

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته  
بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر  
المعلمين

أنور يوسف حسين حريبات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته  
بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر  
المعلمين

إعداد

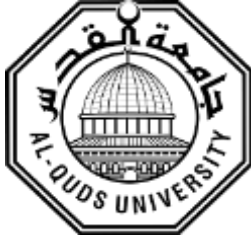
أنور يوسف حسين حريبات

بكالوريوس علوم زراعية من جامعة الخليل/ فلسطين

المشرف: د. شاهر العالول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص تنمية الموارد البشرية وبناء  
المؤسسات من معهد التنمية البشرية المستدامة وبناء المؤسسات /كلية الدراسات العليا من جامعة  
القدس.

1440هـ - 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالب: أنور يوسف حسين حريبات

الرقم الجامعي: ( 21610046 )

المشرف: الدكتور شاهر العالول

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2019/5/5) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة د. شاهر العالول

2. ممتحناً داخلياً: د. عبد الوهاب الصباغ

3. ممتحناً خارجياً: د. حكم حجة

القدس - فلسطين

1440هـ/2019م

## الإهداء

إلى الذين أفنوا زهرات شبابهم خلف قضبان الاحتلال...أسرانا اليواسل.

إلى كل من عشقوا تراب هذا الوطن وأشعلو بدمائهم قناديل السور الحزين، إلى الذين لولاهم لما استطاعت أعلامنا أن تخط كلمة على تلك السطور... شهدائنا الأبرار.

إلى جميع من تتلمذت على أيديهم في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وعلى رأسهم حضرة الدكتور عزمي الأطرش عميد المعهد.

إلى حضرة الدكتور شاهر العالول صاحب الفضل الأول في إعداد هذه الرسالة.

وإلى كل من أخذ بيدي وأوصلني إلى ما كانت نفسي تصب إليه وتتمناه، من زملاء وزميلات ومعلمين، وأهل وأقارب.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة، وكانوا على قدر كبير من المسؤولية والتعاون.

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد فيه القبول والنجاح.

أنور يوسف حسين حريبات

## إقرار

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

التوقيع.....

أنور يوسف حسين حريبات

التاريخ: 2019/5/5م

## شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل: 19).

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الدكتور شاهر العالول الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة، والشكر الجزيل إلى معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وعلى رأسه الدكتور عزمي الأطرش، عميد المعهد.

والشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من أعضاء لجنة التحكيم، د. نايف جراد، د. محمد عمرو، د. عبد الوهاب الصباغ، د. محمود ابو سمرة د. ابراهيم عرمان، بالاضافة الى الدكتور المشرف د. شاهر العلول، الذين قاموا بتحكيم أداء الدراسة؛ مما أدى إلى الارتقاء بمصداقيتها، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة مناقشة الرسالة المكونة من الدكتور شاهر العالول رئيساً، والدكتور. وأشكر مؤسسات التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل، الذين مثلوا مجتمع الدراسة، وأشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

أنور يوسف حسين حريبات

## مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع واقع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات التالية:

**المعرفة:** وعرفها حجازي (2014، ص46) بأنها أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.

**ادارة المعرفة:** عرفها الياسر وآخرون (2011، ص488) على أنها نظام متكامل العناصر من الطرق والمبادرات والأنشطة المعنية بإيجاد المعرفة وتوفيرها وحفظها وتناقلها داخل المنظمة واستخدام أفضل السبل لنشرها وتعميمها وتفعيلها في العمليات لرفع مستويات الأداء وتحسين الانتاجية.

**مدير المدرسة:** تعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه: " المسئول الأول عن إدارة المدرسة و توفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيه ، وتوجيههم و تقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996 :نشرة رقم م ت ع / 1).

**ويعرف مدير المدرسة إجرائياً بأنه:** ذلك الشخص المعين في وزارة التربية والتعليم بوصفه مدير مدرسة، ليكون مسئولاً مباشراً في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والإدارية والتعليمية

والاجتماعية، لتحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تهيئة كل الظروف والإمكانات لتحقيق الأهداف المدرسية في أقل وقت وجهد وتكلفة.

أداء مدير المدرسة: عرفه (عبود، 1997) بأنه : " السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته" (عبود،1997: 24).

ويعرف أداء مدير المدرسة إجرائياً بأنه: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء إدارته للمدرسة في المجال الإداري والفني بهدف إنجاح العملية التعليمية.

المعرفة الضمنية: عرفها الحارثي (2009) بأنها المعرفة غير المكتوبة المتمثلة في المهارات والخبرات والأفكار والتصورات المخزنة في عقول البشر.

المعرفة الصريحة: عرفها حجازي (2005، ص66) على أنها المعرفة التي يتمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك المعلومات والبيانات المخزنة والتي تتعلق بالإجراءات والسياسات والموازنات والبرامج، بالإضافة إلى أسس التقييم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية.



## الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع ادارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال(نموذج نجم عبود) وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ، وتناولت الدراسة الموضوع كظاهرة متعددة الأبعاد، تناولتها الأبحاث النظرية والميدانية، ولم تركز عليها من بُعد واحد، وتتبع أهمية الدراسة من ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع ادارة المعرفة وعلاقتها بالاداء الوظيفي- حسب علم الباحث- ودورها في إثارة اهتمام الباحثين والمهتمين بالبحث العلمي من طلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

وتحقيقاً لهذا الهدف طور الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسة: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة عن المبحوثين، وضم القسم الثاني : إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة في التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين في (26) فقرة وتناول القسم الثالث الاداء الوظيفي في ضوء ادارة المعرفة لدى مدير المدرسة في التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين في (20) فقرة، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (140) معلم ومعلمة من مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل ، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل كان عالياً، بمتوسط حسابي لهذه الدرجة (3.89) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة. وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين ادارة المعرفة والاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى متوسطات الاداء

الوظيفي الخاصة بالمستويات الثلاث لإدارة المعرفة لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة (للاهتمام بالمعرفة, الوعي بالمعرفة, تحديد اصول المعرفة, تحقيق ميزة المعرفة, تعظيم واستدامة المعرفة).

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: حث مدراء المدارس على الاستمرار والحرص على زيادة مستوى معارفهم العلمية في شتى المجالات، وذلك لأهمية المعرفة في تطوير الأداء المهني والوظيفي، والقيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للمدراء حول تقنيات إدارة المعرفة وسبل توظيفها والاستفادة منها في العملية الإدارية، وإنشاء وحدة إدارية متخصصة تحت مسمى إدارة المعرفة تضم في جوانبها مهام مستحدثة متعلقة بعمليات إدارة المعرفة ومهام البحث والتطوير العلمي والإداري، والعمل على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة المعرفة وتوظيفها في تطوير المهارات الإدارية والمهنية، وإجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي في مناطق أخرى وعلى فئات أخرى ومن جوانب مختلفة.

# **The reality of knowledge management from the perspective of business strategy (model Najm Abboud) and its relationship to the performance of the managers of schools of education / south of Hebron from the point of view of teachers**

**Prepared by : Anwar Yousef Hussein Haribat**

**Supervised : Dr. Shaher Alaloul**

## **Abstract**

The present study aimed to identify the reality of knowledge management from the perspective of business strategy (model Najm Abboud) and its relationship to the performance of the head masters of schools / south of Hebron from the point of view of teachers, and the study dealt with the subject as a multi-dimensional phenomenon, The importance of the study stems from the scarcity of research and studies that dealt with the subject of knowledge management and its relation to job performance, according to the researcher 's knowledge, and its role in raising the interest of researchers and those interested in scientific research from postgraduate students to conduct further studies in this field.

To achieve this goal, the researcher developed a questionnaire consisting of three main sections: The first section included general information about the respondents. The second section included the knowledge management standard for the headmasters in the directorate of education / south of Hebron from the point of view of teachers in (26) The study tool was applied to a sample of (140) teachers and teachers from the Directorate of Education / Southern Hebron, Selected by simple randomization method and after data collection the data .Were statistically treated using b Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) Program.

The results of the study showed that the reality of knowledge management from the perspective of business strategy (Najm Aboud model) and its relation to the performance of the managers of the schools of education from the point of view of the teachers in the schools of south Hebron was high, with an average of this score (3.89) on the total score of the study scale. The results showed a positive relationship between knowledge

management and job performance of the managers of the schools of education / south of Hebron from the point of view of the teachers, and the absence of statistically significant differences in the level of performance averages of the three levels of knowledge management for the directors of schools of education / Knowledge, awareness of knowledge, identification of knowledge assets, achievement of knowledge advantage, maximization and sustainability of knowledge).

The study is based on a number of recommendations, including: Urging school head masters to continue and strive to increase the level of their scientific knowledge in various fields. This is due to the importance of knowledge in the development of professional and career performance, and to prepare plans and develop training policies for managers on the techniques of managing knowledge, And the establishment of a specialized administrative unit under the name of knowledge management, including in its aspects innovative tasks related to knowledge management processes and scientific and administrative research and development, and work to keep abreast of scientific and technological development in the field of knowledge management and employment in the development of skills For administrative and professional, and to conduct further studies in the field of knowledge management and its impact on job performance in other regions and on other categories and different aspects.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

تشير عملية التقدم والتطور في مجال الإدارة والتنمية بسرعة فائقة جدا في ظل هذا التقدم، فتقدم الشعوب يعود الى كونها امنت برسالة العلم والتقدم التقني، وارست دعائمة وشيدت صروحة واكدت ان الاستثمار في الموارد البشرية، وتاهيلها بما ينسجم مع روح العصر الحديث، هو السبيل الوحيد كي تتمكن تلك الموارد البشرية من المحافظة على مكانتها المتميزة في الصدارة.

لذا كانت الإدارة التربوية احد ركائز التقدم، التي تعد عملية قيادية في المرتبة الاولى، لما لها تأثير على تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية، وتشجعهم لتحقيق اهداف المؤسسة مع العمل المستمر لنهوض بها وتطويرها، من خلال مراعاتها لمتطلبات عصر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية، وفق نسق فكري معاصر، يتفهم مدى القابلية لتطور الإدارة، واعادة هيكليتها بما يتلائم مع احتياجات العصر ومتطلباته الحديثة، بحيث تصبح قادرة على ادارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية عالية وبالتالي رفع مستوى الإدارة المعرفية، للمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة، كذلك اهتمامها بالعنصر البشري واعتباره المورد الالم في المنظمة لكونه مصدرا لتوليد وتنمية القدرات التنافسية. لذا يعد القادة التربويين او العاملين عنصرا مهما للتنمية المعرفية وممارساتها في المؤسسة التعليمية (Youngs and King, 2012).

لقد أصبحت إدارة المعرفة (Knowledge Management) من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات

المؤسسات الأكاديمية, حيث يوجد قدر من التطابق بين المفهوم العملياتي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة الأكاديمية بصفقتها منظمات معرفة (محبوب, 2004, ص18).

من اجل مواجهة التحديات المتمثلة بالتقدم العلمي والتسارع التقني وتحسين الاداء فان تطبيق ادارة المعرفة تعد افضل السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء اليها, ويتم من خلال القيام بعمليات اعادة وتعليم القوى العاملة وتدريبها على ادارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المؤسسة, وكذلك من خلال توجيه المؤسسات نحو تجميع المعرفة, ونشرها على كافة المستويات الادارية فيها, وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة, وتوظيف المعرفة التي تمتلكها باقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية, وصولا الى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الافضل (حجازي 12:2005).

هذا وقد اشارة العديد من الدراسات (المنيع 2011: 77-78 ؛ صبري, 2010: 158؛ ابو خضير, 2009 : 11-15؛ محمد, 2009: 758؛ Brewer and Brewer, 2010: 330 ؛ Mecha, ؛ Dagli and Others, 2009: 1273 ؛ Nurluoz and Birol, 2011: 202 331: 2009) بان تبني ادارة المعرفة في المؤسسات, يحقق لها العديد من الفوائد منها: تحسين الاداء, وزيادة الفاعلية, ودعم الابداع والابتكار, وزيادة الانتاجية, وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها, وغيرها من الجوانب الاخرى التي تمكنها من تحقيق التميز والميزة التنافسية, الامر الذي يدفع الى تعزيز قضية ادارة المعرفة ليس كعمليات فردية مؤسسة على الخبرة الشخصية, وانما كمنهج منظومي مؤسس على فرضيات علمية منهجية.

وترتبط ادارة المعرفة بالادارة التربوية حيث تعد الداعم لاي استراتيجية تمارسها الادارة التربوية عن طريق تفعيل افضل المعارف المتاحة وادارة راس المال الفكري لتعمل الادارة التربوية باقصى فاعلية ممكنة لمواجهة كافة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات الأكاديمية تحديات كثيرة للوصول لمستوى الأداء العالي لدى موظفيها وتتفق الأموال وتستخدم الكثير من الوسائل لتدريب العاملين وتأهيلهم ورفع أداءهم ولكن بعد إطلاع الباحث بين ثنايا الدراسات السابقة وجد أن إدارة المعرفة هي إحدى أهم العمليات الهامة للعاملين في المؤسسات الأكاديمية، والتي تؤثر إلى حدوث أزمة تهدد هذه المؤسسات وإنتاجيتها وتميزها، وشعر الباحث بضرورة وأهمية دراسة واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:

ما واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية الآتية:

## 3.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى ادارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة(الاهتمام بالمعرفة، وعي المعرفة، تحديد اصول المعرفة، تحقيق ميزة المعرفة، وتعظيم واستدامة المعرفة)؟ ويتفرع منه الاسئلة الآتية:

1. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وعلاقته بالاهتمام بالمعرفة؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وعلاقته بوعي المعرفة؟

3. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وعلاقته بتحديد اصول المعرفة؟

4. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وعلاقته بتحقيق ميزة المعرفة؟

5. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وعلاقته بتعظيم واستدامة المعرفة؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة من منظور اسراتيجية الاعمال (نموذج

نجم عبود) والأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.؟

3. هل توجد فروقات في الاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل

تبعاً لاختلاف مستوى ادارة المعرفة من منظور اسراتيجية الاعمال (نموذج نجم عبود) لمديري المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05) \leq \alpha$  في واقع ادارة المعرفة من منظور

استراتيجية الاعمال(نموذج نجم عبود) وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب

الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة(الاهتمام بالمعرفة, وعي المعرفة, تحديد اصول المعرفة, تحقيق

ميزة المعرفة, وتعظيم واستدامة المعرفة".

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:



1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)  $\alpha \leq$  في مستوى ادارة المعرفة لدى مديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ، وفقاً لمتغير الاهتمام بالمعرفة.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)  $\alpha \leq$  في مستوى ادارة المعرفة لدى مديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير وعي المعرفة.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)  $\alpha \leq$  في مستوى ادارة المعرفة لدى مديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ، وفقاً لمتغير تحديد اصول المعرفة.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)  $\alpha \leq$  في مستوى ادارة المعرفة لدى مديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ، وفقاً لمتغير تحقيق ميزة المعرفة.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)  $\alpha \leq$  في مستوى ادارة المعرفة لدى مديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير تعظيم واستدامة المعرفة.

### 5.1 مبررات الدراسة:

برزت مبررات إعداد هذه الدراسة فيما يلي:

1. الرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع ادارة المعرفة وعلاقته في الاداء الوظيفي.

2 . طبيعة مجال عمل الباحث كمعلم تابع لمديرية التربية والتعليم.

3 . الدور الهام الذي يمكن ان تلعبه إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين.

### 6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية وجود الإنسان الذي خلقه الله تعالى، وميزه عن سائر مخلوقاته بالعلم والمعرفة، وزوده بالطاقات، والقدرات الروحية والبدنية والعقلية، ولذلك يستعرض الباحث الأهمية العلمية والتطبيقية للدراسة وهي على النحو الآتي:

#### الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، وابعادها، وضرورة توفرها لدى مديري المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل.
2. تضيف هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في موضوع إدارة المعرفة حيث هناك ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الذات لدى مديري مدارس التربية والتعليم حسب علم الباحث.
3. تسهم الدراسة في توضيح مفهوم الاداء الوظيفي، وأهميته، وعناصره وابعاده، وانواعه، ومحدداته.

#### الأهمية التطبيقية:

1. تعريف المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بدرجة ممارسة ادارة المعرفة في ضوء المؤسسات التعليمية في المدارس مما يسهل من عملية وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير العملية التعليمية التعليمية.

2. امكانية استفادة مدرء المدارس من خلال تطبيق التوصيات المقترحة والافادة من نتائج الدراسة.

3. تعدّ هذه الدّراسة استكمالاً للمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية في مجال التنمية البشرية.

4. تحسين مستوى كفاءة و فاعلية الخدمات الادارية المقدمة في المؤسسة و تخفيف التكاليف.

### 7.1 أهداف الدراسة:

في ضوء مبررات الدراسة وأهميتها فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ادارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال(نموذج نجم عبود)

وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر

المعلمين بالنسبة(الاهتمام بالمعرفة, وعي المعرفة, تحديد اصول المعرفة, تحقيق ميزة

المعرفة, وتعظيم واستدامة المعرفة).

2. التعرف الى العلاقة بين إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال(نموذج نجم

عبود) والأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر

المعلمين.

3. التعرف الى الفروقات في الاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل

تبعاً لاختلاف مستوى ادارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال(نموذج نجم عبود)

لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.؟

### 8.1 متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة الحالية على متغير تابع ممثلاً بـ " الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية

والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين " ومتغير مستقل هو "إدارة المعرفة"، بالإضافة إلى

متغيرات وسيطة، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، مدة الخدمة في التعليم، العمر). وهي

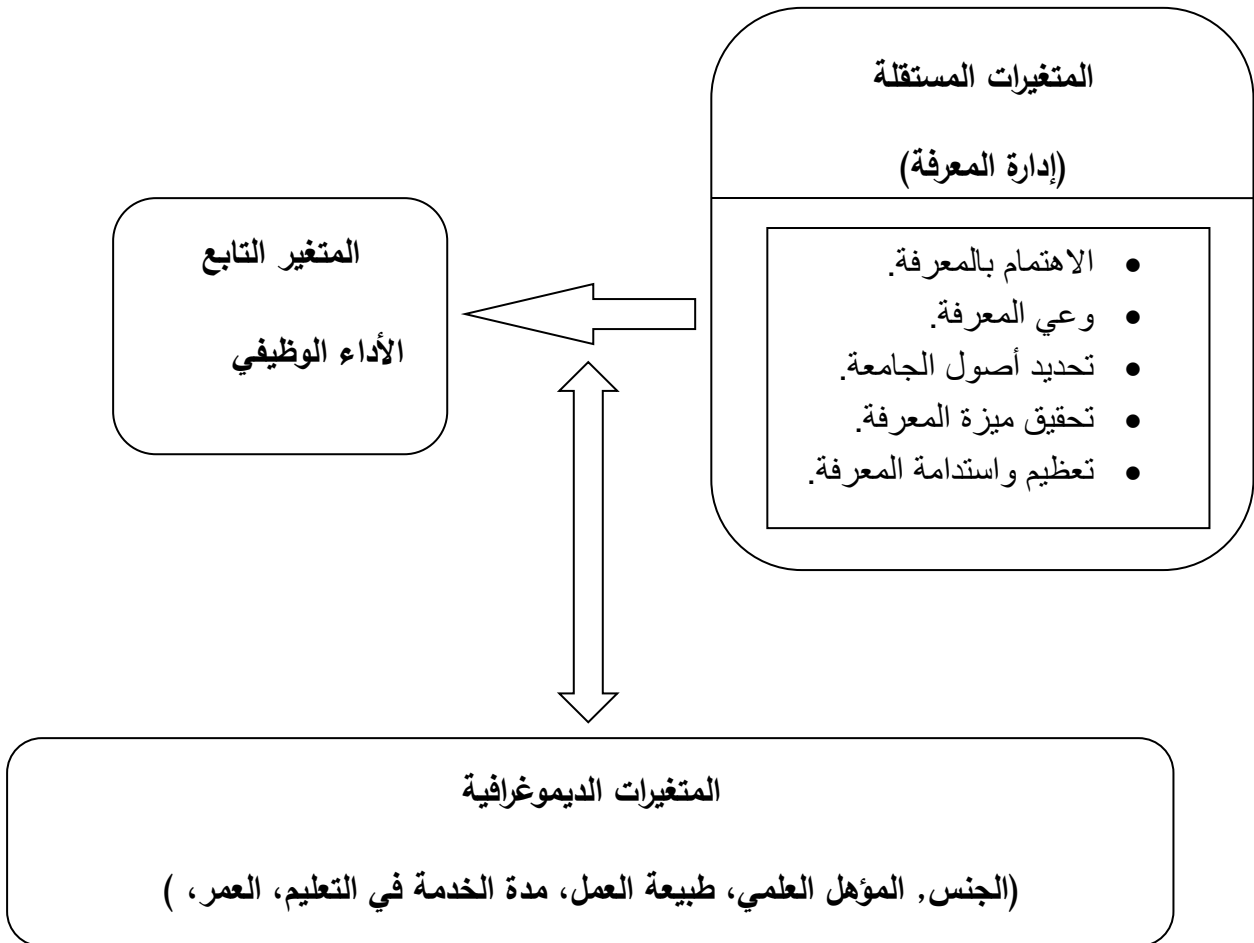
على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) وفقاً لنموذج (نجم عبود نجم، 2007) ويتفرع عنه المجالات

التالية:

- الاهتمام بالمعرفة.
- وعي المعرفة.
- تحديد أصول الجامعة.
- تحقيق ميزة المعرفة.
- تعظيم واستدامة المعرفة.

ثانياً: المتغير التابع ( الأداء الوظيفي).



الشكل (1.1) نموذج متغيرات الدراسة

## 9.1 حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

1. الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على معرفة الواقع الحالي لإدارة المعرفة لدى مديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال نموذج نجم عبود والذي تم التوصل إليه في عام 2007م، ومدى انعكاس ممارسات هذا النموذج على الأداء الوظيفي.

2. الحد البشري: تبحث الدراسة وجهة نظر المعلمين في الاداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل في مجالات ادارة المعرفة بالنسبة(الاهتمام بالمعرفة, وعي المعرفة, تحديد اصول المعرفة, تحقيق ميزة المعرفة, وتعظيم واستدامة المعرفة).

1. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل.

2. الحد الزمني: سوف تطبق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي

2018-2019.

## 10.1 محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الاداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها, ودقة اجابة افراد العينة عن فقرات الاداة, وموضوعيتهم, وان نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها الا على المجتمع الذي اخذت منه العينة, والمجتمعات المماثلة.

## 11.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول، وهي مقسمة على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها ومبرراتها، وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها وحدود الدراسة ومحدداتها، وتفصيل هيكليتها.

**الفصل الثاني:** يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبيبن - أيضاً- التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

**الفصل الرابع:** يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين ثم عرض تلك النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، وقياس الفرضيات.

**الفصل الخامس:** يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يتكون هذا الفصل من أربعة مباحث رئيسية، يتناول أولها موضوع نشأة المعرفة، ثانيها موضوع إدارة المعرفة، ويمثل ثالثها نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة، ويتطرق رابعها للاداء الوظيفي، ويناقش خامسها الدراسات السابقة، والتعليق عليها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة.

#### 2.2 المبحث الأول: نشأة المعرفة

##### 1.2.2 ظهور المعرفة:

المعرفة معروفة بوجودها منذ القدم، فهي مصطلح كان يعرف باسم "العلم" قديماً منذ ان وجدت البشرية، مروراً بجميع العصور والمراحل لحياة الإنسان وقد أكدت الدعوة في القرآن الكريم في آيات كثيرة، منها قوله تعالى : "اقرأ باسم ربك الذي خلق" (الفلق، 1) وقد جاءت كمؤشرات واضحة على أن المعرفة ممتدة ومتجددة ومستمرة، وتنص إلى السعي المستمر في طلب العلم والمعرفة (البطانية، والمشاغبة، 2010).

ولقد مرت المعرفة في عدة مراحل من خلالها تم تحول المعرفة وتطورها، على النحو التالي:

(علي، 2013)

1. عصر التنوير: الغاية منها كانت التنوير والتوصل للحكمة.

2. العصر الصناعي: في هذا العصر كان التوجه للمعرفة عن طريق تطبيقها والعمل بها.

3. عصر المعرفة: وفيه تم الاهتمام بشكل كبير بالمعرفة إذ انتشر فيه اتجاه متمثل بالتعامل مع المعرفة وفهمها، بحيث أصبحت ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة، وإدارة واعية وحكيمة.

زاد اهتمام المؤسسات بالمعرفة والحاجة إليها في ظل التطور التكنولوجي الذي أدى إلى تحسين طريقة الاداء والعمل في المؤسسات، مما أدى إلى توجه المؤسسات إلى المعرفة، والاهتمام بها بشكل كبير في جميع النواحي، ورأى العالم بيتر داركر Dru Cker أن العالم يتعامل اليوم مع صناعات معرفية مادتها الأولية هي البيانات، وأداتها وأفكارها ومنتجاتها العقل البشري (القهيوي، 2013).

