

## ( تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي ) بحث تطبيقي في كلية الهندسة / جامعة القادسية

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد م.م. رونق كاظم حسين م.م. ماجدة عبد الأمير  
جامعة القادسية \ كلية الإدارة والاقتصاد

### الملخص

يهدف هذا البحث الى التعرف على ممارسات ادارة المعرفة في كلية الهندسة \ جامعة القادسية وتقييم تلك الممارسات للتعرف على جوانب القوة والضعف فيها ، واختيار طبيعة العلاقة بين تلك الممارسات والأداء المنظمي فيها بالاستناد الى فرضية مفادها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تلك الممارسات والمتمثلة بعمليات ادارة المعرفة ، قيادة ادارة المعرفة ، ثقافة ادارة المعرفة ، تكنولوجيا ادارة المعرفة ، وقياس ادارة المعرفة وبين الأداء المنظمي . وقد استخدم الباحثون الأستبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة والتي تتكون من جزأين خصص الأول منها لممارسات ادارة المعرفة بأعتماد المقياس المصمم من قبل المركز الأمريكي للأنتاجية والجودة بالتعاون مع ارثر اندرسن . أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس الأداء المنظمي من خلال مجموعة من الفقرات التي عمل الباحثون على صياغتها بالاستناد الى مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع . وقد استخدمت مجموعة من الوسائل الأحصائية لتحقيق هدف البحث تمثلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون . وقد خرج البحث بمجموعة من الأستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بموضوعه .

Analyzing the relationship between KM practices and organizational performance : A practical study in the college of Engineering \ Al-qadissiya University

### Abstract

This research aimed to know and assess practices of knowledge management in the college of Engineering Al – Qadissiya University so as to determine their strengths and weaknesses . It also tried to test the nature of relationship between these practices and organizational performance , based on the assumption that there is a positive relationship between KM practices consisting of KM processes , KM leadership , KM culture , KM technology , KM measurement and organizational performance .

The researches used a questionnaire as a tool to collect required data . The questionnaire included two sections named KM practices developed by the American Productivity & Quality Center and Arthur Anderson and organizational performance developed by researchers according to previous studies related to research under study . Many statistical tools like mean , standard deviation , pearson correlation , were used to achieve its objectives and introduced some important conclusions and recommendations .

## المبحث الأول : منهجية البحث Research methodology

### Research Problem

### مشكلة البحث

تمثل المعرفة في الوقت الحاضر العامل الأكثر أهمية لاقتصاد الدول في مجال خلق الثروة وتنميتها ، ولهذا السبب نجد أن أغلب دول العالم أخذت تنفق المبالغ الطائلة على الأنشطة المختلفة ذات الصلة بإدارة المعرفة . فقد أشارت إحدى الدراسات الى ان النفقات السنوية على تكنولوجيا المعلومات والتي تمثل إحدى الأنشطة والممارسات الخاصة بإدارة المعرفة قد بلغت (600) بليون دولار في الولايات المتحدة وحدها ، بينما بلغت تلك النفقات (2) ترليون دولار على المستوى العالمي ( Beccerra- Fernandez et . al 2004 ) وإذا كان هذا الوصف ينطبق على اقتصادات الدول ، فإنه ينطبق على منظمات الأعمال أيضاً حيث أخذت تنظر الى المعرفة على انها المورد الأهم لخلق القيمة . فقدرت المنظمة على استغلال مواردها تتوقف على حجم المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون لديها وعلى قابليتها في توظيف تلك المعرفة وإدارتها بالطريقة التي تسهم في تعزيز تنافسيتها وزيادة القيمة التي تحصل عليها من الأنشطة المختلفة التي تنفذها . وقد أظهرت دراسة أعدتها ( Cabrera & Cabrera, 2002 ) أن أكثر من (81%) من الأعمال القائمة في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية مرتبطة بأنشطة إدارة المعرفة ان هذه المؤشرات تظهر بوضوح وجود فجوة معرفية على المستويين الأكاديمي والتطبيقي بين ما وصلت إليه المنظمات في الدول المتقدمة وبين الواقع الذي تعيشه منظماتنا المحلية فالواقع العملي يؤشر تدني مستوى الممارسات الخاصة بإدارة المعرفة مما ينعكس سلباً على أدائها في مختلف الجوانب ، ومن هنا أُنبتت مشكلة البحث والتي يمكن تلخيصها بالتساؤلات التالية :-

- 1- ماهي ممارسات إدارة المعرفة في كلية الهندسة / جامعة القادسية ؟ وما مستوى تلك الممارسات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها ؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي ؟ وهل تسهم تلك الممارسات في تحسين أداء الكلية ؟

### Research objectives

### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- 1- الوقوف على ممارسات إدارة المعرفة في الكلية موضوع الدراسة وتقييم تلك الممارسات للتعرف على جوانب القوة والضعف فيها .
- 2- اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي .
- 3- تسليط الضوء على واحد من أكثر المواضيع إثارة لاهتمام الباحثين والدارسين في مجال الفكر الإداري المعاصر ألا وهو المعرفة التنظيمية من خلال تقديم رؤية واضحة عن مفهوم المعرفة وأنواعها وإدارتها وأهميتها لنجاح منظمات الأعمال .

### Research Hypothesis

### فرضيات البحث

- يستند البحث إلى فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي ، وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :-
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المنظمي .
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيادة إدارة المعرفة والأداء المنظمي .
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المعرفة والأداء المنظمي .
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة والأداء المنظمي .
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قياس إدارة المعرفة والأداء المنظمي .

## مجتمع البحث وعينته Research Population and sample

اختار الباحثون كلية الهندسة / جامعة القادسية كمجتمع للبحث ، أما عينته فتمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية فيها ، حيث تم توزيع استبانة على ( 35 ) من أعضاء الهيئة التدريسية البالغ عددهم الكلي ( 57 ) تدريسياً ، استرجع منها ( 31 ) استمارة ، وقد بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ( 28 ) استمارة ، تشكل ما نسبته 50% من العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية .

## أدوات البحث Research tools

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة لإغراض البحث. وتتكون الاستبانة من جزأين خصص الأول منها لممارسات إدارة المعرفة بأعتماد المقياس المصمم من قبل المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة بالتعاون مع ارثر أندرسون . وتضمن المقياس المذكور ( 24 ) فقرة لتقييم ممارسات إدارة المعرفة في مجال عمليات إدارة المعرفة ( الفقرات 1-5 ) ، قيادة إدارة المعرفة ( الفقرات 6-9 ) ، ثقافة إدارة المعرفة ( الفقرات 10 - 14 ) ، تكنولوجيا إدارة المعرفة ( الفقرات 15 - 20 ) ، قياس إدارة المعرفة ( الفقرات 21 - 24 ) . وتبلغ درجات المقياس 5 درجات تبدأ من 1 لاتوجد إلى 5 ممتاز . أما الجزء الثاني من الاستبانة والخاص بالأداء المنظمي ، فقد عمل الباحثون على تصميم استمارة خاصة لقياسه بالاعتماد على العديد من الدراسات الخاصة بهذا الموضوع . ويتكون هذا الجزء من ( 15 ) فقرة روعي في صياغتها أن تكون ذات علاقة بممارسات إدارة المعرفة في الكلية .

وقد حرص الباحثون على قياس مستوى التناسق الداخلي لمتغيرات البحث بأستخدام مقياس ألفا كرونباخ والتي كانت نتائجه كما يلي :-

86%	- عمليات إدارة المعرفة
73%	- قيادة إدارة المعرفة
81%	- ثقافة إدارة المعرفة
90%	- تكنولوجيا إدارة المعرفة
75%	- قياس إدارة المعرفة
91%	- الأداء المنظمي

أن الأرقام المذكورة تؤشر صدقية النتائج التي تم الحصول عليها كون قيم معاملات ارتباط ألفا جاءت اكبر من (70%) وهي النسبة المقبولة وفقاً لـ ( Price , 1972 ) و(Cortina,1993) .

## Statistical methods الأساليب الإحصائية

استخدم الباحثون عدداً من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث تمثلت في الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل ارتباط Pearson لأختبار علاقات الارتباط ، كما تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( Spss ) للحصول على النتائج المطلوبة .

