل تحوي الاستبيان معلومات قيمة بنظرك

نشكر لكم مشاركتكم

فهرس الملاحق

ملحق (1): الاستبانة 140

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1.2) هرم المعرفة كما وضحها (Raddund & Alan) 18
- الشكل (2.2) يوضّح هرم المعرفة كما صورّه كلّ من (Becman & Liebuits) 19
- الشكل رقم (3.2) أنموذج هوب لإدارة المعرفة 33
- الشكل رقم (5.2) يبيّن أنموذج مازي 36
- الشكل رقم (6.2) الذي يوضّح أنموذج جينكس وأولفمان 39
- الشكل (7.2) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة 41
- الشكل رقم (1.3) الذي يوضح متغيرات الدراسة 70

فهرس الجداول

- جدول رقم (3.1) الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة 65
- جدول (3.2) الذي يبين توزيع عينة الدراسة..... 66
- جدول رقم (3.3): يوضح قيمة ألفا 69
- جدول رقم (1.4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 74
- جدول رقم (2.4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 75
- جدول رقم (3.4) توزيع أفراد العينة حسب تصنيف الرتبة..... 75
- جدول رقم (4.4) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل 76
- جدول رقم (5.4) توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل..... 77
- جدول رقم (6.4) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة..... 77
- جدول رقم (7.4) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات..... 78
- جدول رقم (8.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال البيانات والمعلومات. 79
- جدول رقم (9.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال البيانات والمعلومات لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف. 80
- جدول رقم (10.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال المعرفة الضمنية..... 81
- جدول رقم (11.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال المعرفة الضمنية لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف. 82
- جدول رقم (12.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال المعرفة الصريحة..... 83
- الجدول (13.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال المعرفة الصريحة لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف. 84
- جدول (14.4): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير البنية التحتية والتكنولوجيا، مقياس ليكرت الثلاثي (نعم = 1، لا = 0، لا اعلم = 9)..... 85

- الجدول رقم (16.4): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الكادر البشري، مقياس ليكرت الثلاثي (نعم = 1، لا = 0، لا اعلم = 9)..... 87
- الجدول (17.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال الكادر البشري لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف..... 88
- جدول رقم (18.4): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الوعي المعرفي، مقياس ليكرت الثلاثي (نعم = 1، لا = 0، لا اعلم = 9)..... 88
- الجدول (19.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال الوعي المعرفي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف..... 89
- الجدول (20.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال تشخيص المعرفة، حيث استخدام الباحث الترتيب حسب الأهمية..... 90
- الجدول (21.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال توليد المعرفة..... 91
- الجدول (22.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال توليد المعرفة لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف..... 92
- الجدول (23.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال تشخيص المعرفة، حيث استخدام الباحث الترتيب حسب الأهمية..... 93
- الجدول (24.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال توزيع المعرفة..... 94
- الجدول (25.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال توزيع المعرفة لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف..... 95
- الجدول (26.4): يبين فروق استجابات أفراد عينة على مجال تطبيق المعرفة، اعتمد التدرج حسب مقياس ليكرت الثلاثي (نعم = 1، لا = 0، لا اعلم = 9)..... 95
- الجدول (27.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال تطبيق المعرفة لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف..... 96
- الجدول (28.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال كفاءة العمليات الداخلية، حيث استخدام الباحث الترتيب حسب الأهمية..... 97

- جدول رقم (29.4): يبين استجابات أفراد العينة حول مجال النمو المؤسسي، حيث استخدم الباحث الترتيب حسب الأهمية. 98
- الجدول (30.4): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات مجال رضا العاملين. 99
- الجدول (31.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لكل فقرة في مجال رضا العاملين لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة، ودرجة الحرية وقيمة ف 100
- جدول رقم (32.4): معاملات الارتباط لمجالات متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي 101
- الجدول رقم (33.4): تحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة 102
- الجدول رقم (34.4): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لعمليات إدارة المعرفة 103
- جدول رقم (35.4): معادلة الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي 104
- جدول رقم (36.4): الذي يوضح اختبار بيرسون بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة 105
- جدول رقم (37.4): اختبارات لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء أفراد العينة حول متغير الجنس 107
- جدول (38.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في آراء أفراد العينية 109
- جدول رقم (39.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينية حول متغير المؤهل العلمي 110
- جدول رقم (40.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة حول متغير تصنيف الرتبة 112
- جدول رقم (41.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينية حول متغير تصنيف الرتبة ومتطلبات إدارة المعرفة 113
- جدول رقم (42.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينية حول متغير تصنيف الرتبة وعمليات إدارة المعرفة 114
- جدول (43.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة حول متغير تصنيف الرتبة 115
- جدول رقم (44.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينية حول متغير طبيعة العمل والوعي المعرفي. 116
- جدول (45.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة حول متغير تصنيف مدة الخدمة 117