## 2.2.2 مفهوم البيانات، المعلومات، المعرفة:

مصطلح المعرفة يختلط لدى الكثيرين بمصطلحين آخرين وهما (البيانات والمعلومات) ولذلك لابد من المرور بتلك المفاهيم سابقة الذكر الثلاث:

### أ- البيانات Data:

هي المادة الخام الأولية والتي تستخرج منها المعلومات وقد تكون على شكل حروف أو أرقام أو صور أو إشارات دون سابق أو تنظيم لها بحيث تتحول هذه البيانات إلى معلومات بعد معالجتها أي عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار مفهوم (القهيوني، 2013).

وعرف المطيران (2006، ص2) البيانات بأنها مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.



## ب- المعلومات Information:

نجد العديد من التعريفات لمفهوم المعلومات لأنها تشكل محوراً هاماً في تحديد مفهوم المعرفة، والتي حاولت أن تصنع مفهوم واضح لهذا المصطلح وقد تم تعريفها بأنها البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى (Leesr, 2003).

بينما عرفها قنديلجي (2005) بأنها هي مجموعة من البيانات تكون منظمة ومنسقة بطريقة توليفية مناسبة للتوصل إلى معنى خاص وتراكيب متجانسة في المفاهيم والأفكار التي تمكن الإنسان من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتسابها.

أما همستري (2013) عرفها بأنها مجموعة من البيانات التي تم معالجتها وتأخيرها وتنظيمها وكذلك ترابطها بحيث أصبحت جاهزة للاستخدام واتخاذ القرارات.

والفرق الرئيسي بين البيانات والمعلومات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجتها قبل الاعتماد عليها (Loudon and Loudon, 2007, P33).

## ج- المعرفة Knowledge:

تنامي دور المعرفة في تطور ونجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد، الذي أصبح يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على التنافس من خلال القدرات البشرية وعلى رأس المال الفكري والمعرفي، بالإضافة إلى دورها الحاسم في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث تغيير جذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها المحيطة بها (العلي، وآخرون، 2009).

يعود الأصل في كلمة "معرفة" في اللغة إلى اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء هو إدراكه بأحد الحواس (القاموس المحيط، ص595). أما اصطلاحاً فقد عرفها قواسمة وآخرون (2008)،

ص14) بأنها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنه.

وتعرف أيضاً بأنها ذلك الرصيد الذي يتم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمن (المغربي، 2002، ص182).

وعرفها الزيادات (2008) بأنها معلومات محللة مفهومة ومطبقة أو معلومات منظمة تستخدم في حل مشكلة معينة.

وعرفها حجازي (2014، ص46) بأنها أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.

### 3.2.2 مداخل مفهوم المعرفة:

أشار توفيق (2004، ص96-97) إلى وجود تقليدان عظيمان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية، حيث يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتائج الخبرة الحسية وإنما عملية عقلية مثالية ما، ووفقاً لهذا المنظور توجد معرفة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية ويتم استنباط الحقيقة المطلقة من الاستدراك القائم على البديهيات، على العكس من ذلك يذهب المذهب التجريبي إلى أنه لا توجد معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية، ووفقاً لهذا المنظور فكل شيء في العالم وجود مدرك بالحواس، وهكذا يختلف المدخلات الرئيسيان إلى المعرفة (المذهب العقلي والمذهب التجريبي) اختلافاً حاداً قيماً بشكل المصدر الفعلي للمعرفة.

وقد وصف العلواني (2001) مداخل مفهوم المعرفة إلى أربعة مداخل وهي:

1. المدخل الاقتصادي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة من الموارد الطبيعية المحدودة لذا يجب الاستفادة منها، وأن المعرفة هي القدرات على الفعل، لذا تدور أساساً حول كيف تعرف؟ وينصب تركيزها على الجوانب التطبيقية، مما يجعل إدارة المعرفة مرادفة لرأس المال الفكري، أي لا تكون أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري، وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل امكانياتها.

2. المدخل الاجتماعي: يركز هذا المدخل على توقف المعرفة من كونها حالة مستمرة ترتبط بعملية التعليم في اطار اجتماعي، إن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، وبناء المعرفة يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي وليس محدوداً في مدخلات، ويتم تجسيد المعرفة التي تم بناءها داخل المنظمة من خلال عملية تبادل اجتماعي ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها، ثم يتم نشرها بين الأطراف ذات العلاقات بالمنظمة (Jennifer, 2000).

3. مدخل تكنولوجيا المعلومات: يقوم على دمج البرمجيات مع البيئة الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها، وذلك لدعم التعليم التنظيمي والمعرفة من خلال التشارك في المعرفة وحرية الوصول إليها، وذلك من خلال الاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة مثل الشبكة الدولية والشبكات المحلية (Gomolisk, 1997).

4. المدخل الإداري: نظرة هذا المدخل إلى إدارة المعرفة أنها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطورها، ونشر هذه المعرفة بين جميع أعضاء المنظمة حيث يتحقق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

بالنظر إلى المداخل السابقة جميعها نرى كل منها يركز على جانب معين من المعرفة، وبالتالي عندما تطبق المنظمات والمؤسسات إدارة المعرفة لابد أن تراعي هذه المداخل جميعها، وتحرص على تكاملها مع بعضها البعض لتحقيق أكبر فائدة من المعرفة.

## 4.2.2 أهمية المعرفة:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق غاياتها وأغراضها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة ثروة وقوة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة ميزة تميز القرن الحادي والعشرون لكونها المورد الأكثر أهمية من بين الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة لكونها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ويتناقص بالاستخدام (العلي، وآخرون، 2009، ص 26).

وتبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وكذلك في الدور الذي تؤديه في تحويل اقتصاد المعرفة إلى المؤسسة، ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية: (فخموش، 2011).

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على ظروف السوق وحجم المعرفة المتوفرة عن فرص الاستثمار وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المدققين وتفضيلاتهم.
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها مواردها المتاحة وأصولها في ضوء التقنيات السائدة والتحويلات الجارية والمحتملة والظروف الاقتصادية العامة التي من شأنها تؤثر في مدى نشاط معين.
- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة للمنظمة، فعالية كفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية واختيار تقنيات الأداء ونظم العمل وغيرها لتشغيل وتفعيل ما بالمنظمة من موارد.

• يعتبر تخطيط المالية والعمليات الإنتاجية والتسويق حقلاً من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة الإدارية والتقنية المتاحة للقائمين بها ويكون فيها النجاح هنا بحداته وجودة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق على رصد وتقييم لتطلعات العملاء وممارسات المنافسين.

• تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من الخدمات والسلع أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاج إلى تصميم آليات ونظم التسويق والتوزيع والوصول في هذه المنتجات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح (الزطمة، 2011).

أهم ما يميز المؤسسات والمنظمات اليوم هو مستوى اهتمامها في المعرفة، وأن تكون إدارة المعرفة من صلب اهتمام القائمين عليها، فمن خلالها يتم الاحتفاظ بكم هائل من المعلومات التي يتم الربط بينها مما يساعد المؤسسات والمنظمات من القيام بالوظائف المختلفة.

## 5.2.2 مصادر المعرفة :

ذكر فرحان والجنابي (2009) أن هناك مصدرين للحصول على المعرفة:

أ- **المصادر الداخلية للمعرفة:** وهي تلك المصادر التي تظهر من بيئة المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها بما يلي :

1. **استراتيجية المعرفة:** مصدرها الافراد الذين يعيدون بناء أو تقييم استراتيجية المؤسسة وهم

مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض وهو خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على

المعرفة في السوق، ويلفظون بشكل عميق وفاعل أدوار المعرفة الجديدة داخل المنظمة

بوصفها رأس مال فكري خارج المؤسسة وداخل المؤسسة من جهة أخرى.

2. **مهنيو المعرفة:** هم الفئة الذين يتعلمون مع المعرفة والذين يستوعبون المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وتوليدها وهذه الفئة هي التي تمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وتمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وقيمتها المتجددة في توليد وإنشاء تلك المعرفة.

3. **عمال المعرفة:** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والاسناد للمعرفة فهم يبادرون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد الخام ومن هذه المعرفة هو الاتصال والتوثيق.

#### ب- المصادر الخارجية للمعرفة: المصادر الخارجية للمعرفة هي:

1. **الزبائن:** من المصادر المتجددة للمعرفة هم الزبائن، وكذلك يعتبر الزبائن المصدر لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمة العائلة للتسوق، ويعتمد تطور المنظمة بالسرعة على مدى الإحصاء والتفاعل بالسوق وتكون أكثر توجهاً إلى المستقبل.

2. **الموردون:** هم المصدر الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي والمواد وخدماتها مواصفاتها، ويمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها على الخدمات والمنتجات من خلال العلاقة مع الموردين.

3. **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيراً فهم يجعلون معرفتهم صعبة التقليد وذلك لجعلها متعمقة في ثقافة وبيئة المؤسسة المنافسة، إلا أن المؤسسة المنافسة تقدم فرصاً حقيقية للتعلم من منتجاتها وخدماتها كلها، وأيضاً تحركاتها قد تكون مصدر للمعرفة كذلك المتعاملون من عاملين سابقين وزبائن .

4. **الشركاء:** يمكن توفير ما تفقده المنظمة من معرفة وخبرات بطريقة جاهزة وسريعة من خلال الشركاء، وهذا يتم بالتشارك وتحالف مؤسسات بشكل إيجابي أي يكمل كل منهما الآخر بأصول المعرفة وليس بالموارد المادية فقط.

يرى الباحث لأبد أن لا تهمل المؤسسة أو المنظمة في اكتسابها للمعرفة المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية فكلاهما مهمين، فالمصادر الداخلية والتي يتم الحصول فيها على المعرفة من البيئة الداخلية هي مهمة للغاية، والمصادر الخارجية والتي يتم الحصول فيها على المعرفة من البيئة الخارجية هي مهمة أيضاً لأنها تتعلق بنتاج تفاعل المؤسسة أو المنظمة مع الأطراف الخارجية ونظرتهم إليها.

## 6.2.2 خصائص المعرفة:

يشير المسند (2011، ص9) إلى خصائص المعرفة الأساسية، وهي كالتالي:

1. **إمكانية توليد المعرفة:** إذ تقوم بعض المنظمات التي لديها خصوبة فكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.
2. **إمكانية تقادم المعرفة:** كما تولد المعرفة فإنها تتقادم بإحلال المعارف الجديدة بمجال القديمة لعدم استعمالها.
3. **إمكانية تخزين المعرفة:** يمكن أن تخزن المعرفة بشتى الوسائل وذلك باستخدام الطرق الإلكترونية الحديثة أو الورق والأشرطة كما كانت في العشرين سنة الماضية.

4. إمكانية امتلاك المعرفة: من أكثر الطرق شيوعاً لاحتلال المعرفة هي التعلم منها، حيث يمكن تحويل المعرفة التي تمتلكها في المنظمات إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن ملكية مادية.

5. إمكانية تضيق المعرفة: تضيق المعرفة بأشكال عديدة وأنماط مختلفة حسب أهدافها وطبيعتها واستخدامها.

6. إمكانية تقاسم المعرفة وذلك إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة.

7. أن المعرفة تتطور وتنمو بالاستخدام ولا تتهلك بالاستخدام.

8. أن المعرفة هي التي تعبر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف وانجاز العمل بطريقة فعالة .

ويشير ياسين (2009، ص216) إلى أن هناك خصائص استثنائية للمعرفة تتمثل في التالي:

1. أنها تتطلب تفاعلاً مع الواقع.

2. يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية.

3. هي كينونة معقدة ومشتقة من التجربة والممارسة.

## 7.2.2 أنواع المعرفة:

من أجل الاستخدام الأمثل للمعرفة في أي منظمة كانت لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها وتحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث عن كيفية ايجادها وتطويرها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها (حضير، 2009).



وقد خلص المختصون إلى أن التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً للمعرفة يتمثل في التالي: (عليان، 2008؛ حجازي، 2005؛ ياسين، 2007)

### 1. المعرفة الضمنية:

عرفها الحارثي (2009) بأنها المعرفة غير المكتوبة المتمثلة في المهارات والخبرات والأفكار والتصورات المخترنة في عقول البشر.

ويرى عليان (2008) أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الافراد الذين يتمتعون بإطلاع واسع.

وأوضح حجازي (2005، ص64) أن المعرفة الضمنية تتألف من التالي:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات.
- استراتيجيات التفكير.

والمعرفة الضمنية تبقى محدودة الاستخدام والفائدة والقيمة إذا لم يتم تحويلها إلى معرفة صريحة،

لأنها غير متاحة إلا لصاحبها وبالتالي تفقد المنظمة هذه المعرفة بمجرد مغادرة صاحبها المنظمة.

ويشير الحارثي (2009) إلى أن المعرفة المخترنة في عقول موظفيها تختلط بالكثير من المفاهيم والخبرات والمعلومات والحقائق وطرق الأداء وبعض الحلول للمشاكل ولكنهم لا يخبرون الآخرين بها فتظل رهينة في أذهانهم بحيث لا يستفاد منها إلا إذا افصحوا عنها من خلال الحوارات والنقاشات إن حدثت.

ويمكن الاستفادة من المعرفة الضمنية وتقاسمها من خلال ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات ليصبح معلومات ومشاركة الأفراد مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والقدرات والخبرات وتحفيزهم على ذلك (المسند، 2011، ص110).

يرى الباحث مما سبق أن المعرفة الضمنية جزء أساسي من معرفة المؤسسة أو المنظمة، وخاصة أن جميع المؤسسات والمنظمات تعتمد على الموارد البشرية في عملها وبدرجة كبيرة باستثناء الرقمية أو الافتراضية منها، ونظراً لكون هذه المعرفة مختزلة في أذهان الموظفين لا بد أن يحرص القائمين على المؤسسات والمنظمات على تدوينها وتخزينها وتوثيقها وجعلها مخزنة باستخدام الأدوات والوسائل المتاحة.

## 2. المعرفة الصريحة أو الظاهرة:

عرفها نجم (2004، ص394) بأنها المعرفة الرسمية المنظمة المعبر عنها كمياً والقابلة للتعلم والنقل وتكون في المنظمات مجسدة على هيئة أدلة وإجراءات عمل وخطط وسياسات وغيرها. وأوضح محمد (2010) أن المعرفة الصريحة تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الأكثر تداول بين الأشخاص والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يرغب في الحصول عليها أو من يعلم عنها.

وقد عرفها حجازي (2005، ص66) على أنها المعرفة التي يتمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك المعلومات والبيانات المخزنة والتي تتعلق بالإجراءات والسياسات والموازنات والبرامج، بالإضافة إلى أسس التقييم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية.

خلص الباحث مما سبق أن استفادة المؤسسات والمنظمات كبيرة من المعرفة الصريحة لكونها تكون مدونة ومخزنة وتبدأ من تاريخ تأسيس الشركة وتكون على أشكال مختلفة منها الخطة الاستراتيجية والأهداف والسياسات واللوائح والقرارات والتعليمات والأنظمة وأدلة الإجراءات والتقارير وغيرها، ولكن من المهم أن يكون هناك تصور واضح من قبل القائمين على هذه المؤسسات والمنظمات فيما يتعلق بحفظ المعرفة الظاهرة أو الصريحة.

## 3.2 المبحث الثاني: إدارة المعرفة

### 1.3.2 نشأة إدارة المعرفة وتطورها:

تمتد جذور إدارة المعرفة إلى ما قبل الأدب الإداري الحديث ولها جذور عميقة وعتيقة تنهل باستمرار من المدارس الفكرية ومن المذاهب القديمة والحديثة، ففكرة إدارة المعرفة ليست حديثة كما أطلقها بيوت الأجندة العالمية وشركات الاستشارات وإنما هي جزء من التفكير الإنساني الاصيل والمبتكر من علاقة الفكر النظري بالواقع الذي يطرح حاجاته وتحدياته، وظهرت نظم إدارة المعرفة لتلبية هذه الحاجات والاستجابة لتحديات مجتمع واقتصاد المعرفة الجديد (ياسين، 2007، ص60).

وقد حدد عبد الستار (2004) التطور التاريخي لإدارة المعرفة مروراً بعدة مراحل مما يلي:

- **مرحلة العصور البدائية:** حيث اعتمد الانسان في هذه المرحلة على الصيد وهي مركزة على الجهد البشري، وعدم تطور في الجانب المعرفي، واستمرت هذه المرحلة الى آلاف السنين، وكان الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو الاستمرار في البقاء من خلال توفير الاحتياجات الأساسية.
- **مرحلة العصر الزراعي:** في هذه المرحلة تم التركيز على الجهد الجسدي، مع استخدام بسيط للمعرفة مثل التعرف على أنواع النباتات وإنتاج الأدوات الزراعية.
- **مرحلة العصر التجاري:** في هذه المرحلة حدث نمواً للعمل المعرفي ومن خلال معرفة الأسواق والمواصلات، وظهور بعض الحرف، وبعض الصناعات اليدوية، والإهتمام بالعلم ومصادره.

- **مرحلة العصر الصناعي:** كانت بعد الثورة الصناعية مباشرة، في القرن السابع عشر في أوروبا، وما بعد ذلك وفي هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج، وهنا بدأ العمل المعرفي بالإتساع على حساب العمل الجسدي، ومن ثم بدأت عمليات الإبداع والابتكار.
- **مرحلة المعلومات والمعرفة:** وهي مرحلة التي نعيشها حيث تشهد إتساعاً في دور العمل المعرفي والتطور في وسائل النقل والتحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معرفي و بروز مفاهيم مثل إدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية ورأس المال المعرفي والتجارة الإلكترونية وغيرها.

### 2.3.2 مفهوم إدارة المعرفة:

تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة تنظيمية تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة، وهي إدارة ليست مستقلة عن الإدارات الأخرى فهي من مكونات كل إدارة داخل المنظمة ولكنها لا تختلف من حيث طبيعتها ووظائف وأهدافها فهي لا تدير أنشطة ملموسة وواضحة دائماً (ياسين، 2007، ص40).

ويرى علي (2012، ص497) أن إدارة المعرفة هي استراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ومساعدتهم في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم لتحسين الأداء الوظيفي.

كما عرفها الياسر وآخرون (2011، ص488) على أنها نظام متكامل العناصر من الطرق والمبادرات والأنشطة المعنية بإيجاد المعرفة وتوفيرها وحفظها وتناقلها داخل المنظمة وإستخدام أفضل السبل لنشرها وتعميمها وتفعيلها في العمليات لرفع مستويات الأداء وتحسين الانتاجية.

وعرفها الزامل (2006) بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها واستخدامها والحصول عليها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات (سلع أو خدمات) بما تتضمن من بيانات ومعلومات واتجاهات وخبرات وقدرات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في حل المشكلات وصناعة القرارات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

وعرف المليجي (2011، 77) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الإجراءات المخططة التي تستطيع من خلالها المؤسسة الحصول على القيمة، والتقدم من المعرفة المتاحة عن طريق استثمارها في تحقيق النجاح التنظيمي.

وهي تتمثل في تلك الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية (أبو النصر، 2008، 78).

ويعرف الباحث إدارة المعرفة إجرائياً بأنها الإجراءات التي تطبقها إدارة المؤسسة أو المنظمة في سبيل الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها لأغراض استغلالها الاستغلال الأمثل عند القيام بالوظائف المختلفة، بما ينعكس بالإيجاب على الموقع التنافسي وتحسين جودة اتخاذ القرارات.

### 3.3.2 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

هناك العديد من العوامل التي دفعت المؤسسات والمنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة، تتمثل في التالي: (أبو عيشة، ومنصور، 2009)

1. تعاضد دور المعرفة في نجاح المؤسسة، لاعتبارها فرصة كبيرة لرفع موجودات المؤسسة وتخفيض التكلفة لتوليد الإيرادات الجديدة.

2. القدرة على قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبح من الممكن القدرة على لمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال في غالبية المؤسسات، والقدرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكثر.
3. الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الأتصال عن بُعد.
4. تزايد احتمالات تطبيق إدارة المعرفة وتشعبها، بالإضافة إلى وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
5. تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
6. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية، وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادارتها عملية معقدة، يجدر على التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
7. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال الابداع والتجديد والتنافس والتنويع.
8. التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
9. اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات بالإضافة الى اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة للمعلومات عن القيم المضافة لها.
10. تهدف إلى التصميم الهادف والإبداع الواعي والتكيف للاضطرابات والتنظيم الذاتي، والتعمق البيئي والذكاء والتعلم.
11. خلق قيمة للأعمال من خلال جودة العمليات، والتخطيط لها وإدارة وتطور العاملين وادارة العملاء وتقييم الإنتاج.

وخلص الباحث تطورت الأعمال بدرجة كبيرة في عالم اليوم وأصبحت إدارة المعرفة متطلب أساسي لمواكبة هذا التطور المتسارع، لذا من المهم أن تحرص جميع المؤسسات والمنظمات على تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها لتعزيز مكانتها في الأسواق وتحقيق مزايا تنافسية جديدة وإلا ستكون غير قادرة على المنافسة والاستمرار.

### 4.3.2 أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات والمؤسسات على مستويات مختلفة، ويمكن إبراز أهميتها فيما يلي: (هنشري، 2013، 110-112)

1. استثمار رأس المال الفكري للمؤسسة.
2. تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة بهدف تحقيق أهدافها الموضوعية.
3. تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.
4. تحفيز المؤسسات على زيادة الابتكار والأبداع لدى مواردها البشرية.
5. زيادة حدة المنافسة المستدامة بالأسواق للمنظمات من خلال زيادة الابداعات والاكتشافات الجديدة، المتمثلة في طرح افكار وخدمات جديدة.
6. دعم الجهود للإفادة من جميع الاشياء الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل، لتعزيز المعرفة التنظيمية.
7. التركيز على المحتوى من خلال تعظيم قيمة المعرفة ذاتها.
8. الاسهام في بقاء المنظمة عن طريق تحقيق المرونة لها .
9. المساهمة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات .



10. تشجيع ودعم العلاقات الانسانية، والتعاون والانتماء بين العاملين.

11. تطوير المؤسسات واستشراق مستقبلها.

يتضح مما سبق أن هناك أهمية بالغة لإدارة المعرفة فهي داعم أساسي لوظائف الإدارة الأخرى، وتضمن لها الوصول إلى كل ما هو جديد غير تقليدي من خلال التشجيع على الإبداع والابتكار والريادة في كل شيء وحل المشكلات وتعزيز العلاقات والتعاون والانتماء بين العاملين.

### 5.3.2 أهداف إدارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها التالي: (همشري، 2013)

1. توفير المعرفة للمنظمة باستمرار وتطبيقها وتخطيط جهود المعرفة فيها، وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.
2. دعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركز حول المعرفة وذلك بالارتقاء بالأداء المنظم المعتمد على المعرفة والخبرة.
3. تطوير عمليات صنع القرارات في المنظمة بحيث تنفذ بصورة أفضل.
4. تهيئة الفرصة أمام العاملين بالمنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعد على القيام بالمهام الموكلة إليهم بفاعلية أكثر وإتقان أعلى، وذلك لزيادة الإنتاجية.
5. تحقيق النمو كهدف استراتيجي للمنظمة، وهي الزيادة المستدامة في مقاييس الأداء المعتمدة على المعرفة بهدف زيادة النمو مثل الزيادة الحاصلة في العائد من الاستثمار وخطة الانتاج وغيرها.
6. جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في إيجاد حلول ابداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة والتخطيط الاستراتيجي.

7. الإسهام في توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة من خلال العمل بروح الفريق، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
8. خلق قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه.
9. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
10. تكوين مصدر موحد للمعرفة.
11. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية.

### 6.3.2 وظائف إدارة المعرفة:

أشار عليان (2012) أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن ترقى بالمعرفة وتعززها من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة ابتداءً من تشخيص المعرفة إلى تطبيقها، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة. وقد ذكر النشار (2012) مجموعة من الوظائف الأخرى تتمثل في التالي:

1. انتاج وتوليد المعرفة وضبطها وتنظيمها ونشرها ومشاركتها واستخدامها لتحقيق اهداف المؤسسة.
2. البحث عن العناصر البشرية المدرية واستقطابها والاستفادة من خدماتها وتمييزها مهنيًا، للعمل في إدارة المعرفة.
3. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
4. الإهتمام بالجوانب الأخلاقية والثانوية للمعرفة بجميع عملياتها.
5. قياس تأثير إدارة المعرفة وتقويم أصولها المعرفية.

6. تهيئة البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة من برمجيات وتجهيزات، ووسائل الاتصال وغيرها من الأدوات.

يتبين مما سبق أن إدارة المعرفة وجدت لتقوم بالعديد من الوظائف التي تتكامل مع بعضها البعض للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي يتمثل في جعل المعرفة بمثابة المرتكز الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسات والمنظمات عند القيام بوظائفها المختلفة.