## المبحث الثاني : ادارة المعرفة وممارستها

### مفهوم المعرفة Knowledge Conept

حظيت المعرفة بأهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ زمن بعيد ، إلا أن دراستها في ميدان الإدارة والتنظيم لم تبدأ إلا بداية الأربعينات من القرن الماضي ( Hayek , 1945 ) . ومنذ ذلك التاريخ توالى الدراسات التي تناولت موضوع المعرفة بالبحث والتحليل من بينها دراسات

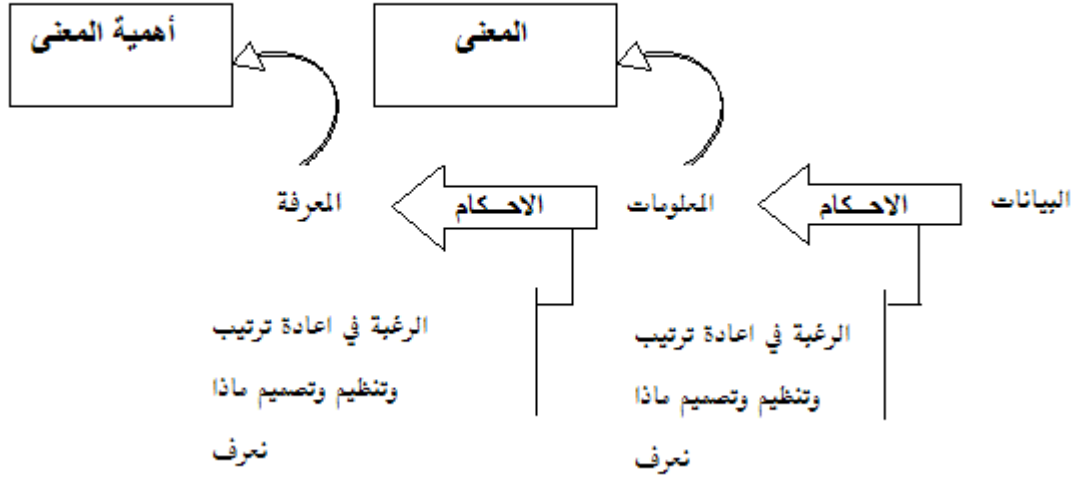
(Polanyi,1966 ,Boulding , 1966, Nilson & Winter , 1982, Nonaka &Takeuchi ,1995 ,Spender ,1996, Teece et al 1997, Davenport &Trusak ,1998)

وغيرهم . وعلى الرغم من أن تلك الدراسات وكثير غيرها قد ساهمت في تطوير الحقل المعرفي بدرجة كبيرة ، إلا أن مفهوم المعرفة مازال يكتنفه بعض الغموض ( Orilikowski , 2002 ) ، وبشكل خاص فيما يتعلق بطبيعة وأنواع وادوار المعرفة التنظيمية إلى الدرجة التي وصف أحد الباحثين محاولات إيجاد تعريف محدد للمعرفة بأنها غير مجدية ( Snowden , 1997 ) ، وأن تلك المحاولات تمثل نوعاً من العبث الفلسفي ( Boulding , 1966 ) ، وأقترح ( Tsoukas & Vladimirou , 2001 ) ضرورة تركيز الجهود لتحقيق التقدم في مجال توظيف المعرفة كي تصبح معرفة تنظيمية .

إن هذه المقدمة تؤشر صعوبة الحصول على تعريف واحد يغطي الأوجه المتعددة للمعرفة ويحصل على الإجماع المطلوب من قبل الباحثين سيما وأن المعرفة نفسها تتغير سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي أو المجتمعي . فالباحثون المختصون في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technology ينظرون إليها على أنها نقطة نهاية على سلسلة البيانات -المعلومات - المعرفة

As an endpoint on Data – Information – Knowledge Continuum ، حيث أكد ( Bell , 1999 ) على العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ، وعرف البيانات على انها أحداث أو أحصاءات متتابعة في نمط مرتب ، وأن المعنى Meaning هو الذي يميز بين البيانات والمعلومات وبالتالي فإن المعلومات هي بيانات ذات معنى ، وعند ربط تلك المعلومات مع البيئة أو المحيط Context فأنا نحصل على المعرفة . إن الأحكام Judgements التي تتبع من الرغبة في إعادة ترتيب وتنظيم وتصميم ماذا نعرف تكون متضمنة عادة في عملية التحول تلك وكما في الشكل ( 1 ) .

## الشكل ( 1 ) سلسلة البيانات – المعلومات – المعرفة

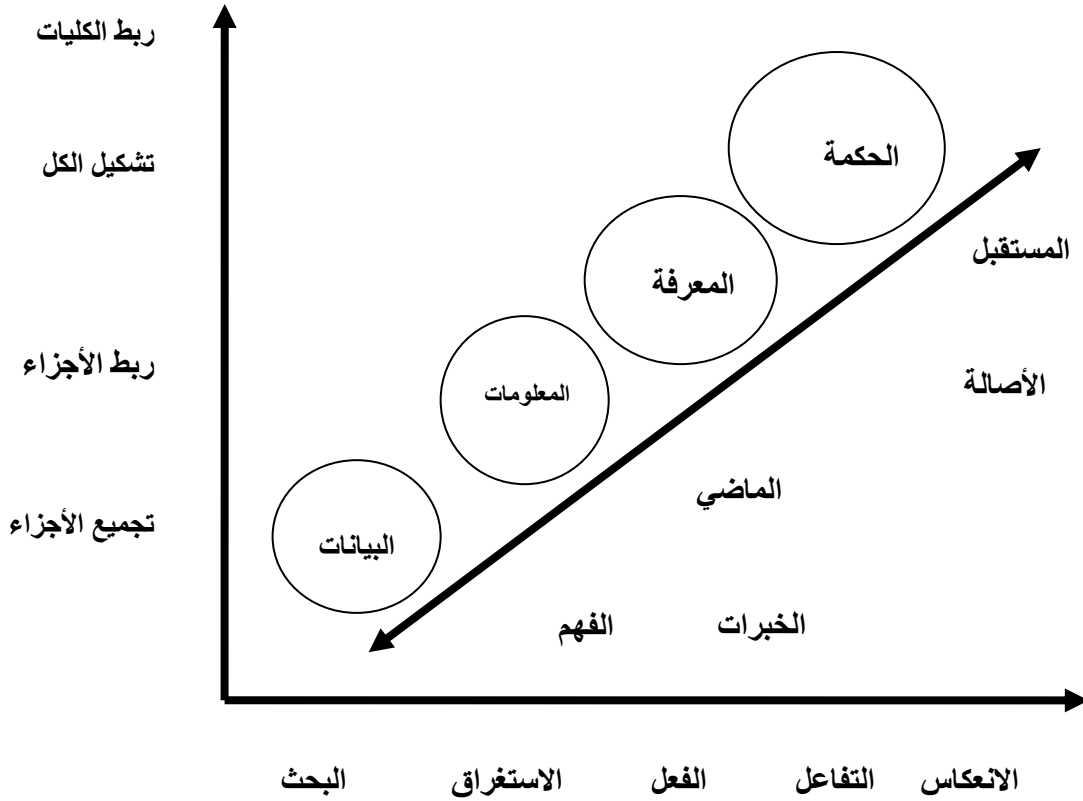


Source : ( Bell , 1999 )

وقد سبق لكل من ( Dretske , 1981 ) و ( Vance , 1997 ) أن تبنوا وجهة نظر مقارنة حينما عرفّا البيانات Data على انها مجموعة أرقام خام وحقائق ، والمعلومات Information على انها بيانات تمت معالجتها بطريقة منظمة ، أما المعرفة Knowledge فهي معلومات موثوق بها . وأكد كل من ( Turban , 1992 ) و ( Woolf , 1990 ) على أهمية استخدام المعرفة في مجال حل المشكلات ، حينما وصفا المعرفة على انها معلومات منظمة ومرتبطة بطريقة يمكن استخدامها في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات (Beckman, 1998) . وأنها معلومات تمت معالجتها وتضمينها في الإجراءات والعمليات بما يساهم في تنفيذ النشاطات المختلفة ( Myers , 1996 ) . وفي نفس المدرسة الخاصة بسلسلة البيانات – المعلومات – المعرفة ، عرّف ( Davenport & Prusak , 1998 ) البيانات على انها مجموعة حقائق حول الأحداث عادة ما تكون مخزونة في الحاسوب ، وتشتق منها المعلومات من خلال عملية تصنيف واحتساب وتصحيح وتلخيص وتأخذ شكل رسالة في وثيقة أو اتصال مرئي أو مسموع ، أما المعرفة فأنها خليط سائل من الخبرة ، القيم ، والمعلومات ذات الصلة بالبيئة أو المحيط والتبصر الخبير الذي يوفر الإطار لتقييم وتكامل الخبرات الجديدة والمعلومات وبالتالي فإنها تشتق من المعلومات من خلال عملية مقارنة وتحول وإيجاد الترابط بين المعرفة الحالية والمعرفة السابقة .