- جدول رقم (46.4): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق في استجابات أفراد العينة حول مدة الخدمة والأداء المؤسسي 119
- جدول رقم (47.4): اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية في استجابات آراء عينة الدراسة حول متغير عدد الدورات 120
- جدول رقم (48.4): يبين ميل معادلة خط الانحدار لتأثير المتغيرات الديمغرافية على عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي 121

فهرس المحتويات

.....	صفحة الغلاف
.....	صفحة العنوان
.....	صفحة إجازة الرسالة
.....	الإهداء
أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والعرفان
ت.....	مصطلحات الدراسة
ج.....	ملخص الدراسة
خ.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	خلفية الدراسة والاطار العام
1.....	1.1 مقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية ومبررات الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أسئلة الدراسة
7.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 حدود الدراسة
8.....	8.1 متغيرات الدراسة
11.....	الفصل الثاني
11.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	المبحث الأول: المعرفة
11.....	1.1.2 مقدمة

12	2.1.2 ماهية المعرفة (رأس المال الفكري)
13	3.1.2 أهمية المعرفة
14	4.1.2 خصائص المعرفة
15	5.1.2 مصادر المعرفة
15	6.1.2 أنواع المعرفة
17	7.1.2 هرم المعرفة
20	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
20	1.2.2 نشأة إدارة المعرفة
23	2.2.2 مفهوم إدارة المعرفة
24	3.2.2 الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة
25	4.2.2 أهمية إدارة المعرفة
26	5.2.2 أهداف إدارة المعرفة
27	6.2.2 وظائف إدارة المعرفة
28	7.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
31	8.2.2 نماذج إدارة المعرفة
40	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
40	1.3.2 عمليات إدارة المعرفة
45	2.3.2 معوقات تطبيق إدارة المعرفة
46	المبحث الرابع: الأداء المؤسسي
46	1.4.2 مقدمة
46	2.4.2 ماهية الأداء المؤسسي
48	3.4.2 عناصر الأداء
49	4.4.2 طرق تحسين الأداء
50	5.4.2 قياس الأداء (التقييم)

51	1.5.2 الدراسات والأدبيات السابقة.....
60	2.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
63	الفصل الثالث.....
63	الطريقة و الإجراءات.....
63	1.3 مقدمة.....
64	2.3 منهجية الدراسة.....
64	3.3 مجتمع الدراسة.....
65	4.3 عينة الدراسة.....
67	5.3 بيانات الدراسة.....
67	6.3 أداة الدراسة.....
68	7.3 صدق الأداة.....
69	8.3 ثبات أداة الدراسة.....
70	9.3 نموذج متغيرات الدراسة.....
71	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
73	الفصل الرابع.....
73	نتائج الدراسة ومناقشتها.....
73	1.1.4 مقدمة.....
74	2.1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية.....
78	3.1.4 تحليل فقرات الاستبيان.....
90	2.3.1.4 تحليل فقرات عمليات إدارة المعرفة.....
97	3.3.1.4 تحليل فقرات الأداء المؤسسي.....
100	4.1.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
124	الفصل الخامس.....
124	الاستنتاجات والتوصيات.....

124.....	1.5 مقدمة
125.....	2.5 استنتاجات الدراسة
126.....	3.5 توصيات الدراسة
128.....	4.5 الدراسات المقترحة
129.....	المصادر والمراجع
129.....	المراجع العربية
136.....	المراجع الأجنبية
140.....	ملحق (1): الاستبانة
148.....	فهرس الملاحق
149.....	فهرس الأشكال
150.....	فهرس الجداول
154.....	فهرس المحتويات