### 7.3.2 عناصر إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من العناصر والمقومات لإدارة المعرفة تتمثل في التالي: (نور الدين، 2010)

- 1. التعاون:** وهي مساعدة الأفراد لبعضهم البعض ضمن فريق العمل في مجال عملهم للوصول إلى أهداف منظمة، حيث أن انتشار ثقافة التعاون تؤدي إلى عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى التبادل بين الأفراد والوحدات وأقسام المنظمة.
- 2. الثقة:** ويعني بها الأيمان بقدرات العاملين من خلال الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة مع التعاون تعملان معاً لتدعيم فعالية إدارة المعرفة ويكملان بعضهم البعض.
- 3. التعلم:** من خلال التعلم والتدريب يتم اكتساب معرفة جديدة تستخدم في التأثير على الآخرين وفي اتخاذ القرارات، فمن خلال التعلم يتم تطوير الأفراد داخل المنظمات بما يؤهلهم ويعددهم إعداد جيد لعملية خلق المعرفة.
- 4. المركزية:** وهي تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة، لذا يجب أن تتركز القرارات بيد الإدارة العليا في المؤسسة.

5. الرسمية: تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في السياسات.

6. الخبرة الواسعة والعميقة: بمعنى أن تكون الخبرة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين متنوعة واسعة أفقياً وعميقة أي مركزة ومتخصصة، بمعنى أن العلاقة تكون أفقية بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي تزداد الخبرات وتبادل المعلومات وتتحقق الأهداف نتيجة التشاور بينهم، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أن تسهيلات نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات تدعم إدارة المعرفة، فهي عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها عنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

8. الإبداع التنظيمي: يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، من دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة لذلك تلعب المعرفة دوراً هاماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، فإن توفير المعرفة أمر ضروري للمؤسسة لذا يجب على المؤسسة كشف والنقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون، واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

بالنظر إلى العناصر السابقة نجد أنها تتمثل في أربعة عناصر رئيسية هي الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة والتي تشتمل على العديد من النقاط منها الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، والأفراد أي الموارد

البشرية فهم عنصر أساسي في تكوين المعرفة الضمنية والصريحة، ووسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات، وعمليات إدارة المعرفة وصولاً إلى تطبيقها والاستفادة منها.

### 8.3.2 أبعاد إدارة المعرفة:

تعتمد إدارة المعرفة على أبعاد متعددة تعبر عن طبيعة وكيفية مسار عمل إدارة المعرفة، وتتمثل

هذه الأبعاد في التالي: (همشري، 2013)

1. **البعد التقني:** ويعبر هذا البعد عن مستوى الإستخدام لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات

والبرمجيات المختلفة وقواعد المعرفة ومحركات البحث في إدارة المعرفة ومعالجة مشكلاتها، ومتابعة كل جديد في هذا المجال المتطور بوتيرة متسارعة.

2. **البعد التنظيمي:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وتخزينها

ونشرها ومضاعفتها وإعادة استخدامها واعداد خرائط بأماكن توافرها في المنظمة وتحديد مسارات تدفقها والاجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية.

3. **البعد الثقافي:** تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة المؤثرة في تحقيق نجاح أو فشل ادارة

المعرفة، وقد يعتبر البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات مما نحمله من قيم، وأعراف، ومفاهيم، وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة.

4. **البعد الاجتماعي:** ويعبر هذا البعد عن مدى تقاسم المعرفة بين الأفراد وفرق العمل (جماعات

صناعة المعرفة)، وتأسيس ثقافة اجتماعية تنظيمية داعمة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من

العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة اجتماعية تنظيمية داعمة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد.

يتضح مما سبق أن هذه الأبعاد لا بد أن يراعيها القائمين على إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات، فهذه الأبعاد سواء التكنولوجيا أو الاجتماعية أو التنظيمية توصل إلى الكفاءة والفعالية في إدارة المعرفة.

### 9.3.2 مجالات إدارة المعرفة:

أشار المهيرت (2012) إلى أن إدارة المعرفة تمس جميع أجزاء المنظمة، أي ليس جزءاً من أجزاء المنظمة فقط، وقد يكون ضمن أي من المجالات التالية:

1. مجال موجودات المعرفة وتشتمل على البراعة والكفاءة والتجربة والخبرة والمهارات والقدرات.
2. مجال نشاطات المعرفة وتشتمل على عمليات نقل وبناء وتوليد والمراقبة والاستخدام والتقييم.
3. مجالات الميول والقدرات، وتشتمل ميول الفرد وقدراته، وأيضاً قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها، من أجل تحقيق أعلى حد من مصالح المؤسسة.
4. مجال المنظمة ويشمل على توجيهات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيات المنظمة وكذلك ممارساتها وثقافتها.

ويرى الباحث إدارة المعرفة ان تكون قائمة في جميع وظائف الإدارة ووظائف المنظمة وأن تغطي جميع مجالات الأعمال فكل عمل يحتاج إلى معرفة كافية للقيام به على أكمل وجه.

### 10.3.2 عمليات إدارة المعرفة:

يعرفها حجازي (2005، ص24) بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

ويذكر المسند (2011، ص129) أنها مجموعة العمليات اللازم القيام بها لتوليد المعرفة وتقديم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أكمل وجه، وهذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا إنها حاسمة لنجاح أي إدارة للمعرفة.

وهذه العمليات أحد عناصر إدارة المعرفة، وتتمثل هذه العمليات في التالي: (الضويحي، 2009؛ الجاموس؛ 2013)

1. توليد المعرفة: جميع عمليات ادارة المعرفة مهمة والعلاقة بينهما تكاملية وتراكمية تتضمن كافة عمليات الشراء، والابتكار، والاكْتساب، واختصاص المعرفة، والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد (المعرفة الضمنية)، وتوليد معرفة جديدة وغير مكتشفة، والحصول عليها من مصادرها المختلفة (الياسري، وآخرون، 2012).

ويعني توليد المعرفة حسب العلي وآخرون (2006، ص42) بأنه إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول ابتكارية بصورة مستمرة، ونقل الممارسات العملية الأفضل.

ويوضح الكسيبي (2011، ص20) أن هناك أربعة مبادئ لتوليد المعرفة هي تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات، والتغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات، والتحول من الهياكل

التدرجية إلى التنظيمات الشبكية التي تسمح بوجود فرص متساوية أمام الجميع للتشارك بما يمتلكونه من معرفة، وتشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات والمؤسسات.

**2. تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة:** وتشمل عملية تخزين المعرفة كافة عمليات الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدارتها والتنظيم والبحث والوصول إليها واسترجاعها (محمد، 2010؛ الكسبي، 2011).

ومن المهم بمكان حسب الياسري وآخرون (2012) تخزين المعرفة والاحتفاظ بها من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين ويتم ذلك من خلال الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، ولابد من دعم ومساندة أنظمة تخزين المعرفة من خلال مكافأة العاملين على بذل الجهد والوقت لتخزين هذه الوثائق بشكل دوري.

**3. نقل ومشاركة المعرفة:** وتشمل عملية نقل المعرفة كافة عمليات النشر والتوزيع والتحرك والتدفق والمشاركة (الياسري، 2012).

ويشير حجازي (2005) إلى أن عملية توليد المعرفة لا تكفي للوصول إلى أداء متفوق ما لم يتم توزيع المعرفة ونقلها إلى الآخرين في الوقت والمكان المناسب. وتوزيع المعرفة يتم بموجب مجموعة من الأساليب منها التدريب والحوار من خلال زملاء الخبرة القدامى ويكون ذلك من خلال المعرفة الصريحة، وشبكات المعلومات الداخلية مثل نشر الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم ويكون ذلك ضمن المعرفة الصريحة (الزيادات، 2008).

ويجب الالتفات إلى كون أن الهيكل التنظيمي المعتمد على الرقابة والأوامر التقليدية والإشراف والاتصالات المحدودة، يخفض من فرص توزيع المعرفة وعرضها بشكل جيد، بينما الهيكل التنظيمي



الأفقي والباب المفتوح تدعم المعرفة وتجعلها تتدفق بين مختلف الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمات والمؤسسات (الرب، 2006، ص71).

**4. تطبيق المعرفة:** من خلال جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها وأن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، إذ أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة والعمل بسبب عدم تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة المختلفة، لذا يجب على هذه المؤسسة القيام بما يضمن تطبيق هذه المعرفة (عيشوش، 2011).

ويتضح مما سبق أن الإدارة الفعالة للمعرفة تتم من خلال المراحل السابقة التي تبدأ من توليد المعرفة وصولاً إلى تطبيقها ومهما بلغت المعرفة التي تمتلكها المنظمة، فهي ليست ذات قيمة طالما لم تطبق هذه المعرفة على أحسن وجه وفي كافة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.

### **11.3.2 معايير إدارة المعرفة:**

إن الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، فهناك مجموعة من التحديات والمعيقات التي قد تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وهي كالتالي: (Milam, 2001, p4)

1. الموظفون ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
2. الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.
3. نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
4. عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.
5. نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.

6. نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.

7. نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.

8. نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.

وذكر الجاموس وعبد الرحمن (2013، ص42) مجموعة من المعوقات تتمثل في التالي:

1. تغيير سلوك الأفراد.

2. صعوبة قياس قيمة وأداء الأصول المعرفية.

3. صعوبة تحديد ماهي المعرفة التي يجب أن تدار.

4. صعوبة تبرير استخدام الموارد في مبادرات المعرفة.

5. صعوبة رسم خارطة لعمل الشركة.

6. صعوبة وضع نطاق ملائم لمبادرات المعرفة.

7. صعوبة تحديد عمليات قياسية للعمل المعرفي.

8. صعوبة جعل المعرفة متاحة.

9. صعوبة تجاوز المحددات التكنولوجية.

10. صعوبة تحديد الفريق القائد الملائم للمبادرات.

11. صعوبة جذب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم.

جميع المعوقات السابقة تتمحور حول ثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات، وقدرات ومهارات

العاملين، وانطباعتهم وسلوكياتهم وولاءهم، ومستوى التعلم، والثقافة التنظيمية، وموقف الإدارة العليا في

المنظمة وغيرها.

## 4.2 المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة

### 1.4.2 الحاجة إلى نماذج إدارة المعرفة:

لقد زادت حاجة الكثير من المؤسسات والشركات والجامعات الى ادارة المعرفة من اجل الحصول على المعرفة وتنظيمها بشكل مناسب يعتمد عليها في التوصل لحلول لاي مشكلة تعترضها .ولعل أهم عنصر تبنى عليه هذه النماذج هو إستراتيجية إدارة المعرفة.

فقد تطورت نظرة بناء نماذج إدارة المعرفة من الاستفادة منها لأعمال المؤسسة أو الجامعة إلى اعتبارها إستراتيجية وظيفية وفي جميع الحالات فإن هذه النماذج تركز جميعها على بناء هياكل التعلم الفردي والنظمي وإرساء ثقافة المشاركة المعرفية (يوسف، 2015، ص47).

### 2.4.2 نماذج إدارة المعرفة من المنظور النظمي:

من أوسع المجالات التي تغطي مختلف اوجه بناء المعرفة هي مجال ممارسة واستخدام ادارة المعرفة وتطبيقها والتي تبدأ بتحديد فجوة المعرفة لديها وذلك من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات.

قد تساهم إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتبنيها كاستراتيجية أعمال، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تعمل لمصلحة المؤسسة وتنفذ وفقاً لمدخل معين من المداخل التي اختارتها المؤسسة ومن أهم هذه المداخل نجد: (Karl, 1994)

- مدخل نمط نقل المعرفة
- مدخل بناء موجودات المعرفة
- مدخل العملية المستندة إلى الذكاء
- مدخل إعادة الهندسة
- مدخل المنظمة المتعلمة

- مدخل الجودة الشاملة
- مدخل بؤرة الجدارة
- مدخل ثقافة المعرفة

ويرى الباحث من الممكن تنفيذ إدارة المعرفة داخل المؤسسة في اطار الاستراتيجية العامة التي تتبعها المؤسسة انطلاقاً من حاجاتها ووفقاً لرؤيتها ومنظورها واستناداً إلى توجهاتها وأهدافها. وأي نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الأساسية والتي تؤهله ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها ولعل أبرز هذه الخصائص ما يلي: (عليان، 2015)

- المرونة: لابد أن يتميز نموذج إدارة المعرفة بمرونة عالية للتغيير من حيث ادخال التعديلات الضرورية.
- الشمول: لابد أن يشمل جميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الإستمرارية.
- الحصول على المعرفة وتنظيمها بشكل مباشر بما يخدم مصلحة المؤسسة.
- أن يضمن التكيف مع التغيرات والتطورات المتلاحقة ونظام إدارة المعرفة.
- أن يدعم أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره مصدراً أساسياً للمعرفة لانجاح عملية التغيير.
- أن يصدر النموذج من صاحب قرار داخل المؤسسة لتوليد المعرفة والتشارك فيها وفق الآليات المتنوعة التي يتفق الجميع عليها
- تحري الدقة في بناء النموذج واحترامه لمختلف قواعد المعرفة كما لابد أن يأخذ بعين الاعتبار خصائص المعرفة ومختلف آليات انتقالها ووسائل تخزينها وحفظها.
- وقد تتخذ النماذج أشكالاً عديدة إلا أنه يختار المناسب والملائم وفقاً لمصلحته.

ويشير الباحث نظراً للدور المتزايد والاهتمام المتصاعد بمدخل المعرفة في المؤسسات ، فقد أصبح من الضروري وضع إستراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة والتي كانت في بادئ الأمر مجرد استراتيجيات وظيفية وفرعية لتفرض فيما بعد نفسها كاستراتيجيات عامة واستراتيجيات أعمال الأمر الذي ينطبق على المؤسسات القائمة على المعرفة ومن هذه النماذج الآتية:

#### أولاً: نموذج دوروثي ليونارد بارتون Dorothy Leonard–Barton:

تم الاهتمام بطبيعة القدرات الجوهرية للمؤسسة بالتركيز على مفهومين جديدين بحيث يتعامل المفهوم الأول مع القيم السائدة داخل المؤسسة على أنها مجموعة أساليب تقنية ومهارات متميزة. أما المفهوم الثاني فيختص بالقدرات الجوهرية التقليدية والتي كان يسميها ليونارد بارتون بالصلابة الجوهرية والتي طالما عرقلت الإبداع داخل المؤسسة بالعمل على استغلال مزايا القدرات الجوهرية لها دون أن يقف عائق في وجه السير الحسن للعملية ككل من خلال تنفيذ الاستراتيجيات عن طريق الرفع من الرغبة في التغيير وتهيئة الطريق لذلك (Dorothy Leonard–Barton, 1992).

ومصدر المقدرة الجوهرية المتميزة أساسا استغلال الموارد والمهارات وارتباطها بالتعلم الجماعي (Prahalad and Hamel, 1990) ومن بين أدق التعاريف التي قدمت في هذا الشأن هي على أن المقدرة الجوهرية هي عبارة عن مجموعة من المهارات المتنوعة، أصول متكاملة وعادات تشكل أساس القدرات التنافسية للمؤسسة والميزة التنافسية المستدامة لها (Teece et al., 1990). أما ليونارد بارتون فقد أراد اعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة من منظور المعرفة وتشمل القدرات الجوهرية أربعة أبعاد متكاملة هي: معارف ومهارات العمال، الأنظمة التقنية وهي بمثابة الآليات التي يتم من خلالها خلق المعرفة والتعامل معها، أنظمة التسيير، المعايير والقيم المتعلقة بخلق المعرفة و التعامل معها (LEONARD–BARTON,1999).

ويعتبر البعد الأول المتمثل في البعد البشري من أهم الأبعاد الضرورية لتطوير المنتجات الجديدة والذي يجمع بين كل من المعارف، المهارات وخصوصيات وتقنيات المؤسسة، أما البعد الثاني الناتج عن تراكم سنوات من الخبرة العملية والمعرفية الضمنية في عقول الأفراد والذي يشمل كلا من المعلومات والإجراءات المتعلقة بأداء مختلف الأعمال، أما البعد الثالث المتمثل بأنظمة التسيير فينقسم الى قسمين هما الجانب الرسمي وغيرالرسمي لتكوين المعرفة والرقابة عليها , أما البعد الرابع الأساسي فهو متمثل في القيم التي تسهل جمع واستنباط المعرفة والرقابة عليها وبناء على ذلك تعتبر القدرات الجوهرية نظام معرفي متكامل, ولكي يتكون نظام متكامل لادارة المعرفة لابد من تفاعل أبعاد القدرات الجوهرية مع بعضها البعض بطريقة منظمة وفعالة لتحقيق الغاية المنشودة من ورائها والمتمثلة أساساً في خلق المعرفة, وقد تختلف المعرفة المطلوبة من مشروع لآخر وأيضاً قد تختلف في نفس المشروع بناء على الانجاز والتطبيق ويجب على ادارة المعرفة تحديد ماهو مطلوب من معارف وماهو موجود. (Dorothy Leonard-Barton, 1992).

### ثانياً: نموذج كارل ويج Wiig:

من خلال هذا النموذج فقد قام كارل ويج بتوليد معرفة جديدة من خلال اعتماده على قيام الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف ومطور عن السابق بتصوير مجموعه نشاطات وخطوات منظمة بشكل متكرر ومستمر مع التركيز على الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها في عقول الأفراد حتى يتمكن من تجميع ما تم الاحتفاظ به من معارف ومشاركتها مع الآخرين وقد تتم بشكل غير رسمي من خلال الحوارات التي تجرى بين الأفراد وصولاً الى شبكات الخبرة والأنظمة وفرق العمل , وقد تختلف استخدامات المعرفة حسب المواقف والاتجاهات داخل المؤسسة. ويهدف نموذج ويج لتحقيق أربعة أهداف أساسية: (Wiig, 1993)

1. **بناء المعرفة:** وذلك من خلال الاعتماد على النفس باستخدام الخبرات والمهارات الشخصية

والكتب ووسائل الاعلام المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة.

2. **الاحتفاظ بالمعرفة:** ينقسم الاحتفاظ الى قسمين سواء في عقول الأفراد أو من خلال الكتب

وقواعد المعرفة وقواعد البيانات والمعلومات.

3. **تجميع المعرفة:** تتجمع المعرفة من المهارات والخبرات السابقة وخبراء من اختصاصهم

اعطاء اجابات لمجموعة من المشاكل التي قد تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم ووظائفهم.

4. **استخدام المعرفة:** تستخدم المعرفة التي تم تجميعها وتطبيقها وتحويلها الى أفعال تظهر

آثارها على مختلف وظائف المؤسسة.

وبناء على هذا النموذج فقد تم دمج جميع الأنشطة التفصيلية من قبل المؤسسة والافراد وقد

يتضح للاشخاص نظريا تشابه هذه الوظائف مع بعضها البعض ولكنها في الواقع مختلفة تماما

عمليا ولكل منها غرض خاص يعمل باطار واحد لتحقيق أهداف ادارة المعرفة , وهذا النموذج

متكامل يتكون من قسمين , الاول بناء المعرفة وهي المرحلة الاساسية في انشاء وتوليد المعرفة

بناء على التعلم من الخبرات السابقة, والقسم الثاني هو استخدام المعرفة ليتم بعد ذلك تجميع

المعرفة وتخزينها تقنيا او في العقول البشرية وينتج عن عملية التخزين قواعد المعرفة التي من

شأنها تجميع المعرفة وتحقيق الاستخدام الأمثل لها في مختلف مهام وموضوعات العمل ( Wiig, 1993).

**ثالثاً: نموذج رولف بلومانتريت ورون جونستون Blumentritt and Johnston:**

تم التوصل الى هذا النموذج في عام 1999م والذي يهدف الى دراسة العلاقة بين المعرفة

والمعلومات, ويجب دعم ادارة المعرفة من خلال التحسينات على تقنية المعلومات وتدريب كادر

التنفيذ. حيث أن المعلومات لا يمكن أن تكون بديلة عن المعرفة الا أنه من الضرورة تحويل المعرفة

الى معلومات وذلك لنشر المعرفة الناجحه, في حين أن هناك صعوبات في تحويل المعلومات المدونة الى معرفة لأن ذلك يتطلب معنى محدد لدى المتلقي ولا يمكن توافره الا من خلال الخبرة، الثقافة، الروابط الاجتماعية وحتى التربية(M.Sierhuis & W.J.Clancey,1997).

تتكون المعرفة من مرحلتين أساسيتين هما خلق المعرفة واستخدامها و يعتمد توليد المعرفة على الأنظمة الذكية والتي يتطلب فيها استخدام المعرفة التي تم توليدها وتحويلها الى معلومات قد تكون مرئية, مكتوبة أو شفوية وهناك بعض المعلومات المخرجة يتم تخزينها باشكال مختلفة لاستعمالها مباشرة لاداء عمل أو نقلها بالاتصال المباشر ( P.C.Murray 1997 ).

وهناك المعرفة الجوهرية التي تتركز على عدة جوانب للمؤسسة والتي تتكون من المعرفة الوضعية، المعرفة الاجتماعية والمعرفة الضمنية وكل مكون من هذه المكونات الثلاثة يحتوي على جزء لا يمكن نقله أو تحويله إلى معلومات ، و تتطلب تحديدها بدقة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد حيث أن تقديم كم كبير من المعلومات للأفراد مع معرفة كبيرة هو بمثابة ضياع للموارد كما أن حجم قليل من المعلومات مع قاعدة معرفية صغيرة يشكل تهديداً لنجاح المؤسسة و من الضروري تحديد المعرفة الجوهرية عند توليد واستخدام المعلومات وذلك لإيصال المعلومة لاستخدامها على أحسن وجه، وفي الوقت الذي تولد فيه العمليات الخاصة بالمعلومات الجديدة فإن قاعدة المعلومات تثرى أكثر (Blumentritt and Johnston, 1999, p287-300).

#### رابعاً: نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس وبرويجين Bots and Bruijin:

إن النموذج المقترح من طرف كل من بوتس وبرويجين تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الإستراتيجية والسياسة المتبعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها وتوقيت



استخدامها لتبدي المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ ( Bots  
(.P and Bruijin H, 2002

وينظر هذا النموذج إلى إدارة المعرفة داخل المؤسسة كنظام متكامل يرافق مختلف أنشطة هذه الأخيرة وخصوصاً ما تعلق منها بالمعرفة بحيث تشارك إدارة المعرفة في بادئ الأمر في صياغة إستراتيجية المؤسسة الكلية والتي تحدد في إطار رؤيتها وتوجهها وكذا كل ما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية تجعلها تحدد وبدقة نوع وكم المعرفة المطلوبة وكذا المصادر التي تتواجد فيها وقد يتم ذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة ولعل من أبرزها أسلوب الاستقصاء ليتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل إليه من معرفة ثم تطبيقها وتتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة و تقييم من شأنهما إبراز نقاط الضعف في النظام ليتم إعادة استخدام ما تم التوصل إليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام وتعطيه قابلية أكبر للإستجابة لمتطلبات الإستراتيجية العامة (البيلاوي، 2007، ص143).

#### خامساً: نموذج ميكاييل ماركوكرت Michel Marquardt:

قدم ماركوارد من خلال نموده مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة بحيث يتكون هذا النموذج من ستة مراحل متسلسلة ومتراطة ببعضها البعض وهي تهدف أساساً إلى إيصال المعرفة المطلوبة للمستخدم المقصود وفي الوقت اللازم وبالشكل الذي يجب أن تكون عليه بهدف استخدامها وتطبيقها وكذلك تطويرها من خلال الممارسة المتكررة والاستفادة من الأخطاء السابقة التي تعتبر مصدراً لاكتساب المعارف الجديدة ويتحقق ذلك بالمرور بالخطوات التالية: (طاشكندي، 2008، ص92-93)

1. الاكتساب.

2. التخزين.

3. استرجاع المعلومات وتحليلها.

4. النقل والنشر.

5. التطبيق.

6. الاقتناء.

والمنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها بعضاً، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتقييم وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست (Marquardt, Michael J, 2002).

#### سادساً: نموذج ليندساي لإدارة المعرفة Lindssey:

يعتمد هذا النموذج على ربط نظام إدارة المعرفة بمفهوم الكفاءة التنظيمية حيث أن الكفاءة التنظيمية تعتمد على مدى فعالية نظام إدارة المعرفة داخل المؤسسة وما يقدمه من مرونة في أداء مختلف الوظائف والمهام وفي هذا السياق فإن النموذج يحدد عنصرين أساسيين يتم على أساسهما قياس مدى فعالية هذا النظام وهما على التوالي: (Lindssey, 2002)

1. جودة البنية الأساسية للمعرفة: يتكون من الجانب الاجتماعي والجانب التقني.

2. جودة عمليات المعرفة: والتي تركز على مدى تكامل العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.