وقد وسّع كل من ( Bierly et .al 2000 ) و ( Clark , 2004 ) وآخرون السلسلة المذكورة لتشمل مفهوم الحكمة Wisdom والذي سبقهم فيها كل من ( Zeleny , 1987 ) و ( Ackoff , 1989 ) وكما في الشكل ( 2 ) :

الشكل ( 2 ) هرمية البيانات - المعلومات - المعرفة - الحكمة



Source : ( Clark , 2004 )

وتنظر كل من (Alavi & Leidner , 2001) الى المعرفة من زوايا متعددة . فالمعرفة يمكن أن تكون :

State of mind	* حالة ذهنية
An object	* شيء ما مدرك
Process	* عملية
Condition of having access to information	* حالة الوصول الى المعلومة

Capability \* قابلية

فالمعرفة كحالة ذهنية تركّز على تمكين الافراد العاملين من توسيع معرفتهم الشخصية وتسخيرها لتلبية حاجات المنظمة . والمعرفة كشيء ما مدرك تعني شيئاً ما يمكن تخزينه ومعالجته ، والمعرفة كعملية هي ادراك وتصرف في ان معاً من خلال التركيز على استخدام الخبرة Expertise ، في حين تشترط وجهة النظر الرابعة تنظيم المعرفة التنظيمية بطريقة يسهل الوصول اليها واسترجاعها ، واخيراً فإن المعرفة يمكن تصورها على انها القابلية المقترنة بإمكانية التأثير في النشاطات المستقبلية ، بمعنى القدرة على استخدام المعلومة ، التعليم ، والخبرة المتراكمة بما يسّهل تفسير المعلومات والتحقق مما هو ضروري منها لعملية اتخاذ القرارات .

والجدول ( 1 ) يعكس التصورات المختلفة للمعرفة ومضامينها لإدارة المعرفة .

جدول ( 1 ) التصورات المختلفة للمعرفة ومضامينها

وجهة النظر	المفهوم	المضامين لإدارة المعرفة
نقطة نهاية في سلسلة البيانات – المعلومات – المعرفة	البيانات هي حقائق وارقام خام ، المعلومات هي بيانات تمت معالجتها المعرفة هي معلومات مشخصة	التركيز على تسهيل حصول الافراد على المعلومات المفيدة واستيعابها .
حالة ذهنية	المعرفة هي حالة فهم وادراك	تشجيع وتعزيز حالة التعلم الشخصي والفهم من خلال توفير المعلومات .
شيء ما مدرك	المعرفة هي شيء ما يمكن تخزينه ومعالجته .	بناء وإدارة الخزين المعرفي .
عملية	المعرفة هي عملية استخدام الخبرة .	ضمان تدقق المعلومات ، وخلق وتقاسم وتوزيع المعرفة .
الوصول الى المعلومة	المعرفة هي حالة الوصول الى المعلومات	الوصول المنظم للمعلومة واسترجاع المحتوى .
قابلية	المعرفة هي امكانية التأثير على النشاط	بناء المقدرة الجوهرية ومعرفة الكيف الاستراتيجي.

Source : Alavi & Leidner , 2001

وكخلاصة لما سبق الإشارة إليه من وجهات نظر بخصوص مفهوم المعرفة يمكن القول أن المعرفة هي القابلية على تفسير المعلومات وتولييفها لأغراض حل المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة بأستخدام الامكانات العقلية والخبرة المتراكمة لدى الافراد أو بأستخدام الوسائل التقنية المتقدمة أو كليهما .

### تصنيف المعرفة Taxonomy of Knowledge

أورد الباحثون تصنيفات متعددة للمعرفة فيما يلي أبرزها :

#### تصنيف ( Nonaka & Takeuchi , 1995 ) .

وهو من أقدم التصنيفات الخاصة بالمعرفة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً ، حيث تصنفت المعرفة الى نوعين هما :

#### \* المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والارقام ويسهل تقاسمها وايصالها الى الاخرين عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة. ( Nonaka & Takeuchi , 1995)

ويعتقد ( Polanyi , 1966 ) ، وهو أول من قدم هذا التصنيف للمعرفة ، أن المعرفة الصريحة لا تمثل سوى الجزء الظاهر من المعرفة .

#### \* المعرفة الكامنة Tacit Knowledge

وهي الجزء غير الظاهر من المعرفة وتمثل المعرفة المكتسبة لأداء العمل والتي لا يمكن التعبير عنها أو نقلها الى الاخرين بسهولة ( Daft , 2001 ) ، وهي معرفة عادة ماتكون شخصية ويصعب إضفاء الصفة الرسمية عليها . والجدول ( 2 ) يظهر اهم الخصائص التي تميّز هذين النوعين من المعرفة .

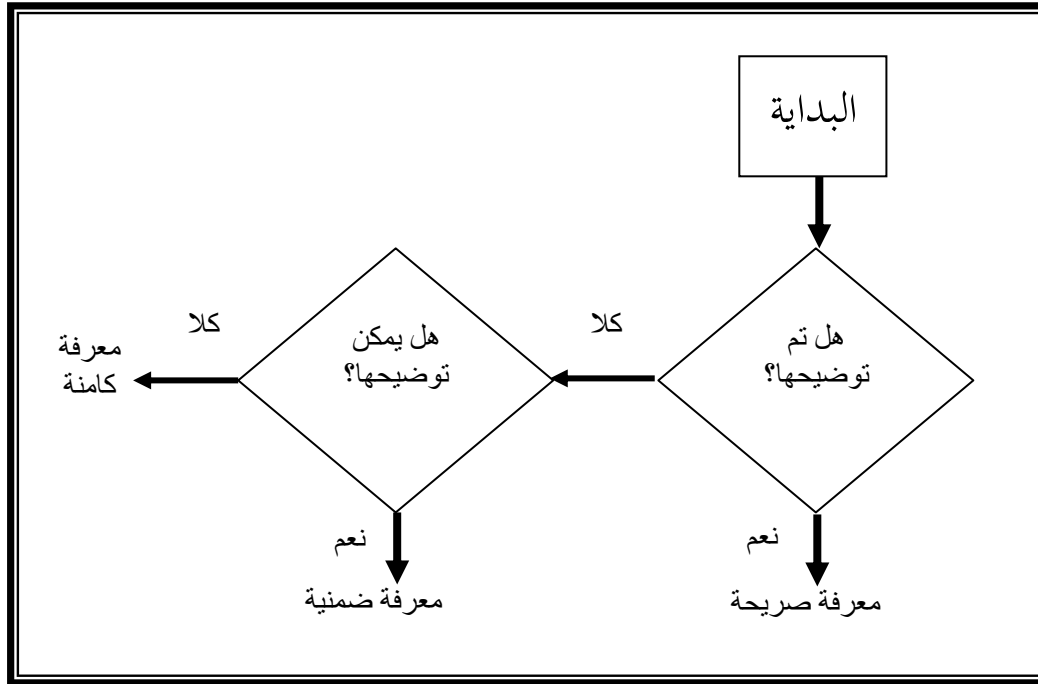
جدول ( 2 ) الخصائص المميزة لكل من المعرفة الصريحة والكامنة .

المعرفة الكامنة	المعرفة الصريحة
معرفة خبرة	معرفة عقلانية ( رشيدة )
معرفة متزامنة	معرفة تتابعية
معرفة متناظرة ( تطبيقية )	معرفة رقمية ( نظرية )

Source : Nonaka & Takeuchi , 1995

كما قدم ( Nickols , 2000 ) مفهوم المعرفة الضمنية Implicit Knowledge ، وهي معرفة يمكن توضيحها ولكن ذلك لم يحدث بعد ، وميَّزَ بينها وبين المعرفة الكامنة Tacit Knowledge كما في الشكل ( 3 )

الشكل ( 3 ) أنواع المعرفة وفقاً لتصنيف Nickols



Source : Nickols, 2000

ومن الأمثلة التي توضح المعرفة الكامنة هو معرفة كيف يستطيع الشخص المحافظة على توازنه عند ركوبة الدراجة الهوائية إن هذه المعرفة لا يمكن تعليمها للآخرين عن طريق الوصف الشفهي ، بل يمكن الحصول عليها عن طريق المحاولة والخطأ ، وهذا ما وصفه ( Polanyi ) ( 1966 ) بأننا نعرف أكثر مما نستطيع أخبار الآخرين به (Witt et. al ,2007).



### \* تصنيف Zack , 1999

صنفت Zack المعرفة الى ثلاثة أنواع من وجهة نظر استراتيجيات الأعمال وهي :

#### \* المعرفة الجوهرية Core Knowledge

وتمثل الحد الأدنى من المعرفة الضرورية للدخول في لعبة المنافسة . إن هذا النوع من المعرفة عادة ما يكون متاحاً لأغلب المنظمات المتنافسة ، وبالتالي فإنه لا يضمن للمنظمة القابلية التنافسية على الأمد البعيد .

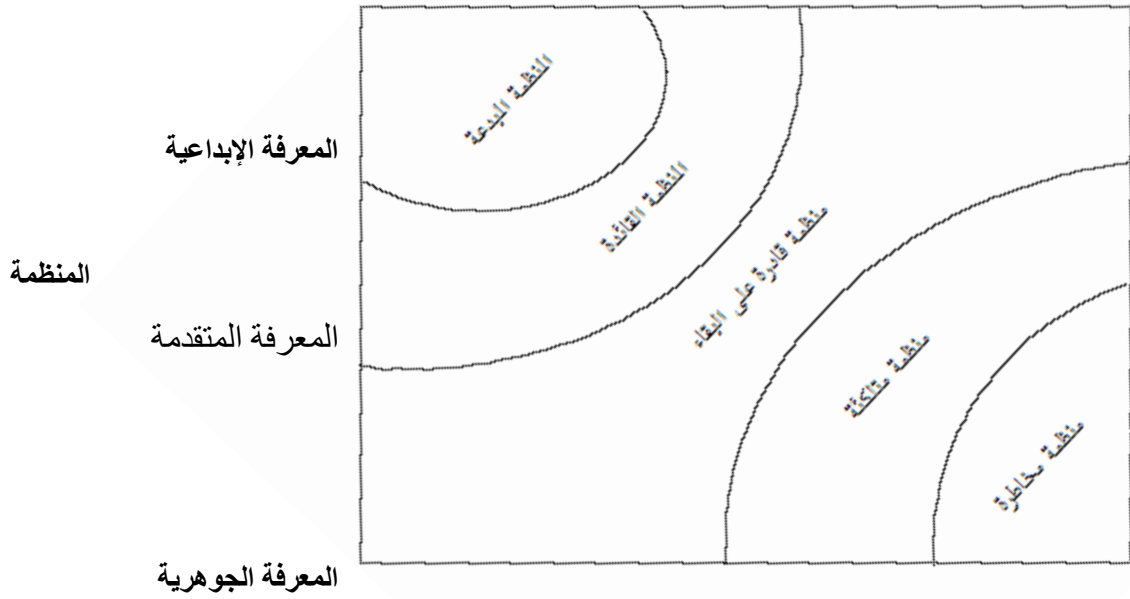
#### \* المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من تمييز نفسها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ، وبالتالي فإنها تمنحها القابلية على التنافس على الأمد البعيد . وعلى الرغم من إن المنظمة قد تمتلك نفس المستوى والمجال والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، إلا إن محتوى المعرفة الخاصة بها قد يميّزها عن أولئك المنافسين بالطريقة التي تمكّنها من تحقيق الميزة التنافسية Competitive advantage . فالمنظمة قد تختار المنافسة على المركز الاستراتيجي في السوق اعتماداً على معرفتها المتقدمة .

#### \* المعرفة الإبداعية Innovative Knowledge

وهي المعرفة التي تحقق للمنظمة التميّز على المنظمات المنافسة وتبوّء مركز الصدارة في السوق ، بالإضافة إلى منحها القدرة على تغيير قواعد اللعبة في الصناعة وقد حدّد Zack خمسة أنواع من المنظمات بالاستناد إلى نوع المعرفة المملّكة من قبل تلك المنظمات وكما في الشكل ( 4 ) .

الشكل ( 4 ) أنواع المعرفة وفقاً لتصنيف Zack



المعرفة الجوهرية

المعرفة المتقدمة

المعرفة الإبداعية

المنظمات المنافسة

Source :( Zack, 1999)

تصنيف ( Johnson et . al 2002 ) .

صنّف Johnson وآخرون المعرفة الى أربعة أنواع هي :

**معرفة الكيف Know – how** وهي المهارات الخاصة بطريقة عمل الأشياء .  
**معرفة ماذا Know – What** وتعبّر عن معرفة الحقائق وهي معرفة يمكن ترميزها .  
**معرفة السبب Know – Why** وهي معرفة تفسيرية بمعنى معرفة سبب حدوث الأشياء دون الحاجة الى تجربة الصح والخطأ .  
**معرفة من Know – Who** وهي معرفة اجتماعية حول من يعرف ماذا ومن يعرف كيفية عمل ماذا ، وتساعد على تحقيق التنسيق والاتصال مع زملاء العمل والمنظمة .

تصنيف ( Mokyr , 2003 ) .

يرى Mokyr أن المعرفة المفيدة Useful Knowledge يمكن أن تصنّف الى

نوعين: -

**\* المعرفة الافتراضية أو معرفة ماذا Propositional Knowledge**

وهي المعرفة التي تتعامل مع المعتقدات حول الظاهرة الطبيعية أو ما يطلق عليها أحياناً العلم Science ، ولكنها قد تتضمن أيضاً معرفة تطبيقية غير رسمية

**\* المعرفة التصويرية Perspective Knowledge**

وهي التي تأخذ شكل تقنيات أو تعليمات ، وتقع اما في عقول الافراد أو في أدوات الخزن . وتتضمن تصاميم ومخططات وتوجيهات حول كيفية اختيار الوسائل التي تعمل على تحقيق النهايات المرغوبة .

## إدارة المعرفة Knowledge Management

لا قيمة للمعرفة من وجهة النظر التنظيمية مالم يتم توظيفها لخدمة الأهداف والنشاطات المختلفة للمنظمة ، وهذا الأمر يستلزم وجود إدارة قادرة على تطوير الاستراتيجيات المناسبة لاكتساب المعرفة المناسبة من قبل الأشخاص المناسبين وبالأوقات المناسبة والعمل على تقاسيمها بين أفراد التنظيم للمساعدة في حل المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات . إن هذه الإدارة هي ما يطلق عليها إدارة المعرفة والتي تعني من وجهة نظر ( Beijes , 1999 ) مجموعة العمليات التي تستهدف تحديد المعرفة المفيدة وتحديثها بهدف خلق ثقافة منفتحة وبناء منظمة متعلمة .

وينظر اليها ( Bassi , 1997 ) على انها عملية خلق المعرفة واكتسابها وتوظيفها بهدف

تحسين الفاعلية التنظيمية ، وتعني بالنسبة لـ ( Ramanujam &

( Kesh , 2004 ) القابلية التنظيمية لجمع وتنظيم وتقاسم وتحليل معرفة الافراد والجماعات داخل المنظمة بالطريقة التي تساعد على تحسين أداءها . ويعتقد ( Quintas , et .al 1997 ) أن إدارة المعرفة هي اكتشاف وتطوير وتسليم المعرفة من خلال عملية إدارية ملائمة لمقابلة الاحتياجات الأنوية والمستقبلية للمنظمة ، وهي عملية خلق واستنباط وتحويل وخرن المعرفة الصحيحة والمعلومات لغرض صياغة أفضل السياسات للمنظمة وتعديل نشاطاتها والحصول على النتائج المرغوبة ( Horwitch & Armacost , 2002 ) ونظر اليها ( Davenport & Prusak , 1998 ) من خلال قدرتها على خلق القيمة للمنظمة من خلال توظيف وتقاسم وتجديد المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين بهدف تحسين الأداء المنظمي .

ويضيف ( Kidwell . et . al , 2001 ) أن إدارة المعرفة هي عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة من خلال تطوير قدرات وقابليات الافراد والمنظمة بما يمكنها من اتخاذ القرارات الفاعلة .

وخلاصة القول أن إدارة المعرفة هي عملية نظامية تعمل على تنسيق وتكامل النشاطات الخاصة باكتساب وخزن وتقاسم وتجديد وتوظيف المعرفة المتاحة لدى الافراد والجماعات داخل المنظمة من اجل ملاحقة أهدافها التنظيمية .

إن هذا التعريف يقترب من وجهة نظر ( Davenport & Prusak 1998 ) بخصوص المهام التي تؤديها إدارة المعرفة والتي تتضمن :

- جعل المعرفة قابلة للحياة والتجديد وابرار دورها في المنظمة .
- تطوير ثقافة معرفية من خلال العمل على تشجيع وتكامل السلوكيات كتقاسم المعرفة .
- تأسيس بنية تحتية للمعرفة ليس من خلال الأنظمة التقنية فحسب ، وانما من خلال شبكة اتصالات بين الأفراد لضمان تفاعلهم وعملهم الجماعي ايضاً .
- إن التنفيذ الدقيق للمهام المذكورة سوف يساعد المنظمة على تحقيق الآتي ( Leibowitz & Aockville , 2004 ) :-
- تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز المهام المختلفة .
- التخلص من المهام المتكررة .
- تحسين الأداء المنظمي .
- تحسين جودة القرارات الإدارية .