ثلاثة عوامل رئيسية تحدد جودة البنية الأساسية للمعرفة وهي التقنية المستخدمة ومدى اعتمادها على التكنولوجيا والتي تمكن من الوصول إلى الدقة والسرعة المطلوبة في أداء مختلف العمليات .

العامل الثاني هو الهيكل والذي ينظم مختلف العلاقات بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة التي من شأنها تسهيل الاتصال بين مختلف الأطراف الأمر الذي يسهل انتقال المعرفة من وإلى مختلف الجهات، والعامل الثالث وهو الجانب المهم الذي تعتمد عليه عملية ابتكار المعرفة

واستخدامها ومن المستحيل نقل المعرفة وتوليدها عند انعدام التعاون داخل المؤسسة بالرغم من توفر أعلى مستويات التقنية والتكنولوجيا لذلك فان المسؤولية الكبرى تقع على عاتق القادة في زرع ثقافته التعاون والمشاركة داخل التنظيم (Lindssey, 2002) .

أما جودة عملية إدارة المعرفة فالمقصود بها هو تحقيق التكامل بين مختلف عمليات المعرفة والتي حددها النموذج في أربعة عمليات وهي (Lindssey, 2002) :

1. الاكتساب.

2. التغيير.

3. التطبيق.

4. الوقاية وأمن المعرفة.

ويرى الباحث أن جميع النماذج السابقة لإدارة المعرفة سواء قدمها أو حديثها نظرت إلى إدارة المعرفة من زاوية المؤسسة نفسها متمثلة في حاجاتها ورؤيتها ورسالتها ومنظورها وتوجهاتها وأهدافها حيث أن إدارة المعرفة وجدت لكي تخدم المؤسسة أو المنظمة.

#### 3.4.2 نماذج إدارة المعرفة من منظور الاستراتيجية الوظيفية:

تبنى المعرفة داخل المؤسسة بناء على رؤية معينة أو استراتيجية أعدت خصيصا لها ولا يمكن اعتبارها منشأة يمكن بناؤها من قبل فريق متخصص أو وسيلة تستخدم في العملية الانتاجية وبالتالي يمكن بناء وتكوين المعرفة داخل المؤسسة باحدى الطريقتين (Wiig, 1997) :

1. الطريقة الأولى وهي الطريقة العفوية والتي كانت تعتبر وظيفه مساندة داخل المؤسسة لتأدية

عملياتها وخدماتها المختلفة و تبرز ما يثير اهتمام القيادة في المؤسسة من وجود نقص لادارة

المعرفة والذي يؤدي الى وضع المؤسسة في حالة استنفار قصوى وتقوم ببذل كل جهدها من

استدعاء لجان وفرق متخصصة لإدارة الأزمات لانقاذ الموقف ولتعود المؤسسة الى مجراها الطبيعي وتحل هذه الفرق بانتهاء العملية وهكذا كانت مهام ادارة المعرفة سابقا.

**2. الطريقة الثانية** فهي الطريقة المنهجية المنظمة والتي تبنى على مفاهيم وأسس وعمليات إدارة المعرفة ولاستخدام هذه الطريقة هناك مدخلين أساسيين لابد على المؤسسة أن تتبع أحدهما وهما منهج البحث والتطوير ومنهج التبني المتنامي لمبادرات ومشروعات إدارة المعرفة.

يلزم المنهج الأول إنشاء وظيفة لها أهداف محددة مع توفير مختلف الوسائل اللازمة لادائها بما فيها خطة محددة، مشاريع، برامج وميزانية سنوية مع وجود كادر متخصص تؤدي عملها دوريا وقد بدأ العمل به منذ فترة طويلة نسبياً مع وجود بعض العيوب على هذا المنهج بانحصاره في وظيفة واحدة فقط من وظائف المؤسسة دون أن يعمم هذا العمل على باقي الوظائف، أما المنهج الثاني والذي يقتضي تعميم عمليات إدارة المعرفة على جميع الوظائف والأقسام لتصبح المؤسسة خالقة للمعرفة وقد تتعامل في بعض الأحيان بمنتجات معرفية صرفة وهو الاتجاه الجديد الذي أسس له وتبناه اقتصاد المعرفة. وفي كلتا المنهجين لابد على المؤسسة أن تضع إستراتيجية خاصة لتبني مدخل إدارة المعرفة وفي ظل المتغيرات الجديدة فإن إستراتيجيات إدارة المعرفة داخل المؤسسات تأخذ إحدى الأشكال التالية: (Wiig, 1997)

**1. إستراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية أعمال:** هذه الاستراتيجية تمتلك أفضل معرفة متاحة لاستخدامها في مختلف مواضع التطبيق لخلق المعرفة، البحث ، تنظيمها، تقاسمها وإدراجها في جميع مخططات المؤسسة وعملياتها.

**2. إستراتيجية إدارة الأصول الفكرية للمؤسسة:** وهي تركز على امكانية إدارة المؤسسة لأصولها الفكرية مثل التكنولوجيا، الممارسات العملية والإدارية العلاقات مع الزبائن وغيرها

من الأصول المعرفية الهيكلية، كما يجب أن تركز على التجديد، التنظيم، التثمين وأمن المعرفة مع القدرة على التسويق لهذه الأصول.

3. إستراتيجية مسؤولية الأصول المعرفية الشخصية: و تركز هذه الإستراتيجية على بالاستثمار في المعرفة، الإبداع، الوضعية التنافسية من خلال حث الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من معرفة عند لاداء مهامهم داخل المؤسسة.

4. إستراتيجية خلق المعرفة: تركز على تنمية مهاراتهم الابداعية مع الحفاظ على المعرفة المكتسبة وخلق معرفة جديدة بالتنافس .

5. إستراتيجية نقل المعرفة: تركز على المقاربة النظامية لنقل واكتساب، تنظيم، هيكلية، تخزين، استخدام وتوزيع المعرفة على مختلف نقاط التطبيق بهدف الرفع من فعالية أداء العمل.

ومن هذه النماذج الآتية:

**أولاً: نموذج ماساي Massey:**

يركز النموذج على نجاح ادارة المعرفة لانها من أهم عمليات التغيير التنظيمي ويكون ذلك من خلال فهم التنظيم و توافر مستخدمي للمعرفة التنظيمية وكيفية استخدامها, مما ينعكس على الأداء التنظيمي ككل ويستلزم وجود استراتيجية وظيفية خاصة الأخرى كإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية التسويق وغيرها, وهدف إستراتيجية إدارة المعرفة تحديد المعرفة المطلوبة, تحديد مصادرها, للوصول الى مرحلة التنفيذ مما يؤدي الى نجاح عملية التغيير التنظيمي مما يؤثر على الأداء التنظيمي ككل. ويتكون هذا النموذج من مجموعة العناصر التالية: (بيلاوي، 2007، ص145)

1. استراتيجية إدارة المعرفة: تحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم اكتسابها ومصدرها، ومستخدميها، وشكل هذه المعرفة.

2. **التأثيرات الإدارية الرئيسية:** تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرامج، وعملية التنسيق والرقابة على الموارد.

3. **تأثيرات الموارد الرئيسية:** وتشمل الموارد المالية ومصادر المعرفة التي تحتاجها المنظمة لبناء نظام إدارة المعرفة.

4. **تأثيرات البيئة الأساسية:** وتتألف من شقين أساسيين هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وهما يشكلان مجموعة من الفرص أو التهديدات للمؤسسة ولا بد أن يتم تحليل هاذين الشقين بدقة واتخاذ ما يجب اتخاذه من إجراءات تكفل اغتنام الفرص وتفادي التهديدات.

وبفعل هذه التأثيرات الثلاثة تعمل إستراتيجية إدارة المعرفة على تحديد مختلف العمليات اللازمة للتعامل مع المعرفة كما تعمل على تحديد التكنولوجيا المستخدمة والوسائل والآليات الضرورية للتعامل مع تلك التكنولوجيا والأهم فهم الأفراد لانهم يتحملون مسؤولية تطبيق هذه الإستراتيجية لإنجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسة (Anne P. Massey, 2001).

**ثانياً: نموذج مارتينز، هايزيك وفوربك Mertins and Heising and Vorbeck:**

تعتبر ادارة المعرفة الوسيلة الوحيدة لكافة الطرق والأدوات التي يتم من خلالها تطبيق العمليات المعرفية الجوهرية التي تتلخص في ستة عمليات: (تحديد أهداف المعرفة، وتشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع العرفة، وتطبيق المعرفة). وهذه العمليات تتفاعل مع مجموعة من العمليات داخل المؤسسة من أهمها تقنية المعلومات، القيادة، ثقافة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية. والهدف من النموذج تسهيل القيام بكل عملية من العمليات الجوهرية المذكورة. وكذلك إلى إبراز أهمية استخدام التقنية في إيجاد المعرفة وترميزها، تجميعها، تخزينها واستخدامها، وإعادة استخدامها من جديد، وتحتاج أي مؤسسة لاستراتيجية وظيفية تسيطر على أهدافها وتركز على الأنشطة كأي وظيفة

أخرى كوظيفة التسويق أو الوظيفة المالية أو وظيفة الموارد البشرية, ولأهمية إدارة المعرفة كوظيفة محورية يمكنها تقديم مختلف الخدمات فمن الضروري تواجدها في مختلف الوظائف لذلك تحتاج الى استراتيجية تحدد أهداف المعرفة وتشخيصها قبل جمعها وتخزينها للوصول الى هدفها الأساسي وهو خلق القيمة الذي يسعى إليه الأمراء, ولعل أبرز المحاور في استراتيجية إدارة المعرفة هي ثقافة المؤسسة ونمط القيادة و التقنيات التي تتعلق بتكنولوجيات الإعلام والاتصال مع التركيز على أسلوب إدارة الموارد البشرية والذي يعتبر الأساس لجميع العمليات القادرة على إنشاء وتوليد المعارف الجديدة (Mertins et al., 2001).

### ثالثاً: نموذج دوفي Duffy:

وفقاً لهذا النموذج الذي تم التوصل إليه في عام 2000م فإن أساس المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى مصادر من البيئة الخارجية. وباشترك كل من الإستراتيجية، الأفراد، العمليات والتقنيات فقد تسعى المؤسسة لخلق مكانة لها من خلال تحويل المعلومات إلى معرفة وعمليات لإنتاج السلع والخدمات, ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة يجب أن تعمل هذه الاستراتيجية ضمن فريق منظم ومحكم على استخدام المعلومات للوصول الى المعرفة المطلوبة بنوعها الظاهرة والضمنية ويتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات بإشراف إدارة المعرفة كالآتي: Duffy, 2000, p64- (67)

1. الحصول على المعرفة من خلال مصادرها سواء الداخلية أو الخارجية، جمع المعرفة التي تم

التوصل إليها، وتوليد المعارف الجديدة انطلاقاً من تلك التي تم التوصل إليها.

2. عملية التنظيم وتشمل كلا من تصنيف المعرفة، تبويبها، ترميزها وتخزينها.

3. **عملية الاسترجاع**، والمقصود بالاسترجاع هو استخراج المعرفة التي تم تخزينها في وقت الحاجة إليها لصعوبة استرجاع هذه المعرفة نظرا لKبر حجمها مما يجعلها مدفونة بين زوايا الكم الكبير من المعلومات فلذلك لابد من وضع اليات لتفعيل عملية البحث.

4. **عملية الإدامة وتشمل التنقيح**، النمو والتغذية العكسية حيث أن المعارف المكتسبة لابد من إرئائها الأمر الذي يتطلب تنقيح مستمر وتغذية عكسية تجعل المعرفة في نمو وتطور مستمر.

#### **رابعاً: نموذج دينمس وينوسكي Denmis Winnosky:**

حسب هذا النموذج والذي تم التوصل إليه في عام 2001 فإن المعرفة هي خبرة لا متناهية بدون بداية ولا نهاية ويمكن التعبير عنها بسلسلة دائرية مكونة من أربعة مكونات متفاعلة مع بعضها البعض هي كالتالي: (Winnosky, 2001, p6)

1. **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:** وتتضمن البيانات والمعلومات المتداولة، لذا لابد على المؤسسة أن تحدد بدقة القاعدة المعرفية التي تمتلكها وذلك بهدف تجنب إعادة عجلة الاستكشاف والبحث عن معرفة كانت متواجدة أصلا في رصيدها.

2. **ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة:** وهي التي تحدد الاتجاه والقيم وكذلك التفضيلات في إدارة المعرفة كما أنها هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس العكس بحيث تتأثر عملية صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة و بصفة بالغة بالثقافة السائدة بداخلها.

3. **أهداف إدارة المعرفة:** تتمثل في تحسين قدرات المنظمة من خلال استغلال مواردها بصورة كفاءة، وتحسين قدرات المؤسسة.

4. **معايير إدارة المعرفة:** تشير إلى أفضل الممارسات للعلاقة مع الموردين، والموزعين، والزبائن، والتكنولوجيا مقارنة بما يمتلكه المنافسون في هذا المجال.



## خامساً: نموذج جينكس وأولفمان Jennex and Olfman:

يقوم هذا النموذج والذي تم التوصل إليه في عام 2004م على تحليل الآثار الإيجابية المترتبة عن استخدام نظام إدارة معرفة داخل المؤسسة أو المنظمة وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد يمكن إجمالها في التالي: (Jennex and Olfman, 2004, p146)

- 1. جودة نظام إدارة المعرفة:** ويقاس هذا البعد مدى جودة وقدرة النظام على القيام بوظائف توليد، تخزين، استرجاع، تحويل وتطبيق المعرفة، وتعتمد جودة النظام وبشكل كبير على الموارد التكنولوجية للمؤسسة والتي تحدد بدورها مستوى نظام إدارة المعرفة.
- 2. جودة المعرفة وإتاحتها:** ويقاس هذا البعد نوعية المعرفة التي تم اكتسابها ومدى إتاحتها لجميع المستخدمين الذين هم في حاجة إليها، أينما كان مستواهم في التنظيم وذلك أخذاً بعين الاعتبار عنصر الزمن بحيث لا بد من أن تصل المعرفة إلى مستخدميها في الوقت المناسب وإلا تفقد أهميتها وتصبح عديمة الفائدة.
- 3. رضا المستخدم:** يحدد هذا البعد المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدميه.
- 4. العوائد الممكنة:** يهتم هذا البعد بقياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة ككل، وتقسم هذه العوائد إلى شقين كلاهما بالغ الأهمية يتمثل الشق الأول في الفوائد المدركة على صعيد النتائج التي تحققها المؤسسة والتي كثيراً ما يعبر عنها بخلق القيمة أما الشق الثاني فهو تحقيق الرضا الوظيفي للمستخدم نظراً لما يتيح هذا النظام من تسهيلات في أداء مختلف المهام والعمليات داخل المؤسسة.

5. الأثر الجمعي: ويعبر هذا البعد على ما يمكن أن يعكسه استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة

على تحسين جودة أداءه في موقع العمل وذلك بدوره ينعكس على أداء المؤسسة ككل، ويعزز

موقعها التنافسي ويعطيها قابلية كبيرة للتكيف مع ما يستجد في بيئتها الخارجية.

يرى الباحث أن جميع النماذج السابقة لإدارة المعرفة سواء قدمها أو حديثها نظرت إلى إدارة

المعرفة على كونها إحدى وظائف المنظمات والمؤسسات كمثل وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج ووظيفة

الموارد البشرية ووظيفة المالية وغيرها حيث أنها وظيفة قد تكون مستقلة تحت مسمى وظيفة البحث

والتطوير أو متضمنة في تلك الوظائف السابقة.

#### 4.4.2 نماذج إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال:

إن من شأن الإستراتيجية تحديد الغايات، الرؤى والأهداف، تضع السياسات والخطط الأساسية

لتحقيق الأهداف، كما من شأنها تحديد مجال نشاط المؤسسة، نمط التنظيم الاقتصادي والبشري الذي

تريد أن تكون عليه وكذلك طبيعة المساهمة الاقتصادية أو غير الاقتصادية التي تسعى لتقديمها

للمساهمين، العمال، الزبائن والمجتمعات (Kenneth Andrews and others,200).

ولتطبيق هذا المفهوم على إدارة المعرفة فمن الممكن قياس إستراتيجية إدارة المؤسسة على

مستويين:

• **المستوى الأول** والذي تقع مسؤوليته على فريق إدارة المعرفة التي هدفها تطوير استراتيجية

إدارة المعرفة ومنحها الصفة الرسمية عبر مختلف المستويات.

• **المستوى الثاني** فيتمثل في التطوير والتكامل الشامل للمؤسسة لذلك فإن إدارة المعرفة مفهوم

شامل لكل أقسام ووظائف المؤسسة القيمة كنتاج لإدارة المعرفة يمكن إدراكها من خلال نموذج

العمل.

وفي أي مؤسسة يكون المصدر الرئيسي والقيمة النوعية المضافة فيها والمسوق الرئيسي لأعمالها هي عملية توليد المعرفة وتنميتها , ويشترط لتحقيق ذلك مؤهلات عالية وثقافة رفيعة المستوى لأفرادها ولذلك وجدت مجموعة من النماذج التي عالجت إشكالية إدارة المعرفة من هذا المنظور (Wick, 2000).

#### أولاً: نموذج بفيفر وسوتون Pfeffer and Sutton:

يركز هذا النموذج على المسؤولية العامة في المؤسسات والمنظمات لتحويل المعرفة إلى تطبيق مع وضع جميع الأنشطة والوظائف دون استثناء وقد اختصرت بثمان نقاط وتضم هذه النقاط كلا من: (Pfeffer and Sutton, 1999)

1. معرفة السبب قبل الأسلوب: من المفترض تحديد الهدف وبدقة من وراء استخدام المعرفة قبل

تعلم أساليبها وكيفية استخدامها لأن إدارة المعرفة هي الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد داخل مختلف مستويات التنظيم.

2. المعرفة: من أهم السبل لإدراك وانتقال وتبادل المعرفة هو العمل المستمر مع التكرار لعدة مرات, التجربة والإحتكاك بين العاملين وملاحظتهم لبعضهم البعض.

3. مقارنة ما تم تنفيذه بما تم تخطيطه: يعد تطبيق المعرفة مهما لاجراء مراجعات دورية تكفل نجاح المؤسسة مع العلم أنه لا فائدة للمعرفة إذا لم يتم تطبيقها وتنفيذها.

4. تقبل الخطأ: يعمل على تشجيع الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم لعصف كل ما لديهم من

أفكار دون أي قيود ولعل هذه المهمة تعتمد وبشكل كبير على إرساء ثقافة معينة تسود

المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية.

5. بناء المعرفة يتطلب البعد عن الخوف الذي يؤدي إلى كتم المعرفة, يحد من المبادرة ويحث على الجمود مما يؤثر سلباً على المؤسسة ويخلق توجس لدى حاملي الأفكار بما لا يخدم على الإطلاق بناء المعرفة.

6. خلق روح التعاون بدلاً من روح المنافسة بين عمال المعرفة تجعل كل فرد يشارك بكل ما لديهم من معلومات ومهارات بدلاً من الاحتفاظ بها لنفسه مما يجعل الاستفادة عامة وغير محدودة ويكون هدفها تشاركية بخدمة المؤسسة.

7. يجب تحديد مقاييس ملائمة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة وتكون هذه المقاييس كفيلة لبيان الوضع الحقيقي في تحويل المعرفة النظرية إلى الجانب الواقعي لها ومدى التقدم في بلوغ الأهداف المرصودة.

8. تحديد عمل القادة: لكي ينجح عمل القادة يجب تحديد عملهم بما هو متاح من موارد للرفع من قدرتهم في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

ويشير الباحث الى ان هذا النموذج يشجع بعض الممارسات ويحد من الممارسات التي تعرقل برنامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة وتتنقص من قدرته على الاستجابة ومن أهم عوامل النجاح التي يحددها النموذج نجد:

1. التركيز على الجانب التطبيقي بدلاً من التركيز على الجانب النظري.

2. تقديم مبدأ التعاون على مبدأ المنافسة بين عمال المعرفة.

3. تشجيع المبادرة ونبذ الجمود.

4. التأكيد على السلوكيات الجديدة للقادة بدلاً من الإعتماد على روتينيات الإدارة.

## ثانياً: نموذج بوردوروك وكويارد Bourdereau and Couillard:

يتألف هذا النموذج الذي تم التوصل إليه في عام 1999م من ثمانية خطوات متتابع مترابطة مع بعضها البعض من شأنها تحقيق التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات المختلفة، وهي كالتالي: (Bourdereau and Couillard, 1999, p30-31)

1. **تهيئة الفريق المكلف بقيادة مشروع إدارة المعرفة:** وتتضمن تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.
2. **فهم أهداف الأعمال والرؤية والإستراتيجية والبيئة:** وتشمل تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها.
3. **تحديد عمليات الأعمال:** وتشمل تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال وتصميم معالجة المعلومات واسناد العمليات.
4. **تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام الأمثل للمعرفة:** وتعني تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة بها.
5. **تصميم البنية المعرفية والبيانات:** وتشمل تطوير نموذج المعرفة المحدد للأعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبانها وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل للمعرفة.
6. **تصميم البنية الفنية:** ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.
7. **تحديد النماذج الأولية والتنفيذ:** وتشمل وضع المشاريع المرحلية والأساسية لتسهيل التعلم وتهيئة الدعم والاسناد التنظيمي.

8. **التعلم والتحسين:** ويشمل تطوير التقييم النظامي وقيمة الجهد واستنباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين المداخل والعمليات والأدوات وتعديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والآراء.

### ثالثاً: نموذج دايفيد سكايرم David Skyrme:

اقترح نموذجاً لإدارة المعرفة يتكون من قوتين محركتين وسبعة رافعات إستراتيجية. لاجابة على تساؤل طرحه في كتابه قائلاً: ما هي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لتعظيم فوائدها التنظيمية؟ تتمثل القوة المحركة الأولى في الاستخدام الأمثل للمعرفة المتواجدة مسبقاً داخل المؤسسة الأمر الذي لا يمكن استقدمه إلا من خلال ضمان التبادل والتقاسم الجيد للمعرفة بين مختلف عمال المعرفة، وكذا بناء قواعد معرفية تحتوي على مختلف الإجابات على المشاكل التي يمكن أن تواجه الفرد عند أدائه لعمله مضاف إليها تشكيل دروس تعليمية يتم اكتسابها من خلال المشاريع التي قد تم إنجازها في السابق مدعمة بتسجيلات تنظيمية مفصلة حول آراء الزبائن في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. هذه القوة المحركة يمكن التعبير عنها بـ "أن نعرف ما نحن نعرفه"، فقد وجد أن الأفراد قد يعيدون ابتكار أساليب كانت موجودة من قبل إلا أنهم لم يطلعوا عليها أو أنهم لم يتمكنوا من الوصول إليها باستخدام أدوات ووسائل الإطلاع على القاعدة المعرفية داخل المؤسسة الأمر الذي قد يتسبب في إهدار الوقت والجهد والمال الذي كان بالإمكان توجيهه لاستكشاف معرفة جديدة بدلاً من إعادة تكرار نفس العجلة المعرفة (David J. Skyrme, 2001).

أما القوة المحركة الثانية فهي الابتكار وإبراز المعرفة الجديدة وتحويلها إلى إجراءات، منتجات وخدمات جديدة وفي هذا الجانب ينصب الإهتمام حول جانب الإبداع، الإستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن المتجددة وإبراز دور المعرفة في تحريك عجلة الابتكار داخل المؤسسة (Skyrme, 2001).

ومن جراء تحليل المبادرات الناجحة لإدارة المعرفة فإنه يتضح وجود سبعة رافعات إستراتيجية

تساهم وبشكل كبير في إنجاح عملية إدارة المعرفة وهي كالتالي: (Baker, 2000)

1. معرفة الزبون.
2. المعرفة في المنتجات والخدمات.
3. المعرفة في الأفراد.
4. المعرفة في العمليات.
5. الذاكرة التنظيمية.
6. المعرفة في العلاقات.
7. معرفة قياس أصول المال الفردي وإدارتها وتطويرها واستغلالها.

#### رابعاً: نموذج جاسون وقويتا Jason and Gupta:

إدارة المعرفة حسب هذا النموذج هي عملية إستراتيجية تهدف في الأساس إلى تحقيق التميز وعلى هذا الأساس فقد تم التوصل إلى هذا النموذج الذي يتكون من خمسة مكونات متسلسلة ومتراصة مع بعضها البعض تتضمن أن يتم إدارة المعرفة بطريقة فعالة وهي كالتالي: (داسي، 2007، ص46)

1. **الحصاد:** ويطلق عليه تجميع المعرفة حيث يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

2. **التصفية:** ويطلق عليها التقنية من خلال تنقية الكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم تجميعها والإبقاء على ما يتلاءم منها مع استراتيجية المنظمة.

3. **الترتيب والتنظيم:** حيث تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وبذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

4. **النشر والتوزيع:** حيث تساعد عملية النشر الكفو للمعرفة على تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا على الإدارة العليا فقط.

5. **التطبيق:** من خلال تحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية وهذا يكون للمنظمات التي تطبق المعرفة والتي تستعملها بشكل الأفضل.