## ممارسات إدارة المعرفة Practices of Knowledge Management

يرى ( Raub & Sthapit , 2001 ) أن إدارة المعرفة هي عملية إدارة تدفق المعرفة داخل المنظمة من خلال اكتسابها وخلقها وتوليقيها وتنظيمها ونشرها بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات التشغيلية بطريقة اكثر كفاءة وفاعلية وبما يسهم في خلق قيمة أعلى للزبائن ، وان هذه العملية تتطلب الموازنة الدقيقة والتفاعل التداؤبي بين مجموعة من العناصر مثل التكنولوجيا والأفراد والعمليات والمنظمة نفسها من اجل تحقيق التنافسية والعمل على ادامتها واستمرارها في ظل بيئة تتسم بالمنافسة المفرطة والتغير المستمر . يقول ( Frappaolo , 2002 ) أن إدارة المعرفة ليست تكنولوجيا على الرغم من أهمية الاستثمار فيها كمحفز لإدارة المعرفة ، وهي ليست توجهات رغم أن القيادة الإستراتيجية تمثل أسبقية لنجاح إدارة المعرفة . وهي ليست أستراتيجية أعمال على الرغم من أهمية التوافق مع معتقدات إدارة المعرفة ، و لكنها تتطلب ايضاً ثقافة تشجع " التشارك والتفكير الجمعي .

وهذا يؤكد الحاجة الى إيجاد آلية للربط بين المعلومات والأفراد والعمليات بالإضافة الى قيادة تنظر الى تقاسم المعرفة والإبداع على أنهما ركيزتا الميزة التنافسية للمنظمة ، بمعنى أن المنظمات بحاجة الى أدوات تساعد على قياس وتقييم ممارسات إدارة المعرفة بهدف استخدام النتائج التي تحصل عليها في توجيه أنظار المنظمات نحو المساحات التي تتطلب اهتماماً اكثر من اجل معالجة نقاط الضعف فيها وتحديد الممارسات التي يمكن أن تحقق تميزاً واضحاً فيها من اجل تعزيزها والمحافظة عليها . ومن بين هذه الأدوات هي أداة تقييم إدارة المعرفة

The Knowledge Management Assessment Tool أو ما يطلق عليها اختصاراً تسمية ( K M A T ) ، والتي طورها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة American Productivity & Quality Center بالتعاون مع Arthur Andersen عام 1995 بهدف مساعدة المنظمات على إجراء عملية التقييم الذاتي ( Self – assessment ) لتحديد نقاط القوة والضعف ذات الصلة بأدارة المعرفة . وتتضمن هذه الأداة خمسة أقسام كما في الشكل ( 5 ) وهي :

**\* عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes**  
وتتضمن الأنشطة التي تنفذها المنظمة من أجل الحصول على المعرفة وتوليدها وتقاسمها وتوظيفها لخدمة الأغراض المختلفة لها . وقد حدد المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة ( 7 ) أنشطة خاصة بعمليات إدارة المعرفة ( 0 )

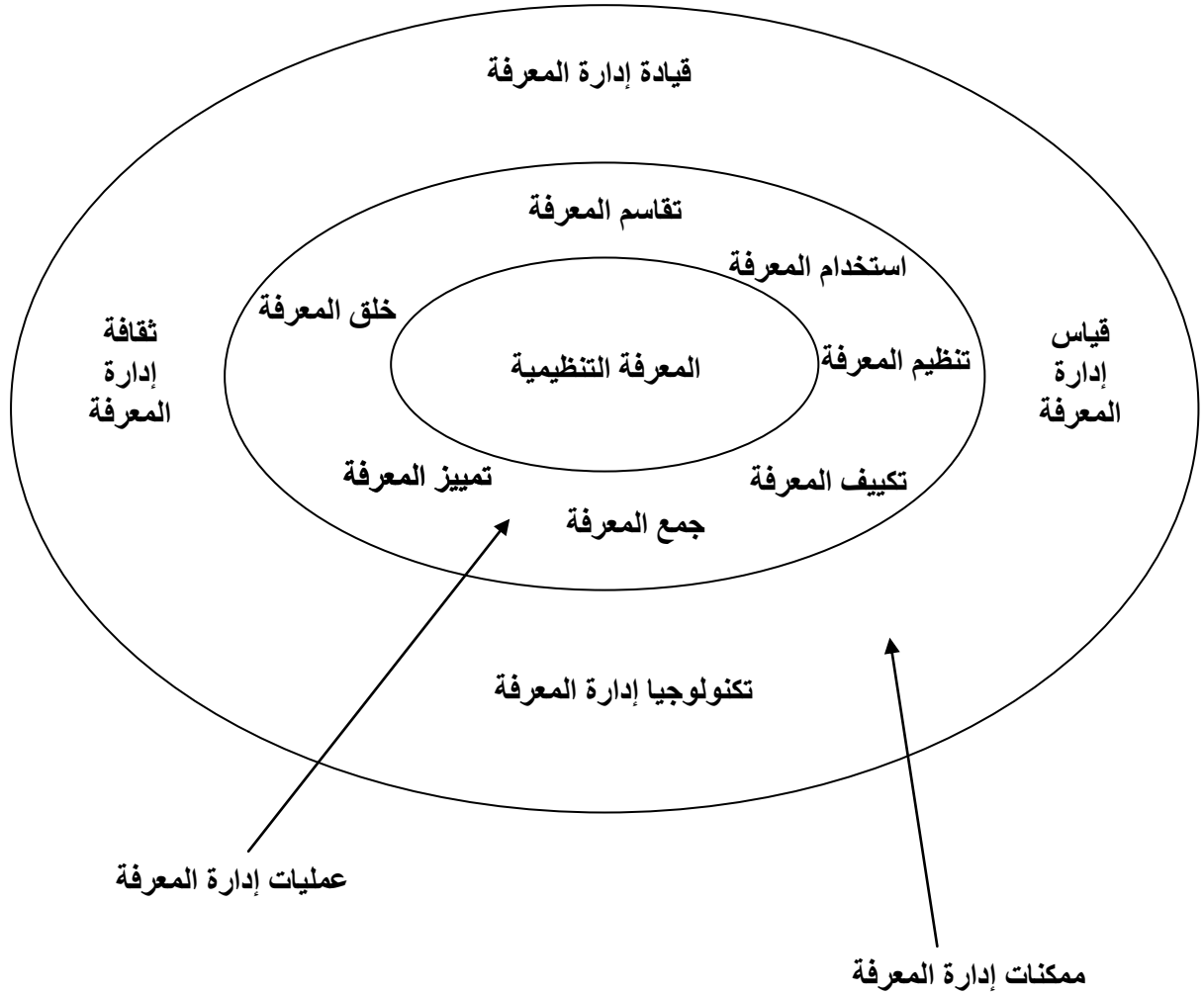
**\* قيادة إدارة المعرفة Knowledge Management Leadership**  
تتصرف ممارسات القيادة إلى صياغة إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة تحدد الطريقة التي تستخدم فيها المنظمة أصولها المعرفية بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية . وتلعب القيادة دوراً مهماً في تعزيز المبادرات الخاصة بتطوير المعرفة التنظيمية وتوظيفها لخدمة الأهداف التنظيمية ( Kirrane 1999, Bixler 2002 ) وذلك من خلال توفير الدعم المطلوب لإدارة المعرفة التنظيمية وتشجيع العاملين على تقاسم المعرفة ( Bonner 2000 ).

**\* ثقافة إدارة المعرفة Knowledge Management Culture**  
يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها المساهم الفاعل في تطوير إدارة المعرفة التي تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة لتحقيق أهدافها ( De Long & Fahey , 2000 ) حيث تعكس ممارسات الثقافة وجهات نظر المنظمة فيما يتعلق بتسهيل عملية التعلم والإبداع وتشجيع العاملين على بناء القاعدة المعرفية بالطريقة التي تزيد من القيمة المسلمة إلى الزبون ، ( Baub & Sthapit , 2001 )

**\* تكنولوجيا إدارة المعرفة Knowledge Management Technology**  
تمثل التكنولوجيا المدخل الأساسي لتطوير مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات وتشمل وسائل الاتصال المختلفة التي تسهل عملية الاتصال بين العاملين داخل المنظمة وبينها وبين أصحاب المصالح المختلفين بالإضافة إلى الأنظمة والبرامجيات التي يمكن استخدامها في مجال جمع المعلومات وتخزينها وتقاسمها وتوظيفها .

**\* قياس إدارة المعرفة Knowledge Management Measurement**  
تشمل عملية القياس قيام المنظمة بتحديد المؤشرات التي يمكن اعتمادها في مجال قياس رأس المال المعرفي وتحديد الطريقة التي يتم من خلالها تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة الخاصة بإدارة المعرفة داخل المنظمة .  
وطبقاً لـ ( Baub & Sthapit , 2001 ) فإن كل قسم من أقسام هذه الأداة يتضمن مجموعة ممارسات بإدارة المعرفة يصل عددها إلى ( 24 ) ممارسة .