ويرى الباحث ان هذا النموذج لم يتوفر به عملية المتابعة والتقييم التي من خلالها يمكن الحكم على النتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية التطبيق لتوضيح الفرق بين ما تم تخطيطه وما طبق بالفعل لكي يتمكن من تعديل أسلوب إدارة المعرفة وإدخال التحسينات عليه لاستيعاب متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية مع بعض المرونة المبنية على المعرفة.

#### **خامساً: نموذج نجم عبود نجم:**

لم تركز إدارة المعرفة على وظيفة فقط من وظائفها لذلك يعتبر هذا النموذج هو الشكل الجديد لأعمال المؤسسة ولتحقيق ذلك يمر النموذج بخمسة مراحل وهي: (نجم، 2007)

1. مرحلة الإهتمام بالمعرفة.

2. مرحلة وعي المعرفة.

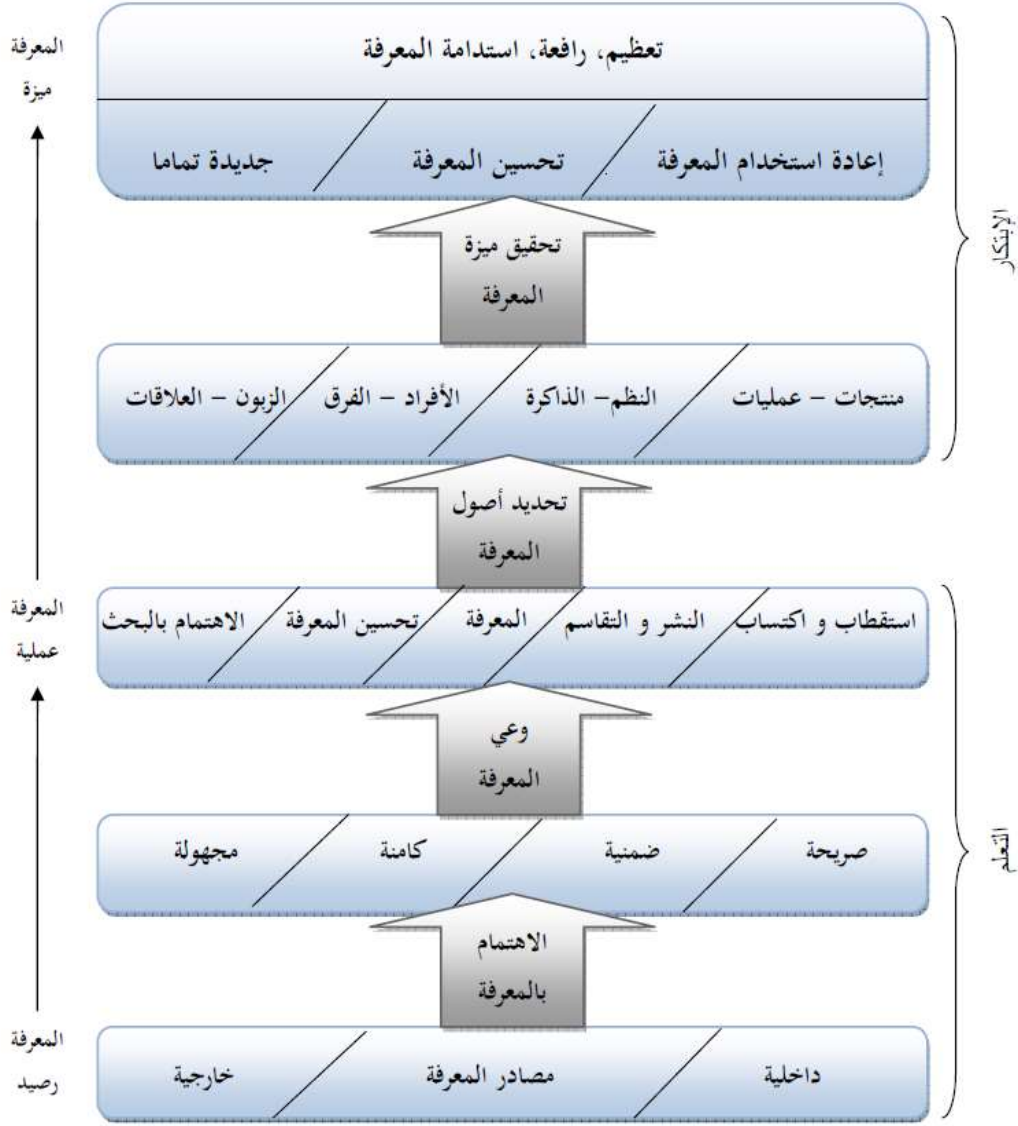
3. مرحلة تحديد أصول المؤسسة.

4. مرحلة تحقيق ميزة المعرفة.

5. مرحلة تعظيم، رافعة واستدامة المعرفة.

للانتقال من مرحلة إلى أخرى بواسطة آليتين أساسيتين هما آلية الانتقال من التحديدات إلى العمليات المعرفية وآلية الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية، ويوضح الشكل التالي مراحل هذا النموذج المعاصر:





شكل رقم (4.4.2): نموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة

المصدر: (نجم، 2007، ص122)

وللنموذج خمسة مراحل متتالية تبدأ بمرحلة الإهتمام بالمعرفة والتي تؤكد على أهمية هذا العنصر وجعله ضمن اهتماماتها الجوهرية وتجعلها تبحث عن مصادرها داخلياً وخارجياً، بتحديد الرصيد الداخلي من المعرفة الناتج عن ممارسات وخبرات ومعارف لسنوات طويلة يعتمد عليها في أي عمل معرفي. أما المرحلة الثانية فهي وعي المعرفة وهو تحديد ما تحتاج إليه أعمال المؤسسة لكي تتمكن من إدراك أنماط المعرفة المختلفة من صريحة، ضمنية، كامنة ومجهولة وما يميز هذه

المرحلة هو التقييم الأولي لما يحققه تطبيق إدارة المعرفة في جانب خلق القيمة واكتساب الميزة التنافسية. وفي مرحلة تحديد أصول المؤسسة فإن ما تمتلكه المؤسسة من أصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية التي يجب تستخدم بطريقة منظمة ومحكمة مما يدفع بالمؤسسة إلى اعتبار المعرفة كعملية تمر بمجموعة من المراحل تشمل اكتساب المعرفة واستقطاب أفرادها وتحديد برامج إدارتها، وهذه المراحل السابقة جميعها تنحصر في جانب التعلم أي اكتساب المعرفة ونشرها وتقاسمه.

أما المرحلة الرابعة فهي تحقيق ميزة المعرفة من خلال المنتجات، النظم، الذاكرة التنظيمية وأنماط العمل التي تشجع تقاسم المعرفة وتبادلها، وهذه المرحلة أساسية للانتقال من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة وهو ما يحول إدارة المعرفة من الدور الثانوي لأعمال المؤسسة إلى الشكل الجديد لأعمال المؤسسة. في المرحلة الخامسة تصل إدارة المعرفة إلى القدرة على استخدام الأصول المعرفية في عمليات متزايدة يضمن استغلال المعرفة بما يحقق تزايد في المنتجات والعمليات والمجالات المختلفة، وتتميز بقدرتها على مواجهة مختلف الروتينيات التنظيمية والتي تحد من إنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استمرار التجديد والإبتكار. ويعتمد الانتقال من مرحلة إلى أخرى على آليتين أساسيتين هما آلية الانتقال من الرصيد إلى العملية، أما الآلية الثانية فتتمثل في الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية و لكي يتم قياس ما يمكن أن يحققه المؤسسة من قيمة لاستخدامها الفعلي لمعرفتها بما يمكن أن يحققه المنافسون من قيمة وبطبيعة الحال فإن القيام بمختلف العمليات السابقة واستخدام الآليات المذكورة يتطلب وجود إستراتيجية أعمال تمكن من ذلك وتحقق التنسيق اللازم بين مكونات هذا النموذج بما يكفل تحقيق ما يسعى إليه من أهداف (نجم، 2007).

وهذا النموذج يتميز بمجموعة من المميزات يمكن تلخيصها فيما يلي: (يوسف، 2015، ص87)

**1. أنه شامل من حيث المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة كما يشمل نوعيها الصريحة**

**والضمنية ويعتمد على جميع مراحلها بدءاً من الاستقطاب، الاكتساب، مروراً بالتقاسم والنشر،**

ووصولاً إلى توليد المعرفة الجديدة، ويضم النموذج مختلف مجالات المعرفة من زبون، نظم، ذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات وأخيراً أفراد و جماعات مشتركة.

2. أنه منطقي حيث يعمل في إطار بعدين أساسيين هما التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة والمقصود بالتعلم هو أن تعمل المؤسسة في جميع وظائفها بما تعرفه في حين يعتبر إنشاء المعرفة القوة المحركة للتجديد في العمليات، المنتجات و الخدمات.

3. أنه تحفيزي كونه ذا طابع تسلقي متصاعد ينطلق من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة.

يتضح أن نموذج نجم عبود نجم من أحدث نماذج إدارة المعرفة حيث أنه يراعي في مرحله المختلفة المستجدات التي حدثت على صعيد الأعمال في المؤسسات والمنظمات وعلى صعيد نظام إدارة المعرفة الذي يتطور باستمرار.

ويرى الباحث أن جميع النماذج السابقة لإدارة المعرفة سواء قديمها أو حديثها نظرت إلى إدارة المعرفة على كونها تتضبط باستراتيجية الأعمال في المنظمات والمؤسسات التي تتمثل في هيكل من القرارات والغايات، والرؤى والأهداف، تضع السياسات والخطط الأساسية لتحقيق ما تم رسمه من أهداف سابقاً.

## 5.2 المبحث الرابع: الأداء الوظيفي

### 1.5.2 تعريف الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى نوعية علاقة العاملون ببعضهم البعض وما يقدمونه من مخرجات وانضباطهم بالتعليمات وأنظمة العمل (khan et al., 2010).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه صافي النتائج والمخرجات التي حصل عليها الفرد نتيجة ما بذله من جهد من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات والمنسوبة إليه (Fu and satish, 2014).

وقد عرف افنكفتش الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظف بعمله من خلال إتباع مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تضم جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والاتصال والتفاعل بين أعضاء الفريق في المؤسسة واتباع اللوائح الادارية المنظمة للعمل، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة الموكلة إليه في المنظمة أو المؤسسة (Ivancevich et al., 2005).

ومن الضروري أن يتم قياس الأداء لأنه يعبر عن بيانات وحقائق دقيقة تساعد في فهم وتحليل تقييم أداء الموظف أثناء عمله، في فترة زمنية محددة، وقياس مدى الكفاءة الفنية والعملية للموظف أثناء القيام بالواجبات المنوطة بعمله الحالي والمستقبلي (chen and lia, 2012) وفي هذا الموضوع أشار إلسي وآخرون إلى أهمية قياس أداء العنصر البشري للأسباب التالية: (Elci et al., 2007)

- **الترقية والنقل**، حيث أن تقييم الأداء يوفر معلومات التي على أساسها نستطيع اتخاذ العديد من قرارات الترقية والنقل، بحيث يتم نقل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **تقييم المشرفين والمديرين**، بحيث يتم تقييم مدى كفاء هؤلاء المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية أعضاء الفريق الذين يعملون تحت توجيهاتهم وإشرافهم.

- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، قياس الأداء يوفر المعلومات حول القرارات التي تتخذ حول تعديل الرواتب والأجور، وبناء على تقييم الأداء يمكن زيادة الأجور للموظفين أو انقاصها أو عمل نظام حوافز معين.
  - مقياس أو معيار، لذا يجب أن يكون قياس الأداء بناء على معايير أداء مقبولة، وقيم من خلال مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بالمعايير الموضوعية، وذلك كالحكم علي مدى فاعلية التدريب في المؤسسة.
  - تقديم المشورة، حيث يمثل قياس الأداء تغذية عكسية يتم من خلالها عقد جلسات مع الموظفين يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقوية مساهم نحو الصحيح.
  - اكتشاف الاحتياجات التدريبية، حيث يستخدم تقييم الأداء أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في الكشف عن الحاجات التدريبية للموظفين والتطوير اللازم لهم.
- ويعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة التربوية سواء إداري أو فني والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للسير العمل.

## 2.5.2 أبعاد قياس الأداء الوظيفي:

يمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: (Fu and Sstish, 2014)

1. جودة العمل: وهو يشمل الاتقان والدقة، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتمكن الفني وقلة الأخطاء.

2. كمية العمل المنجز: كمية العمل التي يستطيع العامل إنجازها في الظروف العادية ومدى سرعة هذا الانجاز.

3. المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: والتي تشمل المعرفة النظرية والفنية، والمهارات المهنية، والمعرفة العامة عن المجالات والوظائف المرتبطة بها.

4. المثابرة والثوق: وتعني قدرة الموظف على تحمل مسؤولية وانجاز الأعمال الموكلة إليه في الزمن المحدد، والحاجة إلى التوجيه والارشاد من قبل المشرفين.

ويتضح مما سبق أن جميع الأبعاد السابقة اذا ما التزم بها الموظف يمكن أن تعزز أدائه الوظيفي وتحسنه، كونه لا بد أن يراعي تطبيق الجودة في العمل ويحقق أكبر قدر من الإنجاز للمهام والأعمال الموكلة له، ويلتزم بما هو مطلوب منه حسب دليل إجراءات العمل وأن يعمل بمثابرة واجتهاد.

### 3.5.2 أهمية قياس الأداء الوظيفي:

يشير ميا وآخرون (2009) إلى أن قياس الأداء الوظيفي مهم للعديد من الأطراف داخل المؤسسة أو المنظمة، على النحو التالي:

- بالنسبة للعاملين: حيث يعتبر إداء الموظف انعكاساً لأداء الإدارة والقسم والمنظمة، كما يقيس قدرة الموظف على أداء عمله في الحاضر وأداء أعمال أخرى في المستقبل، كما له علاقة بما يتقاضاه من أجور ورتبات، وعلاوات وترقية، كما يحدد الأداء مدى قدرة الموظف على الاستقرار في عملية وأثبات ذاته.

- **بالنسبة للمنظمة:** على أساس الأداء يتم تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها المسؤول لذا هي تحتل الأهمية في المقام الأول لدى المسؤولين داخل المنظمة، وبالتالي يهتم بأداء الموظفين لأنه يعتبر انعكاس لأداء وفاعلية المنظمة.

## 4.5.2 مستويات الأداء:

يوجد ثلاث مستويات للأداء وتشكل الأداء الكلي للمنظمة وهي التي يجب التعامل معها وهي:  
(الدحة، 2001)

- 1. مستوى المنظمة:** يعتبر أعلى مستوى وهو يحدد الأداء الداخلي المطلوب، ويحدد التوافق الخارجي للأداء، ويشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه ووضع السياسات وغيرها، وهو حلقة الوصل بين العملاء وتحديد احتياجاتهم وبين الموظفين المطلوب منهم تنفيذاً وتحقيق هذه الاحتياجات.
- 2. مستوى العمليات:** وهو يربط مستوى أداء الموظف بمستوى المنظمة، وينتج مخرجات المنظمة الرئيسية، ويبين خطوات الأداء الرئيسية التي يجب أن يستخدمها الموظف ومجموعة العمل لخدمة أو إنتاج مخرجات العمل المحددة.
- 3. مستوى الوظيفة:** وهي المنفذ للعمل، حيث أن الموظفين ذوي وظائف وظيفية وفريق عمل هم من يمثلون هذا المستوى ويتوقف تنفيذ العمليات وإدارتها عليهم، والذي يتكون من عدة عناصر هي: (الموظف والمدخلات والمخرجات والحصيلة أي أثر النشاط الذي ينعكس على الموظف سلباً أو إيجاباً والتغذية الراجعة للمخرجات).

يتضح أن أداء الموظف المتمثل في مستوى الوظيفة، هو مستوى هام في قياس أداء المؤسسة أو المنظمة ككل، حيث أن أداء المؤسسة الكلي يعتمد على مدى قيام العاملين بالأعمال والمهام المطلوبة منهم.

## 5.5.2 محددات الأداء:

يشير ماضي إن محددات الأداء تتضمن ما يلي: (ماضي، 2011)

- **الموظف:** ما يمتلكه من معرفة ورغبة ومهارات وقيم واهتمام ودوافع.
  - **الوظيفة:** ما تطلبه من واجبات ومهام وما تقدمه من فرص للنمو في المسار الوظيفي وما تفرضه من تحديات.
  - **الموقف:** ما يتضمن من بيئة تنظيمية، وما توفر من موارد مادية، وهياكل تنظيمية جامدة أو مرنة، وأنماط القيادة وأساليب الرقابة.
- يتضح أن محددات الأداء تتركز حول عناصر القيام بالأعمال والمهام والأنشطة المختلفة وهم الموظفين أنفسهم والذين يشترط فيهم توافر الخبرة والمعرفة الوظيفية نفسها ومتطلباتها بالإضافة إلى البيئة التنظيمية الداخلية التي تؤثر على أداء الوظيفة.

## 6.5.2 أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع هي كالتالي:

1. **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الانتاج المباشر للسلع والخدمات وجرد المخزون، والبيع، وكل أداء يسهم بشكل مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة أو بشكل غير مباشر، مثال ذلك في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل



هذا السلوك أو الأداء إلى الحاجة إلى تحويل الموظفين من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك قد يكون هذا السلوك يعبر عن جهود تحفيزية لأداء المهام (2004 Gibbs).

2. **الأداء الظرفي:** ويشير هذا الأداء إلى السلوكيات التي تساهم بطريقة غير مباشرة في معالجة وتحويل العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من المناخ التنظيمي، والثقافة، والأداء يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ليس له دور إضافياً إلى طبيعته ويعتمد على الظروف التي تجري فيه معالجة العمليات، أو نحو المؤسسة ككل من خلال استمرارية الحماس، والحرص، وبذل جهد اضافي في العمل أو الاتجاه نحو العمل التطوعي لإنجاز مهام خارج الاطار الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح والتعليمات المعمول بها، والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الموظف (2006 Kiyoshi).

3. **الأداء المعاكس:** وهو يختلف عن النوعين السابقين بأنه يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل الغياب أو التأخر عن موعد العمل وقد يشمل سلوكيات أخرى مثل العدوان، والانحراف، والعنف، وسوء الاستخدام، والمهاجمة وروح الانتقام (2004 Gibbs).

يتضح أن الأداء الوظيفي له العديد من الأنواع منها المتعلق بتأدية المهام والأعمال من قبل الموظف حسب المطلوب منه، بالإضافة إلى السلوكيات المصاحبة لهذا الأداء، وأخيراً السلبي من الأداء والذي لا يؤدي إلى تعزيز هذا الأداء الوظيفي وينعكس سلباً على أداء المؤسسة.

## 7.5.2 معيار الأداء:

يعرف معيار الأداء حسب مرعي (2003) بأنه كمية وجودة العمل المطلوب إنجازه خلال فترة زمنية محددة وبأقل تكلفة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو عبارات مكتوبة تصف مدى الاتقان الذي يجب إنجازه من الأعمال داخل المنظمة.

حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة أو سرعة إنجاز أو ساعات عمل، أو تحقيق أهداف أو درجة ممارسة العمل، وبالتالي تتعدد معايير التقييم في المنظمة، حيث أن بعضها يعتمد على معايير مطلقة أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة هو الحد الذي تعتمد المؤسسة وتعتبره مناسباً لواقعها، ومثال ذلك الإجازات المرضية كأن تحدد معيار من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا، بينما المعايير النسبية تعتمد على مقارنة الموظف مع زملائه الآخرين لقياس أدائه، كأن من يغيب أقل من زملائه هو الأفضل، والأكثر غياباً بينهم هو الأسوأ، في حين تعتمد بعض المنظمات معايير فردية، والأخرى تعتمد على المعايير الجماعية، حيث تكون المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الخدمة أو الانتاج قياساً إلى أهداف محددة، مثل عدد السلع المنتجة أو عدد الخدمات المنجزة، أو المعاملات والملفات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل وطبيعة البيئة الداخلية المحيطة به مثل القدرة على المبادرة وروح الفريق، والبيئة الخارجية مثل علاقة الموظفين مع الزبائن أو المراجعين (مرعي، 2003).

## 8.5.2 تقييم الأداء:

لم يعد يقتصر هدف عملية تقييم الأداء على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أداء الأعمال، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بجميع أبعاده، بحيث تنوعت منافع تقييم الأداء وتعددت، وهي تهدف للكشف عن مصادر الطاقة الكامنة لدى العاملين وتحفيز العاملين وتطوير أدائهم، وإثارة الدافعية لدى إدارة المنظمات لاستخدام طرق ومناهج تقييم الأداء بموضوعية ودقة (آل سعود،

2008). ويعرف تقييم الأداء بأنه تقرير دوري يوضح مستوى ادوار الموظف ونوع سلوكه مقارنة مع الواجبات والمهام الوظيفية الموكلة إليه (صالح، 2004)، ويعرفه زويلف (2003) بأنه الذي يهدف إلى تقييم إنجازات الموظف عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مساهمة كل موظف في تحقيق الأعمال المنوطة به بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوك الموظف وتصرفاته أثناء العمل، ومدى مقدار التحسن الذي يطرأ على الموظف أثناء العمل.

ويرى الباحث ان تقييم الأداء مهم جداً للتعرف على كون المنظمة أو المؤسسة قد حققت الأهداف التي تصبو إليها من عدمه، وأحد عناصر تقييم الأداء معرفة مدى نجاح الموظفين في القيام بالأعمال الموكلة لهم على أكمل وجه ولا يمكن أن تتعرف المنظمة على ذلك دون تقييم الأداء.

## 9.5.2 أهداف تقييم الأداء:

في عملية تقييم الأداء للعاملين في المنظمة يتم تقييمهم عن الواجبات والمهام الموكلة إليهم والمطلوب منهم إنجازها في العمل من نواحي الجودة والتكلفة والكمية والزمن ويعتبر الأداء الوظيفي جزءاً من عملية التطوير التنظيمي للمنظمات، هذا وتسعى المنظمات من خلال التقييم إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية هي كالتالي: (Haneberg, 2010)

1. تساعد المشرفين على ملاحظة أداء المرؤوسين، ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، وذلك لتنمية وتطوير أدائهم.
2. التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
3. توثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت التنظيمية.
4. تشكيل أسس علمية وموضوعية لترقية الموظفين كمنح المكافآت، الحوافز، والإجراءات التأديبية بهدف زيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

5. إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي.

6. تطوير العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

7. إختيار الموظفين العاملين المناسبين لأداء الاعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب مهاراتهم وقدراتهم.

وتتمثل الأهداف الثانوية في التالي: (صالح، 2004)

1. تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

2. وضع نظام مناسب للحوافز.

#### 10.5.2 فوائد تقييم الأداء:

تستخدم عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الموظف وهي إحدى سياسات الإدارة العليا، وذلك بسبب الفوائد التي تحصل عليها بسبب تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ومن الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها هي التالي: (زويلف، 2003)

1. رفع الروح المعنوية.

2. إشعار الموظفين بمسئولياتهم.

3. وسيلة لضمان عدالة التعامل مع الموظفين.

4. الرقابة على الرؤساء.

5. تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

6. معرفة مدى صحته وسلامة طريقة الاختيار والتدريب.

## 11.5.2 خطوات تقييم الأداء:

تتمثل خطوات تقييم الأداء في التالي: (أبو شرح، 2010)

1. **تحديد معايير الأداء:** يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال، باختلاف مواصفات

العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد تتمثل في:

أ- **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

ب- **الثبات:** أن يشمل جنباً من الإستقرار والتوافق أي حصول الموظف على نفس التقديرات عندما

يكون الأداء ثابتاً، ولكن عندما يكون مختلفاً تكون نتائج القياس متفاوتة.

ج- **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين مستويات الأداء المختلفة وذلك بغرض تمييز

الجهود لإستخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الرواتب والأجور وغيرها.

د- **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الموظفين العاملين، ويقصد به المعيار

العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للموظف.

هـ- **سهولة الإستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب

لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

2. **قياس الأداء:** تتعلق خطوات قياس الأداء في جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك

أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كما يلي:

أ- التقارير الاحصائية.

ب- التقارير الشفوية.

ج- التقارير المكتوبة.

عند تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة المنظمات والمؤسسات لابد من إتباع مجموعة من الخطوات التي تؤدي إلى تقييم هذا الأداء بكفاءة وفعالية ودون تحيز أو تمييز، بحيث يمكن البناء على هذا التقييم واتخاذ القرارات المناسبة والرشيطة.

## 6.2 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الحالية عرضاً لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمجال إدارة المعرفة ومجال تحسين الأداء الوظيفي.

### 1.6.2 الدراسات العربية:

دراسة حسينة (2015) بعنوان: دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء الموسسي, دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير بجامعة محمد خضير:بسكرة.

هدفت الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الفع من فعاليتها وادائها, وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة, وكانت الاستبانة الاداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات, وتكون مجتمع الدراسة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بالجامعة وعددهم(172), وتم توزيع (60) استبانة على اساتذة الكلية وتم استرجاع (40) استبانة.

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: يوجد فبول متوسط لدى اساتذة الكلية لتطبيق الاداء الموسسي, وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والاداء الموسسي, وجاء ترتيب ابعاد الاداء الموسسي كالتالي (رضا الزبائن- العمليات الداخلية - التعلم والنمو).

دراسة المدهون(2014) بعنوان عمليات ادار المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء الموسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف الى عمليات ادار المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء الموسسي في ضوء استخدام النموذج الامريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة,

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة في الوظيفة الاشرافية (رئيس قسم فما فوق) والبالغ عددهم (259) موظف.

وتوصلت الدراسة الى نتائج كانت اهمها: مستوى توافر عمليات ادار المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة كانت جيدا حيث بلغ (75.17%)، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادار المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة.

**دراسة الشريف (2012) وهدفت إلى التعرف على آراء الموظفين على مدى تطبيق منظماتهم لعمليات إدارة المعرفة (نقل المعرفة، توليد المعرفة، التعلم من المعرفة)، ومعرفة العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية للموظف، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أدواتها في استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين وبلغ عددهم (389) موظفاً موزعين على ست منظمات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة ليس على المستوى المطلوب وأكثرها تطبيقاً عملية نقل المعرفة، وأن الموظفين الأصغر سناً هم الأكثر تطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة.**

**دراسة الحرابي (2011) وهدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم التطويرية في السلوك والأداء التي سعى برنامج إعداد القادة إلى تحقيقها ومدى ملائمة أهدافه مع متطلبات تطوير الأداء، والتعرف على الآثار التي تحققت للمشاركين وآرائهم من وجهة نظر رؤسائهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، ووزعت على مفردات مجتمع الدراسة التي بلغت (189) ضابط من العاملين في الدفاع المدني الذين التحقوا بالبرنامج ورؤسائهم،**



ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن أكثر المفاهيم التطويرية في السلوك والأداء التي سعى البرنامج إلى تحقيقها هي توضيح البرامج لأهمية المشاركة بين المرؤوس والرئيس، وأن أكثر أهداف البرنامج ملائمة مع متطلبات تطوير الأداء تركيزه على غرس القيم وتنمية المعارف ووضع الأهداف وأن أهم الآثار المتحققة للمشاركين في البرنامج في العمل بروح الفريق وتقبل الآراء والمقترحات.

### **دراسة المطيري (2011) وهدفت إلى تحديد الدوافع الذاتية للعاملين اتجاه أعمالهم وعلاقة**

**هذه الدوافع بأدائهم، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدم كأداة للدراسة الاستبانة، التي وزعت على عينة عشوائية من العاملين في حرص الحدود بقطاع حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم (407) ضابط من الضباط، ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن واقع الأداء يتمثل في إنجاز المهام في الوقت المحدد، والإلتزام بتوجيهات الرؤساء، ووجود التعاون مع الزملاء في العمل، واليقظة في العمل والحرص على التخطيط، وامتلاك الفاعلية اللازمة لإنجاز المهام.**

### **دراسة العلول (2011) وهدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد**

**البشرية الأكاديمية في ظل التفكير 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، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (القدس المفتوحة، الإسلامية، الأزهر، الأقصى) بواقع (196) أكاديمي، ومن أهم ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أن ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بلغت نسبة (52%)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في**

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الأناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأقصى والأزهر.

**دراسة ماضي (2011) وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مفهوم وعمليات إدارة المعرفة وأثره على الأداء الوظيفي، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وزعت على مفردات مجتمع الدراسة المكون من (388) موظف من يشغلون الوظائف الإشرافية في البلديات الكبرى في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك دور كبير تلعبه عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي فهي تساهم في تبسيط الإجراءات الادارية وسرعة إنجاز العمل، وتوفير أساليب جديدة لحل المشاكل وإدراك الموظفين للمهام المنوطة بهم، وأن عملية تخزين المعرفة أكثر عمليات إدارة المعرفة استخداماً، وأن إدراك الحاجة المعرفية والقيام برصدها تعتبر من أهم الممارسات في عملية توليد المعرفة.**

**دراسة بدر ( 2010 ) بعنوان : تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة**

**في ضوء مفهوم إدارة المعرفة.**

هدفت الدراسة لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي ، وقد استخدمت عينة مكونة من جميع مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للعام 2010/2009 والبالغ عددهم 129 واستجاب منهم 125 بنسبة 96.9 % ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: بأن ممارسة مديري المدارس لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم عالية واقترحت الدراسة عقد دورات لمدراء المدارس في مجال إدارة المعرفة وتطوير مهارات المدراء

البحثية وتزويدهم بمصادر المعرفة المختلفة وتشجيعهم بالحوافز لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

دراسة الفارس (2010) وهدفت إلى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة (عمليات وتقنيات وفريق المعرفة) وأثر كل منها على مكونات الأداء الرئيسية والتوصل إلى نتائج عن أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء المنظمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة تمثلت في الاستبانة، ووزعت على عينة من العاملين في شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق وعددهم (144) موظف ممن يشغلون وظائف إشرافية في عشر شركات، ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أي تحسين في تطبيق أصول ومبادئ إدارة المعرفة لا بد أن ينعكس إيجابياً على رفع كفاءة الأداء، وأن أهم الممارسات في عملية توليد المعرفة الاعتماد على المعلومات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية وفي عملية توزيع المعرفة على فرق العمل، وفي عملية تخزين المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بالمعرفة الضمنية.

دراسة محمد (2010) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة وتقييمها، ونقل المعرفة وتطبيقها) وتوضيح أثر تطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة كانت استبانة ، وزعت على جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ (84) موظف في شركة مجموعة الإتصالات الأردنية ممن يعملون في وظيفة إشرافية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق عمليات نقل المعرفة واستخدامها مرتفع، وأهم الممارسات في عملية اكتساب المعرفة وتطويرها الاحتفاظ بسجلات تسجل فيها موجودات المعرفة المملوكة، وفي عملية نقل المعرفة

وتطبيقها تشجع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تملكه الشركة، وفي عملية تنظيم المعرفة وتقييمها تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة.

دراسة عودة (2010) وهدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من خلال التعرف على درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (347) موظفاً من العاملين في الإدارات المختلفة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لواقع ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومكان العمل.

دراسة البطانية (2010) وهدفت إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق واستخدام المعرفة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وزعت على عينة من العاملين في البنوك التجارية الاردنية واعتمدت على العينة العمرية وعددها (122) موظف ممن يشغلون وظائف اشرافية في البنوك التجارية في عمان واريد

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

أنه يوجد تأثير لعمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على الاداء التنظيمي ولا يوجد تأثير لعمليات ( تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة) وأن من أهم الممارسات في عملية تشخيص المعرفة هي تقييم كفاية المعارف المتوفرة، وفي عملية اكتساب المعرفة استخدام برامج التدريب وفي عملية تخزين المعرفة توثيق المعرفة واستخدام البرمجيات وفي عملية توليد

المعرفة السعي إلى جعلها متوفرة ومتاحة للجميع وفي عملية توزيع المعرفة التشجيع على زيادة مهارات وقدرات العاملين .

دراسة دروزة (2008) وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية، والإلتزام والوعي المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) وبيان أثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت إدارة الدراسة في استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (300) موظف من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعليم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى ومن أهم الممارسات في عملية تشخيص المعرفة أهمية قيام الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.

دراسة العتيبي (2007) وهدفت إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها وتحليل واقع الجامعات السعودية الحالي لإدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من موظفي جامعة أم القرى بمكة المكرمة بلغ عددهم (492) موظف، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، ولا يوجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

دراسة نايف (2007) وهدفت إلى توضيح نوع التأثير وطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة وتحديد الفروق في شركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من الموظفين العاملين في ثلاث شركات صناعية إنتاجية مرخصة من قبل وزارة الصناعة في محافظة بغداد وبلغ عددهم (78) موظف، ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، ووجود تأثير ذا دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي، ووجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أداء أفضل للشركات محل الدراسة.

## 2.6.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Barari, 2015) وهدفت إلى إظهار تأثير المعرفة على الإبداع التنظيمي في جامعة مازندران في إيران، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من العاملين في جامعة مازندران بواقع (189) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ارتباط جميع مكونات إدارة المعرفة مع الإبداع التنظيمي وتبادلها مع بعضهما البعض، وإدارة المعرفة تأثير إيجابي وكبير على الإبداع التنظيمي.

دراسة (Kambiz and Aslan, 2015) وهدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة خودروا لصناعة السيارات في إيران، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من مديري النظم بواقع (272) مدير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك تأثير لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

دراسة (Olorunsola, 2012) وهدفت إلى بين العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من المدراء العاملين في الوزارات الحكومية بماليزيا وقد بلغ حجم العينة (500) مدير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

دراسة (Rašula et al, 2012) وهدفت إلى إظهار أثر خلق المعرفة وتنظيمها واستخدامها في المنظمات على تعزيز الأداء التنظيمي، حيث تم اختبار تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء

تجريبياً من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على (329) شركة موجودة في سلوفينيا وكرواتيا وعلى أكثر من (50) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ممارسات إدارة المعرفة من خلال قياس تكنولوجيا المعلومات والتنظيم والمعرفة يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي، ووجود ثلاثة عناصر هامة لإدارة المعرفة وهي تكنولوجيا المعلومات والعناصر التنظيمية والمعرفة

**دراسة (Mills and Smith, 2010) وهدفت إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على الفعالية**  
المؤسسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة وزعت على مفردات مجتمع الدراسة المتمثل في مدراء أقسام الإنتاج والتصنيع في الشركات محل الدراسة بواقع (189) مدير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الثقافة التنظيمية فقط لها علاقة ذات دلالة على فعالية المؤسسة، بينما التكنولوجيا والهيكل التنظيمي ليس لها أثر ذو دلالة، وجميع عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، استخدام، وحماية المعرفة) لها علاقة تأثير مباشر على فعالية المؤسسة، ما عدا عملية تحويل المعرفة ليس لها أثر ذو دلالة، وتختلف الشركات من حيث قدراتها ووسائلها لتحقيق أفضل فعالية.

**دراسة (Zack et al., 2009) وهدفت إلى بيان أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي**  
للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، ودراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة الدراسة بواقع (1,500) مدير تنفيذي من الذين تلقوا تدريبات في A Leading North American Business school، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء



التنظيمي، ووجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، وعدم وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة، ووجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، تطوير المنتج، تميز العمليات.

دراسة (Zaim, 2008) وهدفت إلى الكشف عن أهم عمليات إدارة المعرفة وتوضيح العلاقات بين هذه العمليات وأداء الإدارة المعرفية بناء على البيانات التي تم جمعها من شركة (IZGAZ) في تركيا وهي شركة متخصصة في إنتاج الغاز، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في (70) موظف من العاملين في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء إدارة المعرفة وعلاوة على ذلك فمن بين العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة، كان للتشارك والتوزيع المعرفي التأثير الأكبر على أداء المعرفة ويتأثير أكبر من العمليات الأخرى، وهي توليد المعرفة وتطوير وفك رموز المعرفة والتخزين.

دراسة (Cranfield and Taylor, 2008) وهدفت إلى التعرف على ممارسات وتصورات مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة لإدارة المعرفة والتعرف على التحديات التي تواجهها في تطبيق إدارة المعرفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء دراسة حالة على سبع من مؤسسات التعليم العالي داخل المملكة المتحدة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة معقدة جداً وذا تاريخ وثقافة وخلفيات مختلفة ومتنوعة فمنها من يهدف إلى دخول اقتصاد المعرفة من خلال توفير جودة التدريب والنشاط والبحث، وكذلك ضمان إدارة كفؤة وفعالة في ظل التنافسية الشديدة في السوق على الرغم من أنها منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح، وضرورة التركيز على إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها ومن أهمها التركيز على خصائص الجامعات والأكاديميين والتي تؤثر في تطور إدارة المعرفة وقد تعرقل نشاطاتها أو تعززها.

دراسة (Jasegaran et al., 2006) وهدفت إلى معرفة الإستراتيجية الأنسب لإدارة الأفراد والمستخدمة في مؤسسات التعليم العالي، من أجل التوصل إلى التطبيق الأفضل لإدارة المعرفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في مقابلة تم إجرائها مع (36) محاضر من ثلاث مؤسسات للتعليم العالي في ماليزيا، ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن الإستراتيجيات المستخدمة والخاصة بإدارة المعرفة كانت مناسبة لجميع المحاور وهي (القيادة، كبير موظفي المعرفة، نظام المكافآت، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التطوير والتدريب).

دراسة (Waddell and Wtewart, 2006) وهدفت إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة في الشركات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة من الشركات في استراليا بواقع (1,000) شركة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وأن إدارة المعرفة هي مكون أساسي لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات.

دراسة (Sewmel, 2003) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الجامعات لإدارة المعرفة أو تحديد العوامل التي تؤدي إلى فاعلية إدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المدراء في الجامعات الحكومية والخاصة بواقع (257) مدير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن استخدام عمليات إدارة المعرفة مثل توليد المعرفة وإنتاجها تمارس بدرجة أقل من المتوسط في الجامعات، كما تركزت العوامل الأكثر أهمية لإدارة المعرفة الفعالة حول التقنية واستراتيجيات القياس.

دراسة (Coukos and Eleni, 2002) وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى استخدام إدارة المعرفة والاستراتيجيات التي تعزز من استخدامها في الجامعات البحثية ودراسة العلاقة بين استخدام وكفاءة الاستراتيجيات وفعالة إدارة المعرفة ووضع النموذج الأنسب لتحقيق الفعالية في إدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المدراء في الجامعات البحثية بالولايات المتحدة الأمريكية بواقع (300) مدير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعات أظهرت مستوى أعلى من المتوسط على مقياس ليكرت الخماسي في استخدام الاستراتيجيات، وكانت تكنولوجيا المعلومات من أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً، وتركز أكثر العوامل أهمية بالنسبة لفعالية إدارة المعرفة في التكنولوجيا واستراتيجيات القياس.

### 3.6.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة من قبل الباحث تبين انها تتشابه مع الدراسة الحالية في موضوع ادارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها, حيث اشارة غالبية الدراسات السابقة الى تطبيق مفهوم ادارة المعرفة في العديد من المجالات والمؤسسات كان لها نتائج ايجابية على ادائها, لذلك ينصح الباحث على دراستها وتطبيقا في مجال التربية والتعليم.

ويمكن الإشارة إلى بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يأتي:

#### أ) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. استخدام إدارة المعرفة كمتغير مستقل في الدراسة الحالية، كما هو في غالبية الدراسات السابقة.
2. استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات السابقة.
3. استخدام مقياسين في الدراسة الحالية؛ الأول: يتعلق بإدارة المعرفة، والثاني: يتعلق الاداء الوظيفي

#### ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تركيز الدراسة الحالية على واقع إدارة المعرفة وعلاقته بالاداء الوظيفي.
2. أهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني (جنوب الخليل) لتكون الاولى فلسطينياً تجرى على مدرء مارس التربية والتعليم حسب اطلاع الباحث، والتي تتناول موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالاداء الوظيفي. والدراسة الأولى التي طبقت على مديري مدارس التربية والتعليم/جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين
3. شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في المدارس مدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل واستخدمت عينة عشوائية بسيطة.

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها، وحصر متغيرات الدراسة، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

#### 2.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، ويقوم الجانب الوصفي بوصف واقع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استبانة كاداة للدراسة بالأساليب والطرق والاختبارات الإحصائية المناسبة واستخلاص النتائج، إضافة إلى استخدام التحليل الإحصائي لاختبار صدق الاستبانة وثباتها من خلال معامل الارتباط بيرسون للصدق ومعادلة كرونباخ الفا للثبات. وذلك بالاعتماد على البيانات الأولية:

حيث تم حصر البيانات وتجميع المعلومات اللازمة لأغراض البحث من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل والبالغ عددهم (2954) معلماً ومعلمة، موزعين على (139) مدرسة فيها (70) مدير و(69) مديرة حسب سجلات مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل.

### 4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، يشكلون ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة والجدول رقم (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (1.3) خصائص العينة الديمغرافية.

القيم الناقصة	النسبة المئوية %	العدد	فئات المتغير	المتغير
-	49.3%	69	ذكر	النوع الاجتماعي
	50.7%	71	أنثى	
-	10%	14	دبلوم	المؤهل العلمي
	80.7%	113	بكالوريوس	
	9.3%	13	ماجستير فأعلى	
	34.3%	48	علوم	التخصص
	65.7%	92	آداب	
-	17.9%	25	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	31.4%	44	من 5-10 سنوات	
	22.1%	31	من 11-15 سنة	
	28.6%	40	16 سنة فأكثر	
-	60%	84	من 25-39 سنة	العمر
	30%	42	من 40-50 سنة	
	10%	14	أكثر من 50 سنة	

### 5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة العملية، والعمر وذلك كما يلي:

#### 1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

يوضح الجدول رقم (1) أن (49.3%) من أفراد العينة ذكور مقابل (50.7%) من الإناث.

#### 2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

يوضح الجدول رقم (1) أن (10%) من أفراد العينة يحملون درجة الدبلوم، و(80.7%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، و(9.3%) يحملون درجة الماجستير.

#### 3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص.

يوضح الجدول رقم (1) أن (34.3%) من أفراد العينة تخصصهم علوم مقابل (65.7%) تخصصهم آداب.

#### 4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح الجدول رقم (1) أن (17.9%) من أفراد عينة الدراسة تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات، و(31.4%) منهم تتراوح خبرتهم (من 5-10) سنوات، و(22.1%) منهم تتراوح خبرتهم (من 11-15) سنة، و(28.6%) منهم تزيد سنوات خبرتهم عن (16) سنة.

### 5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

يوضح الجدول رقم (1) أن (60%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (25-39) سنة، وأن (30%) منهم تتراوح أعمارهم بين (40-50) سنة، وأن (10%) منهم تزيد أعمار عن (60) سنة.

### 6.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة من اعداد الباحث بالاعتماد على الادب النظري السابق كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، باعتبارها الأداة المناسبة لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها، وتكونت أداة الدراسة من مقدمة تضمنت موضوع الدراسة وفائدتها، وحث المبحوثين على الإجابة عليها بكل حرص وموضوعية، وإحاطتهم علماً بأن البيانات التي تحويها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وأنه سيتم التعامل معها بسرية مطلقة، ثم شكرهم على تعاونهم مع الباحث ملحق رقم (3.3) يوضح أداة الدراسة.

كما تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام وعلى النحو التالي:

#### القسم الأول:

وتضمن معلومات عامة وشخصية متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وتتكون من (5) فقرات هي: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والعمر).



## القسم الثاني:

ويتكون من مقياس واقع إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة، ويتكون من (26) فقرة موزعة على خمسة مجالات يتم الإجابة على هذه الفقرات على طريقة سلم ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً).

## القسم الثالث:

ويتضمن مقياس الأداء الوظيفي في ضوء إدارة المعرفة لدى مديري المدرسة، ويتكون من (20) فقرة يتم الإجابة على هذه الفقرات على طريقة سلم ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً).

### 1.6.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وذلك على النحو التالي:

صدق فقرات الاستبيان: قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

**الطريقة الأولى:** صدق الاستبانة حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وذوي الخبرة والاختصاص تألفت من ( 6 ) محكمين (المعلق رقم 2)، ولقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. ملحق رقم(3.2).

**الطريقة الثانية:** كما قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والتأكد من أنها قادرة ومناسبة لقياس ما صُممت لقياسه بحيث تكون الفقرة ذات اتساق داخلي عندما يكون قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) دالة عند مستوى دلالة (0.05) إذا كانت قيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لكل فقرة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تعتبر الفقرة صادقة لما وضعت لقياسه والجدول (2) يوضح نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات القسم الثاني من الاستبانة.

جدول رقم (2.3) نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات مقياس إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة.

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
1	يهتم بتحديد الاحتياجات المعرفية.	0.58	0.000
2	يوفر للمعلمين مصادر معلومات (كالمكتبة والإنترنت).	0.44	0.000
3	يوفر للمعلمين معلومات تساعد على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	0.62	0.000
4	يهتم بتطوير الأنشطة المتعلقة بالمناهج.	0.54	0.000
5	يوفر للمعلمين معرفة بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل صورة.	0.64	0.000
6	يهتم مع المعلمين بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل المدرسة.	0.59	0.000
7	يتوفر لديه رؤية واضحة حول مداخل تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة	0.60	0.000
8	يعتمد على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.71	0.000
9	يتحرص على توفير الأجهزة اللازمة للوسائل لرفع مستوى تحصيل الطلبة.	0.57	0.000
10	يتهم بتوفير البرمجيات لتوفير المعلومات للمعلمين بدقة ووقت مناسب.	0.62	0.000

0.000	0.60	لديه اطلاع مستمر للوسائل التعليمية الحديثة.	11
0.000	0.59	يعمل على استقطاب المعرفة من مصادرها الخارجية.	12
0.000	0.61	يعمل على اكتساب المعرفة من مصادرها الخارجية	13
0.000	0.62	يهتم بتفاعل المعلمين مع بعضهم البعض لتوليد الأفكار الجديدة.	14
0.000	0.66	يضع معايير واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنظمتها.	15
0.000	0.64	يساهم في عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	16
0.000	0.69	يركز على تعزيز الرؤية بين الإدارة والمعلمين.	17
0.000	0.57	يركز على تطوير الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين.	18
0.000	0.63	يعتمد على فلسفة القيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.	19
0.000	0.71	يعزز برامج التحسين المستمر (التدريب والتطوير والتعلم).	20
0.000	0.65	يشجع على استخدام المعرفة الحديثة في تنفيذ أعماله.	21
0.000	0.65	يوفر متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	22
0.000	0.66	يهتم بتطبيق المعرفة واستخدامها.	23
0.000	0.57	يشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم.	24
0.000	0.56	يقوم بالتعاون مع المعلمين على توظيف التقنيات العلمية في حل المشكلات.	25
0.000	0.66	يستفيد من المعارف المتوفرة في المدرسة لوضع خطط تطويرية للمدرسة.	26

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في التعرف على واقع إدارة المعرفة ، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

جدول رقم (3.3) نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات مقياس الأداء

الوظيفي في ضوء إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة.

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
27	تتوفر لديه الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة منهم.	0.55	0.000
28	يتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.	0.71	0.000
29	يحسن المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	0.69	0.000
30	يتوفر لديه الاستعداد الكافي في تحمل المسؤولية.	0.76	0.000
31	يطور أدائه بشكل مستمر سنوياً.	0.75	0.000
32	يتمتع بمهارة التواصل الجيد (التعامل) مع الآخرين.	0.66	0.000
33	يتقيد بقواعد وإجراءات العمل.	0.61	0.000
34	قادر على تحقيق الأهداف المنوطة به.	0.68	0.000
35	مستوى أدائه يتوفق مع المعايير المعمول بها في المدارس.	0.67	0.000
36	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الإدارية.	0.69	0.000
37	يؤاظب بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	0.60	0.000
38	يقوم بتنظيم أعباء العمل مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.	0.51	0.000
39	يتعاون مع أولياء الأمور على حل مشكلات الطلبة المختلفة (السلوكية والتعليمية والصحية).	0.55	0.000
40	يتمتع بأسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات المتعلقة بأداء العمل الإداري.	0.76	0.000
41	ينجز الأعمال في المدرسة بدقة.	0.70	0.000
42	يهتم بحاجة المعلمين أكثر من اهتمامه بالإجراءات المتبعة بالتنفيذ.	0.68	0.000
43	يقوم باستغلال الوقت أثناء العمل بأعمال مفيدة.	0.76	0.000

0.000	0.70	يعمل على تناسب حجم العمل المنجز يومياً مع قدرات وإمكانيات المعلمين في المدرسة.	44
0.000	0.73	يمتاز بأن لديه معرفة عن كيفية أداء أعماله وطبيعة العمل المنوط به.	45
0.000	0.65	يلم بشكل كامل بمعرفة سياسات الإدارة المتعلقة بالعمل.	46

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في التعرف على بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

### 2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات (96%) وبذلك تتمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

بعد استعادة الاستبانات تم تدقيقها ومراجعتها ثم إدخالها إلى الحاسوب وتفرغ البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Scinces ) (SPSS) وذلك من أجل معالجتها إحصائياً، ولقد حُولت الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية بحيث أعطيت الإجابة درجة كبيرة جداً 5 درجات، درجة كبيرة 4 درجات، درجة متوسطة 3 درجات درجة قليلة 2 درجة، درجة قليلة جداً درجة واحدة، ولقد فحصت فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك باستخدام الطرق والاختبارات الإحصائية اللازمة، حيث تم استخدام الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) ومعامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA)، واختبار اختبار (ت) One Sample Test للعينة الواحدة وذلك باستخدام الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 8.3 مفتاح الإجابات

بهدف تصنيف إجابات عينة الدراسة وذلك كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، ولكل محور من محاور الدراسة، والحكم على النتائج وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وهذا ما يتلاءم ويتناسب مع مثل هذه الدراسة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة منها، والجدول رقم (4) يوضح مقياس الدراسة ومفاتيح التصحيح.