الشكل ( 5 ) ممارسات إدارة المعرفة



Source : Baub & Sthapit , 2001

### المبحث الثالث : الأداء المنظمي Organizational Performance

يمثل الأداء المنظمي محور اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ، فهو حصيلة مختلف الأنشطة التي تؤديها المنظمة خلال فترة زمنية محددة . وقد تباينت آراء الدارسين والباحثين حول مفهوم الأداء . فمنهم من يرى انه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة على الأمد الطويل ( Robins & Wiersema , 1995 ) ، ومنهم من يعتقد انه انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها المنظمة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها ، حيث يرى ( Collis & Montgomrey , 1995 ) أن موارد المنظمة ومقدراتها المميزة هي التي تحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها . ويعود الاختلاف حول مفهوم الأداء إلى تنوع الأنشطة التي تؤديها المنظمات وحاجتها إلى قياس أداءها في كل نشاط من تلك الأنشطة ، بالإضافة إلى اختلاف فلسفة الإدارة تجاه ميادين الأعمال التي تمثل أولويات بالنسبة لها . ومن هنا عمد بعض الباحثين إلى وضع مقاييس ومؤشرات محددة لكل ميدان . فقد أورد كل من ( Venkatraman & Ramanujam , 1986 ) ، على سبيل المثال ، ثلاثة ميادين للأعمال يتضمن كل منها عددا من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الأداء وهي :

- ميدان الأداء المالي
- ميدان الأداء العملياتي
- ميدان الفاعلية التنظيمية

في حين حددت الدراسة التي اجرتها جامعة كاليفورنيا خمسة مقاييس للأداء هي ( Will & Sozanne , 2001 ) :

- الكفاءة Efficiency وتعتبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها ، وتقاس عن طريق قسمة المدخلات الفعلية على المدخلات المخططة .
- الفاعلية Effectiveness وتشير الى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، ويمكن قياسها عن طريق قسمة المخرجات الفعلية على المخرجات المخططة .
- الجودة Quality وتعكس قدرة المنظمة على تلبية توقعات الزبائن او ما يزيد عنها ، وتقاس عن طريق قسمة الوحدات المنتجة الخالية من العيوب على اجمالي عدد الوحدات المنتجة .
- التوقيت Timelines ويشير الى قدرة المنظمة على انجاز العمل في الوقت المحدد ، وعادة ما يتحدد التوقيت في ضوء احتياجات الزبائن . ويقاس عن طريق مقارنة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد مع اجمالي عدد الوحدات المنتجة .
- الإنتاجية Productivity وتمثل حجم الموارد المستخدمة في سبيل انتاج وحدة المنتج وتقاس من خلال قسمة المخرجات الفعلية على المدخلات .

أما ( Wheelen & Hunger , 2004 ) فقد حددا اربعة معايير لقياس اداء المنظمات وهي :

- المعايير المالية التقليدية
- معايير اصحاب المصالح
- معيار قيمة حاملي الأسهم
- مدخل العلامات المتوازنة

ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الأداء المنظمي يمكن تأشير النقاط التالية :-

- \* **يجب إن يعكس الأداء المنظمي النتائج المتحققة نتيجة استخدام موارد المنظمة ، فلا يكفي أن تكون المنظمة فاعلة في تحقيق أهدافها ما لم يقترن ذلك بالكيفية التي تستخدم فيها تلك الموارد لتحقيق الفاعلية .** بمعنى أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يجب أن تكون ضمن البناء الكفوي المناسب . فالإيرادات المتحصلة عن الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمة يجب أن تقارن بمقدار التكاليف التي تتحملها لغرض تنفيذ تلك الأنشطة . وهنا يبرز مفهوم الكفاءة ( Efficiency ) الذي يركز على قدرة المنظمة على استخدام مواردها .
- \* **إن حسن استخدام المنظمة لمواردها وفعاليتها في تحقيق أهدافها يجب أن لا يضع المنظمة بمعزل عن البيئة التي تعمل ضمن حدودها ، حيث ان هناك مجموعة من اصحاب المصالح المتعاملة مع المنظمة لها اهتماماتها الخاصة وعلى المنظمة تلبيةها ما استطاعت الى ذلك اذا ما ارادت البقاء والأستمرار .** وهنا ينصب الاهتمام على إدامة الصلة ( Relevance ) مع البيئة التي تعمل المنظمة فيها والتي يمكن أدامتها عندما تبتعد المنظمة عن المفهوم الضيق للغرض التنظيمي الذي يركز على تحقيق أعلى قيمة لحملة الأسهم على الرغم من اهميته والعمل على تحديد غرض يتجه نحو تصور جذاب يجعل أصحاب المصالح يشعرون بالفخر وهم يشاركون المنظمة في السعي إلى تحقيقه ( Campbell & Yeung , 1991 , Collins & Porras , 1991 ) ، وهنا تبرز اهمية مفهوم الفاعلية التنظيمية ( Organizational Effectiveness ) والذي يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة لمختلف الأطراف ( Daft & Marcic , 2009 ) .

فإذا عملت المنظمة بهذا المفهوم الواسع للغرض التنظيمي الذي يرتب عليها اخذ أهداف ورغبات أطراف البيئة الخارجية بنظر الاعتبار عند صياغة أهدافها التنظيمية وأحسن استخدام مواردها لتحقيق تلك الأهداف ، عندئذ تستطيع تحقيق النمو والازدهار من خلال الجمع بين مفهومي الكفاءة والفاعلية وكما هو واضح في الشكل (6) .

شكل (6) مصفوفة الكفاءة – الفاعلية

<p><b>البقاء</b></p> <p>تحقيق الأهداف الخاطئة بطريقة صحيحة .</p>	<p><b>النمو والازدهار</b></p> <p>تحقيق الأهداف الصحيحة بطريقة صحيحة .</p>
<p><b>الأنهيار</b></p> <p>تحقيق الأهداف الخاطئة بطريقة خاطئة .</p>	<p><b>الأنحدار التدريجي</b></p> <p>تحقيق الأهداف الصحيحة بطريقة خاطئة .</p>
<p>غير فعالة</p>	<p>فعالة</p>

Source : Thompson , John L. (1994) , Strategic management : awareness and change , Chapman and Hall Publishing .

## المبحث الرابع : الجانب التطبيقي

### عرض النتائج وتحليلها

لغرض الوقوف على ممارسات إدارة المعرفة في كلية الهندسة / جامعة القادسية وتقييم أداء الكلية في مجال تلك الممارسات نستعرض في أدناه نتائج القياس التي تم الحصول عليها من الحقيبة الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة ومناقشتها .

#### 1- المتغير المستقل ( ممارسات إدارة المعرفة )

##### \* عمليات إدارة المعرفة

يبين الجدول ( 3 ) أن متغير قيادة عمليات إدارة المعرفة قد حصل على وسط حسابي مقداره ( 3.48 ) بأنحراف معياري بلغ ( 1.13 ) ، وهذا يعني إن أفراد العينة لهذا المتغير كان بمستوى مقبول إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار درجات المقياس المعتمد في هذه الدراسة .

#### جدول رقم ( 3 )

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PRO1	28	2.00	5.00	3.4643	.88117
PRO2	28	2.00	5.00	3.7143	1.04906
PRO3	28	1.00	5.00	3.3214	1.30678
PRO4	28	1.00	5.00	3.5000	1.26198
PRO5	28	1.00	5.00	3.3929	1.13331
PRO	5			3.48	1.13

وقد حصلت الفقرة ( 2 ) المتضمنة ( تعمل الكلية على تصميم آلية متطورة وأخلاقية للحصول على المعلومات المطلوبة ) على أعلى وسط حسابي قدرة ( 3.71 ) ، في حين حصلت الفقرة ( 3 ) والتي تنص على مشاركة منتسبي الكلية في البحث عن الأفكار في المجالات غير التقليدية على أدنى وسط حسابي مقداره ( 3.32 ) ، كما حصلت الفقرات الأخرى ذات الصلة بتحديد الفجوة المعرفية وتقييم المعرفة الكامنة لدى الأفراد وتحويلها ونقل أفضل الممارسات والتطبيقات بطريقة رسمية على أوساط حسابية متقاربة في قيمها .

---

تشير الرموز الواردة في الجداول (3-9) وهي : PER, MEA, TEC, CUL, LEA, PRO الى عمليات ادارة المعرفة ، قيادة ادارة المعرفة ، ثقافة ادارة المعرفة ، تكنولوجيا ادارة المعرفة ، قياس ادارة المعرفة ، الأداء المنظمي على التوالي .