جدول (4.3) مفتاح الإجابات

الدرجة/ الأهمية	المتوسط الحسابي	الرقم
عالية جداً	4.20 فما فوق	.1
عالية	من 3.40 - 4.19	.2
متوسطة	من 2.60 - 3.39	.3
منخفضة	من 1.80 - 2.59	.4
منخفضة جداً	أقل من 1.80	.5

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً للبيانات التي جمعت من عينة الدراسة، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث سيتم تحليل البيانات والوصول إلى النتائج بالتسلسل الذي وردت فيه ضمن استبانة الدراسة.

#### 2.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.4 السؤال الأول: ما واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة، الوعي المعرفي، تحديد أصول المعرفة، تحديد ميزة المعرفة، تعظيم رافعة استدامة المعرفة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لواقع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).



جدول رقم (1.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لواقع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
عالية	0.48	3.89	140	واقع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل

يوضح الجدول أعلاه أن واقع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.89) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة.

**2.2.4 السؤال الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة، الوعي المعرفي، تحديد أصول المعرفة، تحديد ميزة المعرفة، تعظيم رافعة استدامة المعرفة).**

لاختبار العلاقة الارتباطية بين واقع إدارة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للبيانات، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لواقع إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء الوظيفي * واقع إدارة المعرفة	0.831**	0.000

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين واقع إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل هو (0.831) وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يعني أن واقع إدارة المعرفة لها تأثيراً إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي حسب هذه الدراسة، وأنه كلما زادت إدارة المعرفة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

وقد تم اختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء الوظيفي ومحاور واقع إدارة المعرفة (الاهتمام بالمعرفة، الوعي المعرفة، تحديد أصول المعرفة، تحديد ميزة المعرفة، تعظيم رافعة استدامة المعرفة)، وذلك على النحو التالي.

#### 1.2.2.4 اختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والاهتمام بالمعرفة.

لاختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والاهتمام بالمعرفة وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل تم استخراج معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) وذلك على مستوى الدراسة ككل، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والاهتمام بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء الوظيفي * الاهتمام بالمعرفة	0.652**	0.000

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والاهتمام بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل هو (0.652) وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر تأثيراً إيجابياً بمستوى الاهتمام بالمعرفة، وأنه كلما زاد الاهتمام بالمعرفة زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح حسب هذه الدراسة.

#### 2.2.2.4 اختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والوعي المعرفي.

لاختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والوعي المعرفي وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والوعي المعرفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء الوظيفي * الوعي المعرفي	0.702**	0.000

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والوعي المعرفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل هو (0.702) وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر تأثيراً إيجابياً بمستوى الوعي المعرفي، وأنه كلما زاد الوعي المعرفي زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

#### 3.2.2.4 اختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد أصول المعرفة.

لاختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد أصول المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل تم استخراج معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) ، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد أصول المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء الوظيفي * تحديد أصول المعرفة	0.615**	0.000

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد أصول المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل هو (0.615) وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر تأثيراً إيجابياً بتحديد أصول المعرفة، وأنه كلما زاد مستوى تحديد أصول المعرفة زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

#### 4.2.2.4 اختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد ميزة المعرفة.

لاختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد ميزة المعرفة وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل تم استخراج معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) ، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد ميزة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء الوظيفي * تحديد ميزة المعرفة	0.597**	0.000

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد أصول المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل هو (0.597) وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر تأثيراً إيجابياً بتحديد ميزة المعرفة، وأنه كلما زاد مستوى تحديد ميزة المعرفة زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

#### 5.2.2.4 اختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتعظيم رافعة استدامة المعرفة.

لاختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتعظيم رافعة استدامة المعرفة وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (7.4).

جدول رقم (7.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتعظيم رافعة استدامة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء الوظيفي * تعظيم رافعة استدامة المعرفة	0.503**	0.000

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتعظيم رافعة استدامة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل هو (0.503) وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر تأثيراً إيجابياً بتعظيم رافعة استدامة المعرفة، وأنه كلما زاد مستوى تعظيم رافعة استدامة المعرفة زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

3.2.4 السؤال الثالث: هل توجد فروقات في الأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل تبعاً لاختلاف مستوى إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) وذلك لقياس العلاقة بين الأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل ومستوى إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) من وجهة نظر المعلمين، كما هو واضح في الجدول رقم (8.4).

جدول رقم (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للفروق في مستوى الاداء الوظيفي تبعا لمستويات ادارة المعرفة الثلاث، واختبار (tukey).

اختبار تحليل التباين (ANOVA)		اختبار (tukey).			
قيمة F	مستوى الدلالة	مستويات ادارة المعرفة (I)	مستويات ادارة المعرفة (J)	فرق متوسط الاداء الوظيفي (J) - (I)	مستوى الدلالة
72	0.00	متوسطة	قليلة	16.7	0.00
		كبيرة	قليلة	28.0	0.00
		كبيرة	متوسطة	11.0	0.00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) كانت أقل من (0.05) مما يدل على أن ادارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) لها تأثير على الأداء الوظيفي، فكلما كان مستوى ادارة المعرفة اكبر كان متوسط الاداء الوظيفي اكبر، كما يبين اختار توكي وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جميع مستويات ادارة المعرفة.



### 3.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

**1.3.4 الفرضية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في

مستوى الاداء الوظيفي وعلاقته في واقع ادارة المعرفة من منظور استراتيجية الاعمال(نموذج نجم عبود) لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة(الاهتمام بالمعرفة، وعي المعرفة، تحديد اصول المعرفة، تحقيق ميزة المعرفة، وتعظيم واستدامة المعرفة".

لاختبار مستوى الاداء الوظيفي وعلاقته بواقع ادارة المعرفة في مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة ل(الاهتمام بالمعرفة، الوعي المعرفي، تحديد أصول المعرفة، تحديد ميزة المعرفة، تعظيم رافعة استدامة المعرفة) تم استخراج تحليل التباين الاحادي، وذلك باستعمال متغير واحد يقيس الاداء الوظيفي (المتغير التابع)، هذا المتغير الناتج عن جمع نتائج فقرات الاستبانة ( G32 الى G52 )، ثم جمع فقرات الاستبانة الخاصة بكل محور من محاور ادارة المعرفة كل على حدا وتحويلها الى مقياس ليكارت الثلاثي.

، حيث تفرع عن هذه الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية وذلك بقياس وجود فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الاداء الوظيفي (المتغير التابع)، وفقا للمتغيرات المستقلة الخمسة: ( الاهتمام بالمعرفة، الوعي المعرفي، تحديد أصول المعرفة، تحديد ميزة المعرفة، تعظيم رافعة استدامة المعرفة)

جدول رقم (9.4) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي(ANOVA) للفروق في مستوى الاداء الوظيفي

تبعاً لمستويات ادارة بالمعرفة الثلاث، مقسماً حسب محاور ادارة المعرفة.

مستوى الدلالة	قيمة F	محور ادارة المعرفة
0.000	37.4	الاهتمام بالمعرفة
0.000	39.03	الوعي المعرفي
0.000	50.6	تحديد أصول المعرفة
0.000	61.1	تحديد ميزة المعرفة
0.000	54.6	تعظيم رافعة استدامة المعرفة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت أقل من (0.05) مما يدل على أن جميع المحاور المتعلقة بادارة المعرفة لها تأثير على الأداء الوظيفي، ويعزى لذلك إلى حرص مدراء المدارس على تنمية معارفهم لتطوير أدائهم الوظيفي.

جدول رقم (10.4) متوسطات الاداء الوظيفي تبعا لمستويات ادارة بالمعرفة الثلاث، مقسمتاً حسب محاور ادارة المعرفة ( قليلة، متوسطة، كبيرة)، وقيم F الخاصة بتحليل التباين الاحادي.

مستوى الدلالة	قيمة F	الوسط الحسابي الاداء الوظيفي	العدد	المستويات	محاور ادارة المعرفة
0.000	37.4	48.5	2	قليلة	الاهتمام بالمعرفة
		71.9	46	متوسطة	
		83.03	92	كبيرة	
0.000	39.03	54	4	قليلة	وعي المعرفة
		71.6	37	متوسطة	
		82.6	99	كبيرة	
0.000	50.6	53.8	6	قليلة	تحديد اصول المعرفة
		74.2	52	متوسطة	
		83.6	82	كبيرة	
0.000	61.1	54.2	7	قليلة	تحقيق ميزة المعرفة
		71.9	34	متوسطة	
		81.3	99	كبيرة	
0.000	50.6	48.0	3	قليلة	تعظيم واستدامة المعرفة
		70.9	40	متوسطة	
		83.11	97	كبيرة	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) مما يدل على ان متوسط الوعي الوظيفي يختلف حسب مستويات الاهتمام بالمعرفة الثلاث، كذلك الحال مع جميع محاور ادارة المعرفة، فهذا الاختلاف يعتبر ذو دلالة احصائية قوية جدا بمستوى دلالة قليل جدا يقارب ان يكون صفرا، كما يوضح الجدول ان متوسط الاداء الوظيفي يزداد بشكل كبير ودال احصائيا مع ارتفاع مستوى محاور ادارة المعرفة من القليل الى المتوسط الى الكبير. وسنوضح في الجزء التالي نتائج اختبار ( tukey ) لتحديد اماكن الاختلاف بين المستويات الثلاث لمحاور ادارة المعرفة.

#### 1.1.3.4 الاهتمام بالمعرفة:

جدول رقم (11.4): متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور الاهتمام بالمعرفة،

مستوى الدلالة	فرق متوسط الاداء الوظيفي (J) - (I)	مستويات الاهتمام بالمعرفة (J)	مستويات الاهتمام بالمعرفة (I)
0.001	23.4	قليلة	متوسطة
0.000	34.5	قليلة	كبيرة
0.000	11.09	متوسطة	كبيرة

يتضح من الجدول الخاص باختبار توكي السابق أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع المقارنات

الممكنة، مما يدل على وجود فرق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاداء الوظيفي الخاصة بالمستويات الثلاث للاهتمام بالمعرفة.

#### 2.1.3.4 وعي المعرفة

جدول رقم (12.4): متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور وعي المعرفة.

مستويات وعي المعرفة (I)	مستويات وعي المعرفة (J)	فرق متوسط الاداء الوظيفي (J) - (I)	مستوى الدلالة
متوسطة	قليلة	17.6	0.000
كبيرة	قليلة	28.6	0.000
كبيرة	متوسطة	10.9	0.000

يتضح من الجدول الخاص باختبار توكي السابق أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع المقارنات الممكنة، مما يدل على وجود فرق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاداء الوظيفي الخاصة بالمستويات الثلاث لمحور الوعي بالمعرفة.

#### 3.1.3.4 تحديد اصول المعرفة

جدول رقم (13.4): متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور تحديد اصول المعرفة.

مستويات تحديد اصول المعرفة (I)	مستويات وعي المعرفة (J)	فرق متوسط الاداء الوظيفي (J) - (I)	مستوى الدلالة
متوسطة	قليلة	20.3	0.000
كبيرة	قليلة	29.8	0.000
كبيرة	متوسطة	9.4	0.000

يتضح من الجدول الخاص باختبار توكي السابق أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع المقارنات الممكنة، مما يدل على وجود فرق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاداء الوظيفي الخاصة بالمستويات الثلاث لمحور تحديد اصول المعرفة.

#### 4.1.3.4 تحقيق ميزة المعرفة

جدول رقم (14.4): متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور تحقيق ميزة المعرفة.

مستويات تحقيق ميزة المعرفة (I)	مستويات ميزة المعرفة (J)	فرق متوسط الاداء الوظيفي (J) - (I)	مستوى الدلالة
متوسطة	قليلة	17.68	0.000
كبيرة	قليلة	28.72	0.000
كبيرة	متوسطة	11.03	0.000

يتضح من الجدول الخاص باختبار توكي السابق أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع المقارنات الممكنة، مما يدل على وجود فرق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاداء الوظيفي الخاصة بالمستويات الثلاث لمحور تحقيق ميزة المعرفة.

#### 5.1.3.4 تعظيم واستدامة المعرفة

جدول رقم (15.4): متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور تعظيم واستدامة المعرفة.

مستويات تعظيم واستدامة المعرفة (I)	مستويات تعظيم واستدامة المعرفة (J)	فرق متوسط الاداء الوظيفي (J) - (I)	مستوى الدلالة
متوسطة	قليلة	22.97	0.000
كبيرة	قليلة	35.11	0.000
كبيرة	متوسطة	12.13	0.000

يتضح من الجدول الخاص باختبار توكي السابق أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع المقارنات الممكنة، مما يدل على وجود فرق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاداء الوظيفي الخاصة بالمستويات الثلاث لمحور تعظيم واستدامة المعرفة.



### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدراسة واستنتاجاتها مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت وبلورة بعض التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

#### 2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة، الوعي المعرفي، تحديد أصول المعرفة، تحديد ميزة المعرفة، تعظيم رافعة استدامة المعرفة)؟

توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل كان بدرجة عالية.

تعتبر هذه النتيجة عن مدى ارتباط إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي، حيث جاءت بدرجة عالية وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى إدارة المعرفة ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فأبعاد إدارة المعرفة المختلفة لها تأثير إيجابي في تطوير الأداء الوظيفي لدى المديرين، فالمدير الذي يتمتع بقدر كافٍ من الإلمام

بإدارة المعرفة، سوف يكون أدائه الوظيفي متطور وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وهذا ما عبرت عنه هذه النتيجة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2011) التي أظهرت وجود درجة عالية من الدوافع الذاتية للعاملين تجاه أعمالهم وأن هذه الدوافع تنعكس إيجاباً على أدائهم مثل إنجاز المهام في الوقت المحدد، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العلول (2011) التي أظهرت وجود درجة عالية في ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات في محافظات غزة حيث بلغت هذه النسبة (52%)، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ماضي (2011) التي أشارت إلى وجود دور كبير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، حيث تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة إنجاز العمل. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفارس (2010) التي أظهرت أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي كبير على مكونات الأداء الرئيسية للعاملين في شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد (2010) التي أظهرت أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وأن هذا التطبيق يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركة مجموعة الاتصالات الأردنية، كما يساهم في اكتساب المعرفة وتطويرها وفي عملية نقل المعرفة وتطبيقها وتشجيع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تملكه الشركة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البطانية (2010) التي أظهرت وجود أثر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ميا وآخرون (2009) التي أظهرت أن البرامج التدريبية لها دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة (2008) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية وبدرجة كبيرة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة

المعرفة على الأداء المؤسسي في وزارة التربية و التعليم العالي الأردنية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة نايف (2007) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية كبيرة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Barari, 2015) التي أظهرت وجود ارتباط كبير بين جميع مكونات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وأن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي كبير على الإبداع التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Kambiz & Aslan, 2015) التي توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي كبير لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Olorunsola, 2012) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء في مؤسسات القطاع العام في ماليزيا، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Rasula, et.al, 2012) التي أظهرت أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zack et.al, 2009) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zaim, 2008) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الإدارة المعرفية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Waddell & Wtewart, 2006) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والجودة وأن إدارة المعرفة هي مكون أساسي لنقل ثقافة الجودة في الشركات الاستراتيجية.

ويرجع سبب الاتفاق بين نتيجة الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة إلى أن هذه الدراسات أكدت على العلاقة الإيجابية والموجبة بين إدارة المعرفة ودورها في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف (2012) التي أظهرت أن عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين ليس بالمستوى المطلوب، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي

(2007) التي أظهرت عدم اهتمام إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة بإدارة المعرفة حيث لا يوجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة فيها. ويرجع سبب الاختلاف بين الدراسة الحالية ونتائج هذه الدراسات إلى أن هذه الدراسات أظهرت وجود مستوى متدني ودون المستوى المطلوب وعدم اهتمام واضح بإدارة المعرفة، على عكس نتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت وجود مستوى عالٍ من الاهتمام بإدارة المعرفة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة، الوعي المعرفي، تحديد أصول المعرفة، تحديد ميزة المعرفة، تعظيم رافعة استدامة المعرفة).

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل هو (0.831) وأن هذه العلاقة هي علاقة إيجابية ودالة إحصائياً وعلى جميع محاور الدراسة.

يرى الباحث أن وجود العلاقة الارتباطية الموجبة وذات الدلالة الإحصائية بين واقع إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي، يدل على مدى ارتباط الأداء الوظيفي بمستوى إدارة المعرفة، وهذا يعني أن واقع إدارة المعرفة لها تأثيراً إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي، وأنه كلما زاد مستوى إدارة المعرفة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ماضي (2011) التي أظهرت أن عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في الأداء الوظيفي، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة الفارس (2010) التي بينت أن تطبيق أصول

ومبادئ إدارة المعرفة ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، كما اتفقت مع نتائج دراسة البطانية (2010) التي أظهرت وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة (2008) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في وزارة التربية و التعليم العالي الأردنية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة نايف (2007) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Barari, 2015) التي أظهرت وجود ارتباط إيجابي بين مكونات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، كما أظهرت وجود ارتباط إيجابي بين نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Kambiz & Aslan, 2015) التي بينت أن هناك تأثير إيجابي كبير لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Olorunsola, 2012) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وكفاءة الأداء في مؤسسات القطاع العام في ماليزيا، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Rasula, et.al, 2012) التي أظهرت أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي في شركات سلوفينيا وكرواتيا، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zaim, 2008) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الإدارة المعرفية لدى العاملين في شركة (IZGAZ).

ويعزى الاتفاق بين هذه النتيجة ونتائج الدراسات إلى أن جميع هذه الدراسات، بما فيه الدراسة الحالية أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروقات في الأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل تبعاً لاختلاف مستوى إدارة المعرفة لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدلالة للفروقات في الأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل تبعاً لاختلاف مستوى إدارة المعرفة لمديري مدارس التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين دال إحصائياً وعلى جميع مستويات إدارة المعرفة، مما يدل على أن إدارة المعرفة لها تأثير على الأداء الوظيفي، فكلما كان مستوى إدارة المعرفة أكبر، كان متوسط الأداء الوظيفي أكبر.

يفسر الباحث هذه النتيجة بحرص مدرء المدارس على تنمية معارفهم وعلى جميع المحاور لتطوير أدائهم الوظيفي، فالمدرء مدركون تماماً أهمية المعرفة وإدارتها ودورها الهام والحيوي في تطوير المهارات الإدارية والفنية (التعليمية)، وبالتالي تعزيز قدراتهم في تحقيق الإدارة الناجحة والتصدي لكل العقبات والمشكلات التي يمكن أن يواجهونها في عملهم، وبالتالي حل هذه المشكلات والتغلب عليها بطرق علمية سليمة، الأمر الذي من شأنه الحفاظ على سير العملية الإدارية في مؤسساتهم أو في مدارسهم.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ماضي (2011) التي أظهرت أن عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي، فهي تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة إنجاز العمل وتوفير أساليب جديدة لحل المشاكل، كما اتفقت مع نتائج دراسة الفارس (2010) التي أظهرت أن أي تحسين في تطبيق أصول ومبادئ إدارة المعرفة لا بد وأن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء، كما اتفقت مع جاءت به دراسة عودة (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البطانية (2010) التي

أظهرت وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما اتفقت مع نتائج دراسة دروزة (2008) التي بينت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نايف (2007) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Barari, 2015) التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة ( Kambiz & Aslan, 2015) التي بينت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Olorunsola, 2012) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وكفاءة الأداء، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Rasula, et.al, 2012) التي أظهرت أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

ويرى تاباوت سبب الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، إلى تشابه النتائج فيما يتعلق بعلاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي، حيث ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الحالية.

## 2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)  $\alpha \leq$  في مستوى الأداء الوظيفي وعلاقته في واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) لمديري مدارس التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة، وعي المعرفة، تحديد أصول المعرفة، تحقيق ميزة المعرفة، وتعظيم واستدامة المعرفة).

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت دالة إحصائياً، مما يدل على أن جميع المحاور المتعلقة بإدارة المعرفة لها تأثير على الأداء الوظيفي، ويعزى ذلك إلى حرص مدراء المدارس على تنمية معارفهم لتطوير أدائهم الوظيفي.

يرى الباحث أن هذه النتيجة هي نتيجة منطقية وتعبر عن واقع الحال بالنسبة للمدراء، فهم حريصون كل الحرص على تنمية معارفهم في مجالات المعرفة المختلفة، إيماناً منهم بأن هذه المعارف لها أثر إيجابي وكبير في تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي، فهم عندما يزيدون من مستوى معرفتهم واهتمامهم بها، يحققون نجاحاً كبيراً في إدارة مدارسهم، كما يحققون نجاحاً في إدارة الأزمات وحل المشكلات التي من الممكن أن تواجههم في مدارسهم، سواءً أكانت هذه المشكلات متعلقة بالمعلمين أو الطلبة أو متعلقة بالناحية الإدارية في المدرسة وكذلك في التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي والأهالي.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العلول (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، كما اتفقت مع نتائج دراسة ماضي (2011) التي أظهرت أن هناك دور كبير لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفارس (2010) التي أشارت إلى تطبيق أصول مبادئ إدارة المعرفة ينعكس بشكل إيجابي على رفع كفاءة الأداء، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البطانية (2010) التي أشارت إلى وجود تأثير



إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة دروزة (2008) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعليم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة نايف (2007) التي أظهرت وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي، ووجود تأثير قوي وكبير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Barari, 2015) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kambiz & Aslan, 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Olorunsola, 2012) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة الأداء، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Rasula, et.al, 2012) التي أظهرت أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.

ويشير الباحث الى انه يمكن القول أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي، حيث جاءت هذه العلاقة موجبة ودالة إحصائياً. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

### 3.5 الاستنتاجات

1. ان ادارة المعرفة هي احد الاتجاهات الادارية الحديثة التي من خلالها يتم تحقيق العديد من الفوائد منها: زيادة قدرة مدراء المدارس على التكيف مع متطلبات وتحديات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها، وتحسين فعالية الاداء الوظيفي، بالاضافة الى المحافظة على راس المال الفكري، وزيادة القدرة على الابتكار وتطوير الخدمات التي قدمها وغيرها من الفوائد.

2. تبني ادارة المعرفة من قبل مديري المدارس كما اشارة العديد من الدراسات وما اشرنا سابقا تحقق العديد من الفوائد من اهمها: تحسين العملية التعليمية، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وكذلك الخدمات الادارية، وعملية اتخاذ القرارات، وخفض تكلفة المصاريف الادارية، وتطوير اداء الهيئة التدريسية وغيرها من الفوائد.

3. إن واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة، وعي المعرفة، تحديد أصول المعرفة، تحقيق ميزة المعرفة، وتعظيم واستدامة المعرفة) لها أثراً إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي، وأنه كلما تطور مستوى إدارة المعرفة كلما كان هناك وتطوراً إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

4. حرص المدراء على تنمية وتطوير قدراتهم المعرفية في سبيل تطوير أدائهم الوظيفي، لقناعتهم الراسخة بأهمية المعرفة وأثرها الإيجابي في تطوير وتنمية الأداء الوظيفي، حيث انه كلما زاد مستوى المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال (نموذج نجم عبود) لمديري مدارس بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة، وعي المعرفة، تحديد أصول المعرفة، تحقيق ميزة المعرفة، وتعظيم واستدامة المعرفة)، زاد مستوى الأداء الوظيفي وتطور بالاتجاه الإيجابي.

5. أن جميع أبعاد إدارة المعرفة (الاهتمام بالمعرفة, وعي المعرفة, تحديد أصول المعرفة, تحقيق ميزة المعرفة, وتعظيم واستدامة المعرفة) لها علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية مع مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في جنوب الخليل.

#### 4.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- حث مدراء المدارس على الاستمرار وزيادة الحرص على رفع مستوى معارفهم العلمية والادارية في شتى المجالات، وذلك لأهمية المعرفة في تطوير الأداء المهني والوظيفي.
- اعداد خطط ورسم سياسات تدريبية لمدراء المدارس في مديريات التربية والتعليم حول تقنيات إدارة المعرفة وسبل توظيفها والاستفادة منها في العملية الإدارية.
- عقد دورات لمدراء المدارس في مجالات إدارة المعرفة بالنسبة (الاهتمام بالمعرفة, وعي المعرفة, تحديد أصول المعرفة, تحقيق ميزة المعرفة, وتعظيم واستدامة المعرفة). وتطوير مهارات المدراء البحثية وتزويدهم بمصادر المعرفة المختلفة وتشجيعهم بالحوافز لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- إنشاء وحدة إدارية متخصصة تحت مسمى إدارة المعرفة تضم في جوانبها مهام مستحدثة متعلقة بعمليات إدارة المعرفة ومهام البحث والتطوير العلمي والإداري.
- العمل على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة المعرفة وتوظيفها في تطوير المهارات الإدارية والمهنية.

- إجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في مناطق أخرى وعلى فئات أخرى ومن جوانب مختلفة.
- الحرص على نشر ثقافة التعزيز لصناع المعرفة سواء من مدراء مدارس او اعضاء هيئة تدريسية.
- اهمية حصول مدراء المدارس على التغذية الراجعة بزمان مناسب حيث يعد ذلك من اهم مقومات ادارة المعرفة.
- ضرورة تبني ادارة المعرفة كمدخل لتطوير الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس في التربية والتعليم, اذ ان ذلك سيحقق العديد من الفوائد اهمها: زيادة قدرتهم على التكيف مع ما يحدث في محيطهم من تغيرات علاوة على قدرتهم على الابداع والابتكار.
- اهمية ترسيخ مفهوم ادارة المعرفة واهمية لدى العاملين وعلى جميع المستويات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية والصريحة وحصرها وتكوين الافكار والمهارات والخبرات المتوفرة لدى الموظفين وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع اليها.

## 5.5 الدراسات المقترحة

في ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات يقترح الباحث بعض الدراسات في ادارة المعرفة نذكر منها على سبيل المثال:

1. معوقات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليم.
2. دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم التقني في فلسطين.
3. واقع ادارة المعرفة في القطاع الحكومي وسبل تطويره.
4. دور الادارة العليا في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في التربية والتعليم.

## 5.5 مراجع البحث ومصادره

### 1.5.5 قائمة المراجع العربية

القرآن الكريم

كتب السنة النبوية

أبو خضير، إيمان ( 2009 ) . " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :أفكار ومؤسسات". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة بالرياض, ص ص 1-40.

ابو شرح، نادر(2010). تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة, جامعة الازهر, غزة: فلسطين.

ابوعيشة، مبارك؛ منصور،ليليا(2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي حول :عولمة الإدارة في عصر المعرفة. كلية إدارة الأعمال،، لبنان: جامعة الجنان.

احمد، علي (2012). مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة. مجلة جامعة دمشق, ، دمشق: سوريا, المجلد 28 ، العدد الأول, 501.

- البطاينة, محمد ( 2010 م ). أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. مجلة اريد للبحوث والنشر , المجلد (14) العدد (1), الاردن: جامعة اريد.
- البطاينة, محمّد؛ والمشاقبة، زياد (2010). إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق . ط1 ، عمّان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- البيلوي, حسن؛ حسين, يلامة(2007). "ادارة المعرفة في التعليم". الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- توفيق, عبد الرحمن(2004). "الادارة بالمعرفة". مركز الخبرات المهنية للإدارة , بيمبك: القاهرة.
- الجاموس، عبدالرحمن(2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة. دار وائل: دمشق.
- الحارثي, سعد (2009) . نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية – نحو اداء متميز في القطاع الحكومي, الرياض: معهد الادارة العامة.
- حجازي, هيثم (2005). "قياس اثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة". اطروحة دكتوراة غير منشورة, الاردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الحرابي, احمد (2011). مدى مساهمة برنامج إعداد القادة في تطوير الأداء بالدفاع المدني من وجهة نظر المشاركين ورؤسائهم. رسالة ماجستير غير منشورة, الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حسينة, قلبو(2015). دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي. رسالة ماجستير, جامعة محمد خيضر, بسكرة: الجزائر.

خضير, إيمان (2009). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي, الرياض: معهد الإدارة العامة.

دروزة, سوزان (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها في تميز الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة, الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

الدحة, فيصل (2001). تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

الرب, سيد محمد(2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

رمضان, فدوى (2009). اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء. رسالة ماجستير غير منشوره, غزة: الجامعة الاسلامية.

الزامل, ريم(2006). "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة". مجلة العالم الرقمي, العدد(16). . <http://search.suhuf.net.sa/digimag>.

الزظمة, نضال(2010). إدارة المعرفة و أثرها على تمايز الأداء. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير, كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

زويلف, مهدي(200). ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية. عمان: دار مجدلاوي للنشر.

الزيادات، محمد(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان: الأردن، الطبعة الأولى.

الشريف، راشد (2012). تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (44)، الكويت: جامعة الكويت.

صالح، محمد(2004). إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صبري، هالة ( 2010 ). "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية". المجلة العربية للإدارة، مج 30 ، ع2، ص ص 153-174.

الضويحي، فهد (2009). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات - النظرية والتطبيق. مجلة Cybrarians دورية الكترونية محكمة، العدد (20)، مصر: البوابة العربية للمكتبات والمعلومات.

طاشكندي، زكية(2008). " إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

عبيد، عوني (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

العتيبي، ياسر(2008). إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية.

مرعي، توفيق(2003). قياس الاداء الاداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية. مجلة جامعة الملك سعود، 17 (30).



- العطية, ماجدة(2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العلواني, حسن(2009). **"إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية"**. المؤتمر العربي الثاني, عمان: الاردن.
- العلول, سمر ( 2011 ) . **" دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة"**. رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- علي، أسامة ( 2013 ) . **إدارة المعرفة: اتجاهات إدارية معاصرة**. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- العلي, عبد الستار واخرون(2006). **" المدخل الى ادارة المعرفة"**. دار الميسرة للنشر والتوزيع, عمان: الاردن, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عليان، ربحي (2008). **ادارة المعرفة**. ط2, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليان, يحيى (2012). **ادارة المعرفة**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع, ط2.
- عيشوش، رياض(2010). **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة**. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير جامعة محمد خيضر, بسكرة: الجزائر.
- الفارس, سليمان(2010). **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات**. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية, المجلد رقم(6), العدد رقم(2), دمشق: جامعة دمشق.

فرحان، علاء؛ الجنابي، اميرة (2009). إدارة المعرفة. دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى.

قحموش ، ايمان(2011). شهادة مقدمة لنيل شهادة ماجستير. تخصص إدارة المعرفة, كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التيسير, جامعة محمد خضير, بسكرة: الجزائر.

القواسمة, رشدي واخرون (2008). منشورات جامعة القدس المفتوحة. الأردن: الطبعة الثانية .

قنديلجي, عامر(2005). "المدخل إلى إدارة المعرفة". الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان: الاردن.

القهيوي, ليث.( 2013 ). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. ط1 ،الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.

الكبيسي, صلاح الدين(2011). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكبيسي, عامر(2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

ماضي, صبري (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة, غزة: الجامعة الاسلامية.

المدهون, محمود(2014). عمليات ادارة المعرف وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي. "دراس تطبيقية

على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة", رسالة ماجستير, اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا, غزة: فلسطين.

محجوب, سمان(2004). " عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية". مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، عمان : الأردن.

محمد، أشرف؛ السعيد، أحمد( 2009 ). "أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية". المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة، التعلم مدى الحياة، مج2, ص ص 289 - 756.

محمد, فلاق(2010). إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات العربية, الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير بجامعة الشلف.

محمد, ليلي (2010). دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة. مجلة تنمية الرافدين, المجلد رقم(32), العدد رقم (98), العراق: جامعة الموصل.

مرعي, توفيق(2003). قياس الاداء الاداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية. مجلة جامعة الملك سعود, 17 (30).

المسند, طارق (2011). إدارة المعرفة ماهيتها - عملياتها - متطلباتها - معوقاتهما. الرياض: دار الهدى للنشر والتوزيع.

المطيري, مشاري (2011). الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن. رسالة ماجستير غير منشورة, الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المطيران, مطيران(2006). إدارة المعرفة .

[http:// www. Arabhrm.com/Modules/News/article](http://www.Arabhrm.com/Modules/News/article) .

المغربي، عبد الفتاح (2002). "نظم المعلومات الإدارية". المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعة المنصورة.

الملجي، رضا (2010). إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي. مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة: مصر، الطبعة الأولى.

المنيع، محمد (2011). "إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية". نموذج مقترح"، المجلة السعودية للتعليم وزارة التعليم العالي، ع 6، ص ص 94-73.

المهيرات، بسام (2012). إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات. الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ص ص 33 - 34.

ميا، علي؛ وديب، صلاح؛ والشامسي، سالم (2009). قياس اثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (31)، العدد(1)، اللاذقية: جامعة تشرين.

(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) 1996 ، (نشرة رقم م ت ع / 1).

نايف، أسعد (2007) "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهريّة وأثرها على الأداء الإستراتيجي. دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه، العراق، الجامعة المستنصرية.

نجم، عبود (2007). "إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات و العمليات". الأردن: دار الوراق.

نجم، عبود (2004). التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على غدارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع

الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.

النشار, السيد(2012). اساسيات ادارة المعرفة. دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع, ط2, الاسكندرية: مصر.

النصر, مدحت (2008). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

نور الدين،عصام(2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

همشري، عمر(2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة. دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان: الأردن، الطبعة الأولى.

حجازي، هيثم (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى.

الياسري، أكرم؛ و الخفاجي، علي؛ و حسين، ظفر (2012). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي. مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية، المجلد(20)، العدد(1)، العراق: جامعة بابل.

ياسين، سعد (2007). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد (2009). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

aleem, I. & Khurshid, A. (2014). **Do Human Resource Practices affect Employee Performance? Pakistan business review**, 15(4): 669-688, Pages Posted: 20 Jan 2014

Atul Gupta & Jason McDaniel .(2002). « **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management** », **Journal of Knowledge Management Practice**, October 2002, pp 64- 69.

Baker M .(2000). « **Gyrating an alliance between employ and customer** », **Knowledge Management Review**, Vol 3, 5, p 4.

Barari, Reza .(2015). **The effect role of knowledge management on organizational innovation in University of Iran**, **International Journal of Educational and Psychological Researches**, Vol 1 , Issue 2.

Blumentritt Rolf & Ron Johnston .(1999). « **Towards a Strategy for Knowledge Management** », **Technology Analysis & Strategic Management**, vol .11, No.3

Bots P and Bruijin H .(2002).« **Effective Knowledge Management in professional organizations: going by the rales** », going by the rales « proceedings of the 53th international conference on system sciences, Hawaii, pp 13-18.

Bourdereau & Couillard .(1999). « **Systems integration and Knowledge Management** », **Information System Fall**, vol 16, n 4, pp 30-31.

Brewer, P.; Brewer, K.(2010). “**Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model**”, **Journal of Education for Business**, Vol.85, No.6, P..330-335.

Cranfield, D. J. and Taylor, J.(2008). “**Knowledge Management and Higher Education: a UK Case Study.**” **The Electronic Journal of Knowledge Management** Volume 6 Issue 2, pp. 85 - 100, available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).

Chen S and Liu P. (2012). **Effects of internal marketing, organizational commitment, job involvement and job satisfaction on work performance: A study of the elderly care institutions in Taiwan.** Marketing Review Vol.9, No.3: pp.277–302.

Coukos, S., & Eleni, D. (2002). **Knowledge Management: Processes and Strategies Used in United States Research Universities.** Florida Atlantic University. P 318.

David J. Skyrme .(2001). « Capitalizing on Knowledge », Butterworth Heinemann, Oxford, pp 5-6.

Dagli,G.; Silman,F.; Birol,C.(2009). “**A Qualitative Research on the University Administrators’ Capacity to Use Management Knowledge Tools: The Case of TRNC Universities**”, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol.9, No.3, Summer, P.P. 1269-1290.

Denmis E.Winosky. (2001). « **Knowledge Management : approaches and methodologies** », in Roman C.Barquien et al: « **Building Knowledge Management environment for electronic government** », Management Concepts, Virginia, pp 10-16.

Dorthy Leonard – Barton .(1992). « **core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development** », Strategic Management Journal, Vol 13, pp 111-125.

Duffy Jan .(2001). « **Knowledge Management : To Be or Not To Be?** », Information Management Journal, January, pp 64-67.

Elci M, Kitapci H and Erturk A. (2007). **Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach.** Total Quality Management Vol.18, No.3: pp.285–302.

Fu W and Satish PD. (2014). **The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company.** Journal Bus Ethics Vol. 124: pp.339–349

Gibbs, John .(2004). "**Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor**, No.(1356), On Line, Available at: [www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp).

Haneberg , lisa. ( 2010) . **The High Impact Middle Manager Powerful Strategies to Thrive The Middle** ,Astdpress ,Danvers, USA.

Ivancevich JM, Konopaske R and Matteson M. (2005). **Organizational Behavior and Management**, 7th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.

Jennex M & Olfman L .(2004). « **Assessing Knowledge Management Success effectiveness models** », proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, PP 37-43.

Jennifer, Rowley . (2000). “**From Learning Organization to Knowledge entrepreneur**”, **The Journal of Knowledge Management**, Vol.4, No.1.

Kambiz, and Aslan.(2015). **The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study**, Asian Social Science; Vol. 11, No. 23.

Karl M Wiig .(1997). « **Knowledge Management : where did it come from and where will it go** », Expert system with application, vol 13, No 1, Great Britain, p 3.

Kasim, R. (2010). **The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia**, **International Journal of Human and Social Sciences**, Vol. 5, No. 4.

Keith W. Glaister, Omer Dincer, Ekrem Tatoglu, Mehmet Demirbag, Selim Zaim. (2008). "**A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country**", **Management Decision**, Vol. 46 Issue: 3, pp.365-391.

Khan MR, Ziauddin J, F. A. and Ramay MI. (2010). **The impacts of organizationalL commitment on employee job performance. European Journal of Social Sciences** Vol. 15, No.3: pp.292–298.

Laudon, Kenneth & Laudon, Jane .(2007). “**Management Information System**”, **Prentice Hall International Icn**, United State of America.

Leesr, James .(2000). "**knowledge management: the intellectual revoulution**, [http://priquest,umi. Comlpgdweb umi NMUBER](http://priquest,umi.Comlpgdweb umi NMUBER).



Lindsey, K. (2002). « **Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective** », Eighth Americas Conference on Information Systems, pp. 2085-2090.

Iorunsola, E. O. (2012). **Job satisfaction and personal characteristics of administrative staff in South West Nigeria universities. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies**, 3(1), 46-50.

Marquardt, Michael J. (2002). « **Building the learning Organization** », **Davis-Black Publishing Company, USA**, p28.

Mecha, Ezi; Desai, Mayur; Richard, Thomas. (2009). "**Knowledge Management Analysis: A Case Study**", **College Student Journal**, Vol.43, Issue 4, ERIC01463934.

Mertins K, & Heisig P, & Vorbeck J (2001). « **Knowledge Management: Best Practices in Europe** », **Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany**, PP 1-14.

Milam John (2001). **Know what they Know. ERIC Clearinghouse on higher Education Washington DC**, Knowledge Management for Higher Education.

Mills, Annette, Smith, Trevor (2011). "**Knowledge Management & Organization Performance :A Decomposed View**." **Journal of Knowledge Management**.

Nurluo, O.; Birol, C. (2011). "**The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours**", **The Turkish Online Journal of Educational Technology**, Jan., V.10, P.P. 202-208.

Prahalad, C K. and G. Hamel. (1990). « **The core competence of the corporation** », **Harvard Business Review**, Vol 68, No(3), pp. 79-91.

Pfeffer J & Sutton R.I. (1999). « **Knowing What to do is not enough : turning Knowledge into action** », **California management Review**, Vol.42, No.1, pp 94-105.

Rašula et al. (2012). **The impact of knowledge management on organizational performance** jelena rasula, vesna bosilj vuksic, mojca indihar stemberger.

Semel, E., Wiig, E.H. and Secord, W.A. (2003). **Clinical Evaluations of Language Fundamentals 4th Edition: Examiner's Manual**. Harcourt Assessment Inc., San Antonio.

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen. (1990). « **Firm capabilities, resources and the concept of strategy** », Consortium on Competitiveness and Cooperation Working Paper # 90-9, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA, p 28.

Waddell ,Dinne & Stewart, Deb.(2003). "**The Interdependency between Knowledge Management and Quality** "Working Paper No.2.

Wick Crey .(2000). «**Knowledge management and leadership opportunities for technical communicators**», Technical Communication, vol 47, issue 4.

Wiig Karl .(1994). « **Knowledge Management: the central management focus for intelligent acting organization** »,Schema press, USA, p 98.

Wiig Karl M .(1993).« **Knowledge Management Foundations : thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge** », USA, Sehema Press, P 53.

Youngs Peter and King Bruce. (2012). **Principal Leadership for Professional Development to Build Capacity**, Educational Administration Quarterly, 38(5) , 643 – 670.

Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S. (2009). “**Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis**”, Journal of Knowledge Management, 13(6):392-409.

### ملحق رقم (3.3). استبانة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " واقع إدارة المعرفة من منظور استراتيجية الأعمال ( نموذج نجم عبود) وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم / جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية ، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب مثلاً كتابة اسمك أو ما يشير إليك ، شاكرين لك حسن تعاونك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

إشراف : د. شاهر العالول

إعداد : أنور حريبات

القسم الأول: البيانات الشخصية ( معلومات عامة )

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك :

A1 الجنس:  ذكر  انثى

A2 المؤهل العلمي :  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فاعلى

A3 التخصص:  علوم  أداب

A4 سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  5- 10  11-15  16 سنة فأكثر

A5 العمر : ..... سنة

القسم الثاني : إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة

أرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع إشارة ( × ) بجانب كل فقرة حسب ما تراه/ترينه مناسباً :

العامل	الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الاهتمام بالمعرفة	B6	يهتم بتحديد الاحتياجات المعرفية					
	B7	يوفر للمعلمين مصادر معلومات ( كالمكتبة والانترنت )					
	B8	يوفر للمعلمين معلومات تساعد على حل المشكلات التي تواجههم في العمل					
	B9	يهتم مع المعلمين بتطوير الأنشطة المتعلقة بالمناهج					
	B10	يوفر للمعلمين معرفة بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل صورة					
	B11	يهتم مع المعلمين بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل المدرسة					
الوعي المعرفي	C12	يتوفر لديه رؤية واضحة حول مداخل تنفيذ استراتيجية ادارة المعرفة					
	C13	يعتمد على منهج ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
	C14	يحرص على توفير الاجهزة اللازمة للوسائل لرفع مستوى تحصيل الطلبة					
	C15	يهتم بتوفير البرمجيات لتوفير المعلومات للمعلمين بدقة ووقت مناسب					
	C16	لديه اطلاع مستمر للوسائل التعليمية الحديثة					

أرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع إشارة ( × ) بجانب كل فقرة حسب ما تراه/ترينه مناسباً :

العامل	الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
تحديد أصول المعرفة	D17	يعمل على استقطاب المعرفة من مصادرها الخارجية					
	D18	يعمل على اكتساب المعرفة من مصادرها الخارجية					
	D19	يهتم بتفاعل المعلمين مع بعضهم البعض لتوليد الافكار الجديدة					
	D20	يضع معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنظمتها					
	D21	يساهم في عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة					
تحديد ميزة المعرفة	E22	يركز على تعزيز الرؤية بين الادارة والمعلمين					
	E23	يركز على تطوير الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين الادارة والمعلمين					
	E24	يعتمد على فلسفة القيادة المشاركة في اتخاذ القرارات					
	E25	يعزز برامج التحسين المستمر (التدريب والتطوير والتعلم)					
	E26	يشجع على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ اعماله					
	F27	يوفر متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية					
تعظيم رافعة, استدامة المعرفة	F28	يهتم بتطبيق المعرفة واستخدامها					
	F29	يشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم					
	F30	يقوم بالتعاون مع المعلمين على توظيف التقنيات العلمية في حل المشكلات					
	F31	يستفيد من المعارف المتوفرة في المدرسة لوضع خطط تطويرية للمدرسة					

القسم الثالث: الاداء الوظيفي في ضوء ادارة المعرفة لدى مدير المدرسة

أرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع إشارة ( × ) بجانب كل فقرة حسب ما تراه/ترينه مناسباً :

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
G32	تتوفر لديه الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز المهام المطلوبة منهم					
G33	يتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل					
G34	يحسن المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة					
G35	يتوفر لديه الاستعداد الكافي في تحمل المسؤولية					
G36	يطور اداءه بشكل مستمر سنوياً					
G37	يتمتع بمهارة التواصل الجيد ( التعامل) مع الاخرين					
G38	يتقيد بقواعد واجراءات العمل					
G39	قادرة على تحقيق الاهداف المنوطة به					
G40	مستوى اداءه يتوافق مع المعايير المعمول بها في المدارس					
G41	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الإدارية					
G42	يواظب بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير					
G43	يقوم بتنظيم أعباء العمل مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل					
G44	يتعاون مع اولياء الامور على حل مشكلات الطلبة المختلفة (السلوكية والتعليمية والصحية).					
G45	يتمتع بأسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات المتعلقة بأداء العمل الإداري					
G46	ينجز الاعمال في المدرسة بدقة					
G47	يهتم في حاجة المعلمين اكثر من اهتمامه بالإجراءات المتبعة بالتنفيذ					

					يقوم باستغلال الوقت أثناء العمل بأعمال مفيدة	G48
					يعمل على تناسب حجم العمل المنجز يومياً مع قدرات وامكانيات المعلمين في المدرسة	G49
					يمتاز بأن لديه معرفة عن كيفية اداء اعماله وطبيعة العمل المنوط به	G50
					يلم بشكل كامل بمعرفة سياسيات الادارة المتعلقة بالعمل	G51

ملحق (2.3): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	الاسم	الجامعة
1	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
2	الدكتور شاهر العالول	جامعة القدس
3	الدكتور محمد ابو سمرة	جامعة القدس
4	الدكتور محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
5	الدكتور نايف جراد	جامعة القدس
6	الدكتور ابراهيم عرمان	جامعة القدس



ملحق (3.3): كتاب تسهيل مهام للطالب

0002

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development

التاريخ: ٢٠١٧/١٠/٢٠

الموضوع: أمن بيعة الأبر

تحية طيبة وبعد،،

يخبر برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالب  
المستفيد من البرنامج هو: اسمك الأبيحيد لإعمال (مجنود: ع. محمد محمود)

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن:  
واقع الدراسات والبحوث في مجال التنمية المستدامة في فلسطين

وعلاوة على ذلك، يرجى الاتصال بالادارة الوظيفية لمزيد من التفاصيل (المنزلة) من جهة  
نظير الخليليت

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، طمأ بأن المعلومات والبيانات  
التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولا تخضع للبحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش  
مدير معهد التنمية المستدامة

٢٠١٧/١٠/٢٠

الدراسات العليا / حرم دورا  
Higher Studies/ Dura campus

القدس - أريحا  
تلفون: 009722790345  
ص.ب. 51000 أو 20002

Jerusalem - Abu Dis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O. Box: 51000, 20002

مل google.com/mail/u/0/#inbox/15f777f3a675cbf6?projector=1

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	خصائص العينة الديمغرافية	90
2.3	نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات مقياس إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة.	94
3.3	نتائج اختبار معامل بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات مقياس الأداء الوظيفي في ضوء إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة.	96
4.3	مفتاح الاجابات	99
1.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل	101
2.4	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لواقع إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.	102
3.4	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والاهتمام بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.	103
4.4	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة والوعي المعرفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.	104
5.4	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد أصول المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.	105

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
6.4	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتحديد ميزة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.	106
7.4	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مدير المدرسة وتعظيم رافعة استدامة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مدارس جنوب الخليل.	107
8.4	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للفروق في مستوى الاداء الوظيفي تبعا لمستويات ادارة المعرفة الثلاث، واختبار ( tukey ).	108
9.4	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للفروق في مستوى الاداء الوظيفي تبعا لمستويات ادارة المعرفة الثلاث، مقسماً حسب محاور ادارة المعرفة.	110
10.4	متوسطات الاداء الوظيفي تبعا لمستويات ادارة المعرفة الثلاث، مقسماً حسب محاور ادارة المعرفة ( قليلة، متوسطة، كبيرة)، وقيم F الخاصة بتحليل التباين الاحادي.	110
11.4	متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور الاهتمام بالمعرفة،	112
12.4	متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور وعي المعرفة.	113
13.4	متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور تحديد اصول المعرفة.	114
14.4	متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور تحقيق ميزة المعرفة.	115
15.4	متوسطات فروق الاداء الوظيفي بين المستويات الثلاث لمحور تعظيم واستدامة المعرفة.	116

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	نموزج متغيرات الدراسة	8
2.4.4.2	نموزج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة	61

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
143	الاستبانة (أداة الدراسة)	1.3
148	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	2.3
149	كتاب تسهيل مهام للطالب	3.3