### \* قيادة إدارة المعرفة

يشير الجدول ( 4 ) إلى أن معدل الإجابات الخاص بمتغير قيادة إدارة المعرفة قد بلغ (3.43) بأحرف معياري مقداره ( 1.22 )، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير قيادة المعرفة بين ( 3.32) والذي كان من نصيب الفقرة ( 9 ) المتضمنة استخدام الأفراد وتقييمهم ومكافأتهم وفقاً لمساهمة كل منهم في تطوير المعرفة التنظيمية و(3.57) والذي كان من نصيب الفقرة ( 6 ) والتي تنص على أن إدارة المعرفة تشكل حجر الزاوية في إستراتيجية الكلية . وكانت النتائج المتعلقة بالفقرتين الاخريتين ذات الصلة بتوظيف عملية التعلم في الكلية لدعم المقدرات الجوهرية ومدى أدراك الكلية لإمكاناتها في توليد الإيرادات من أصولها المعرفية قريبة من الوسط الحسابي العام لمتغير قيادة إدارة المعرفة .

جدول رقم ( 4 )

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LEA1	28	1.00	5.00	3.5714	1.37244
LEA2	28	1.00	5.00	3.3929	1.25725
LEA3	28	1.00	5.00	3.4286	1.10315
LEA4	28	1.00	5.00	3.3214	1.15642
LEA	4			3.43	1.22

### \* ثقافة إدارة المعرفة

تظهر نتائج الجدول ( 5 ) أن متغير ثقافة إدارة المعرفة حاز على وسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري مقداره ( 1.07 ) ، ما يعني أن مستوى ممارسة الكلية لثقافة إدارة المعرفة كان مقبولاً من وجهة نظر أفراد العينة .

جدول رقم ( 5 )

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CUL1	28	2.00	5.00	3.3214	1.09048
CUL2	28	1.00	5.00	3.2143	1.28689
CUL3	28	1.00	5.00	3.7500	1.00462
CUL4	28	1.00	5.00	3.5000	1.10554
CUL5	28	2.00	5.00	3.7143	.85449
CUL	5			3.50	1.07

وقد حصلت الفقرة ( 11 ) المتضمنة ( إن أجواء الثقة والانفتاح هي السمة المميزة للمناخ التنظيمي في الكلية ) على أدنى وسط حسابي مقداره (3.21) ، فيما حصلت الفقرة ( 12 ) والتي تنص على ( إن خلق القيمة للزبون يمثل هدفاً رئيساً لإدارة المعرفة ) على أعلى وسط حسابي بلغ ( 3.75 ) ، كما حصلت الفقرة الخاصة بقيام الكلية بتشجيع وتسهيل عملية

تفاسم المعرفة على وسط حسابي قدرة ( 3.32 ) بفارق قليل عن أدنى وسط حسابي لفقرات هذا المتغير .

### \* تكنولوجيا إدارة المعرفة

من خلال ملاحظة الأرقام الواردة في الجدول ( 6 ) نرى أن الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة فيما يخص متغير تكنولوجيا إدارة المعرفة كان ( 3.49 ) وأن الانحراف المعياري بلغ ( 1.20 ) وهذا يعكس انطباعاً مقبولاً لإفراد العينة تجاه هذا المتغير .

جدول رقم ( 6 )

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TEC1	28	1.00	5.00	3.9286	1.15241
TEC2	28	2.00	5.00	3.8929	1.13331
TEC3	28	1.00	5.00	3.8571	1.23871
TEC4	28	1.00	5.00	3.2500	1.17458
TEC5	28	1.00	5.00	3.0714	1.27450
TEC6	28	1.00	5.00	2.9643	1.23175
TEC	6			3.49	1.20

وقد تراوح معدل إجابات أفراد العينة بين ( 3.93 ) وهو أعلى معدل حصلت عليه الفقرة ( 15 ) والتي تنص على أن التكنولوجيا تمثل حلقة الوصل بين العاملين داخل الكلية وبينها وبين العالم الخارجي ، و ( 2.96 ) الخاص بالفقرة ( 20 ) المتضمنة استخدام الكلية أنظمة معلومات تتسم بالتكامل والذكاء والتوقيت المناسب وهو أدنى معدل حصلت عليه الكلية بالمقارنة مع المعدلات التي حصلت عليها والخاصة بممارسات إدارة المعرفة .

### \* قياس إدارة المعرفة

يشير الجدول ( 7 ) إلى حصول متغير قياس إدارة المعرفة على وسط حسابي قدره ( 3.13 ) وانحراف معياري بلغ ( 1.08 ) ما يعكس انطباعاً مقبولاً لدى أفراد العينة تجاه هذا المتغير . وقد انحصرت الأوساط الحسابية للفقرات المكونة لهذا المتغير بين ( 3.07 ) فيما يتعلق بالفقرة ( 23 ) والتي تبين أن المقاييس المستخدمة من قبل الكلية تحقق التوازن بين المؤشرات الصلبة والناعمة وكذلك المالية وغير المالية .

جدول رقم ( 7 )

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MEA1	28	1.00	5.00	3.1429	1.23871
MEA2	28	1.00	4.00	3.1429	.80343
MEA3	28	1.00	5.00	3.0714	.94000
MEA4	28	1.00	5.00	3.1786	1.33482
MEA	4			3.13	1.08

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة بخصوص المتغير المستقل ( ممارسات إدارة المعرفة ) ( 3.41 ) بأنحراف معياري مقداره ( 1.14 ) .

وما يلاحظ هنا هو حصول جميع المتغيرات الفرعية لبعده ممارسات إدارة المعرفة على تقييم مقبول من قبل أفراد العينة ، مما يعني أن هناك الكثير أمام الكلية مما يجب فعله من أجل الارتقاء بمستوى تلك الممارسات والوصول إلى مستويات أداء عالية .

## 2- المتغير المعتمد ( الأداء المنظمي )

يلاحظ من الجدول ( 8 ) أن متوسط الإجابات الخاصة بمتغير الأداء المنظمي بلغ ( 3.4 ) بأنحراف معياري ( 1.17 ss ) ما يعكس انطباعاً متوسطاً لدى أفراد العينة تجاه فقرات هذا المتغير . وقد حصلت الفقرة ( 4 ) الخاصة بحركة الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية على أدنى وسط حسابي مقداره ( 2.61 ) ما يؤشر انخفاضاً واضحاً في مستوى أداء الكلية في هذا المجال ، في حين حصلت الفقرة ( 11 ) الخاصة باستحداث أقسام علمية وتخصصات جديدة على أعلى وسط حسابي بلغ ( 4.07 ) والذي يعكس أداء جيداً للكلية في هذا الجانب . وقد حصلت الفقرات (5 و13) والخاصة بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية داخل وخارج القطر واستقطاب ذوي الكفاءات من حملة الألقاب العلمية المتقدمة للعمل في الكلية على أوساط حسابية متدنية بلغت ( 2.92 ) و (2.96) على التوالي.

### جدول رقم ( 8 )

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PER1	28	1.00	5.00	3.6429	1.06160
PER2	28	2.00	5.00	3.7500	.84437
PER3	28	1.00	5.00	3.3571	1.16155
PER4	28	1.00	5.00	2.6071	1.34272
PER5	28	1.00	5.00	2.9286	1.41234
PER6	28	2.00	5.00	3.8214	.98333
PER7	28	1.00	5.00	3.1786	1.24881
PER8	28	1.00	5.00	3.5357	1.26146
PER9	28	1.00	5.00	3.1071	1.37003
PER10	28	1.00	5.00	3.5000	1.17063
PER11	28	1.00	5.00	4.0714	.89974
PER12	28	2.00	5.00	3.4643	1.13797
PER13	28	1.00	5.00	2.9643	1.62121
PER14	28	1.00	5.00	3.5000	1.00000
PER15	28	1.00	5.00	3.5714	1.06904
PER	15			3.40	1.17

أما الفقرات الأحد عشرة الأخرى فقد كان أداء الكلية فيها متوسطاً حيث كانت قيم الأوساط الحسابية الخاصة بها أعلى من الوسط الفرضي .

## اختبار الفرضيات Hypothesis test

يوضح الجدول ( 9 ) علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة المعرفة بمتغيراتها الخمس وبين الأداء المنظمي في الكلية حيث يشير معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى 1% بين متغيرات :

جدول رقم ( 9 )

### Correlations

	LEA	CUL	TEC	MEA	PRO	PER
LEA	1	.743**	.741**	.634**	.745**	.637**
CUL	.743**	1	.788**	.570**	.693**	.644**
TEC	.741**	.788**	1	.608**	.697**	.612**
MEA	.634**	.570**	.608**	1	.587**	.593**
PRO	.745**	.693**	.697**	.587**	1	.566**
PER	.637**	.644**	.612**	.593**	.566**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- عمليات إدارة المعرفة والأداء المنظمي قدرها 0.566
- قيادة إدارة المعرفة والأداء المنظمي قدرها 0.637
- ثقافة إدارة المعرفة والأداء المنظمي قدرها 0.644
- تكنولوجيا إدارة المعرفة والأداء المنظمي قدرها 0.612
- قياس إدارة المعرفة والأداء المنظمي قدرها 0.593

وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة المتمثلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي .

## Conclusions

## الاستنتاجات

- 1- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الكلية فيما يتعلق بممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بعمليات إدارة المعرفة ، قيادة إدارة المعرفة ، ثقافة إدارة المعرفة ، تكنولوجيا إدارة المعرفة ، وقياس إدارة المعرفة كان مقبولاً ، وان ليس هناك تفاوتاً واضحاً في المستوى بين ممارسة وأخرى .
- 2- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في الكلية ، بمعنى أن التحسن في مستوى تلك الممارسات سوف يؤدي الى حصول تحسن في الأداء التنظيمي .
- 3- عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لإدارة المعرفة في الكلية تستند الى تحليل الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في ظل حالة من النكامل والانسجام مع إستراتيجية الكلية الشاملة .
- 4- على الرغم من حرص الكلية على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في بعض من مفاصل العمل فيها ، إلا أن هذا الاستخدام بحاجة الى نظام معلومات متكامل يوفر درجة عالية من التنسيق بين الأقسام العلمية والوحدات الإدارية المختلفة بالإضافة الى رئاسة الجامعة للمساعدة في عملية إتخاذ القرارات .
- 5- عدم وجود آلية واضحة للاستفادة من المعرفة الكامنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتحويلها الى معرفة صريحة والعمل على تقاسمها .
- 6- محدودية الموارد المخصصة لتغطية الأنشطة والممارسات المختلفة التي تسهم في توسيع قاعدة المعرفة في الكلية .
- 7- أظهرت المؤشرات الخاصة بالأداء المنظمي مشاركة محدودة لأعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية داخل وخارج القطر ما يؤشر ضعف مستوى أداء الكلية في مجال البحث العلمي ، وانعكاس ذلك على حركة الترقيات العلمية فيها و التي أظهرت هي الأخرى تدنياً واضحاً في مستواها .
- 8- عدم وجود خطة واضحة لدى الكلية لاستقطاب ذوي الكفاءات العلمية من حملة الألقاب العلمية المتقدمة للعمل في الكلية بالتنسيق مع رئاسة الجامعة .

- 1 - ضرورة تطوير استراتيجية خاصة لإدارة المعرفة في الكلية تحدد الآلية التي تمكنها من اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها وتحديثها وتوظيفها بهدف جعلها منظمة متعلمة قادرة على التعامل مع المواقف المختلفة التي يمكن ان تواجهها في المستقبل .
- 2- القياس المستمر للعمل المعرفي في الكلية وتقييم أثاره على نتائج أداءها بهدف إجراء عملية التحسين المستمر على عمليات إدارة المعرفة والممارسات الأخرى المرتبطة بها .
- 3- الاهتمام بتوليد المعرفة داخل الكلية بالاعتماد على المصادر الداخلية عن طريق تشجيع حركة البحث العلمي وإقامة الندوات والمؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية حول المستجدات العلمية في حقل الاختصاص .
- 4- بذل الجهود الرامية لاكتساب المعرفة من المصادر الخارجية من خلال اشتراك أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية التي تقام خارج العراق .
- 5- العمل على إقامة شراكات مع الكليات المناظرة في المحيطين الإقليمي والعالمي من خلال عقد اتفاقات للتبادل الثقافي وإستقدام الأساتذة الزائرين من تلك الكليات وبالتنسيق مع رئاسة الجامعة .
- 6- توفير شبكة اتصال فاعلة لتسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الكلية وبينهم وبين أقرانهم في الكليات المناظرة داخل وخارج العراق .
- 7- العمل على توثيق المعرفة الكامنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المراتب العلمية المتقدمة في الكلية وتشجيع فرق العمل البحثية تحت إشرافهم للاستفادة من المعارف والخبرات المتراكمة لديهم .
- 8- الاهتمام بالمكتبات ورفدها بالكتب العلمية الحديثة والدوريات المختلفة وكذلك إنشاء المكتبات الافتراضية باعتبارها مصادر مهمة للحصول على المعرفة وتطويرها .
- 9- توفير الأنظمة والبرامجيات والأجهزة التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات وتخزينها وتقاسمها وإمكانية توظيفها لخدمة الأغراض المختلفة .
- 10- تشجيع ثقافة التعلم والإبداع وتقاسم المعرفة بين العاملين واعتبار ذلك واحداً من معايير تقويم أداءهم ومكافأتهم.

## References

- 1- Alavi .M.& Liedner , D. E. ( 2001 ) “ Review : knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues ” MIS Quarterly , Vol . 25 . No. 1.
- 2- Bassi , I. J. ( 1997 ) “ Harnessing the power of intellectual capital ” Training & Development , Vol . No . 12 .
- 3- Beccerra – Fernadez , I . et al ( 2004 ) “ Knowledge management : Challenges , solutions and technologies ” Upper saddle River . N J . Pearson – Prentice – Hall .
- 4- Bell , D. ( 1999 ) “ The coming of post – industrial society : A venture in social forecasting ” New York , Basic Books .
- 5- Bierly , PE. Kessler, EH. & Christensen , E W . (2001 ) “Organizational Learning , knowledge and wisdom ” Journal of Organizational Change Management , Vol . 13 . No . 6 .
- 6- Bixler . C. H. ( 2002 ) “ Applying the four pillars of knowledge management ” KMWorld Magazine , Vol . 11 No. 1.
- 7- Bonner , D. ( 2000 ) “ Enter the chief knowledge officer ” , Training & Development . Vol . 54 . No . 2.
- 8- Boulding , K. E. ( 1966 ) “ The economics of Knowledge and The Knowledge of economics ” , American Economic Review .
- 9- Cabrera , A & Cabrera , E. F. ( 2002 )“ Knowledge sharing dilemma” Organization Studies , Vol . 23, No . 5.
- 10- Campbell , A. & Yeung , S. ( 1991 ) “ Creating a sense of mission ” Long Range Planning , Vol . 24 . No . 4.
- 11- Collins , J. C. & Porras , J. I. ( 1991 ) “ Organizational vision and visionary organizations ” California Management Review , Fall .
- 12- Collis , D. & Montgomery , C. A. ( 1995 ) “Competing on resources : Strategy in the 1990 ” Harvard Business Review , Vol . 73 ., No . 4 .
- 13- Cortina, Jose M. ( 1993 ) “ What is coeficient alpha ? An examination of theory and applications ” Journal of Applied Psycholgy , Vol . 78 , No.1.
- 14- Daft , R . L. ( 2001 ) “ Organization theory and design ” South – Western College Publishing .
- 15- Daft , R. L. & Marcic , D. ( 2009 ) “ Management : The new workplace” 6 ed ., South – Western .
- 16- Davenport , T. H. & Prusak , L. ( 1998 ) “ Working Knowledge : How organizations manage what they know ” Harvard Business School Press . Casmbridge , MA.

- 17-** De Long , D.W. & Fahey , L . ( 2000 ) “ Diagnosing cultural barriers to knowledge management ” Academy of Management Executive . Vol . 14 . No . 4.
- 18-** Dretske, F. (1981 ) “ Knowledge and the flow of information ” MIT Press , Cambridge , MA.
- 19-** Hayek , F. A. ( 1945 ) “ The use of Knowledge in society ” , The American Economic Review , Vol. 35 , No. 4 .
- 20-** Horwitch , M . and Armacost , R. ( 2002 ) “ Helping Knowledge management be all it can be ” Journal of Business Strategy , Vol . 23 , No . 3 .
- 21-** Johnson , B. Lorenz , E. & Lundvall , B. ( 2002 ) “ Why all this fuss about codified and tacit knowledge ” Industrial and Corporate Change, Vol. 11 . No. 2.
- 22-** Kidwell , J.J. et al ( 2001 ) “ Applying corporate Knowledge management practices in higher education ” , Education Quarterly , No.4. – Leibowitz, Jay & Aockville ( 2004 ) “ A knowledge management strategy for the Jason organization : A case study “ Journal of Computer Information Systems , Winter, 2003 – 2004 .
- 23-** Kirrane , D. E. ( 1999 ) “ Getting wise to knowledge Management ” Association Management . Vol . 51 , No . 8.
- 24-** Mokyry , J. (2002 ) “ The gifts of Athena : Historical origins of the knowledge economy ” Princeton , NJ. Princeton University Press .
- 25-** Myres , P.S. ( 1996 ) “ Knowledge management and organizational design ” Boston : Butterworth Heinemann .
- 26-** Nickols , F. ( 2000 ) “ The knowledge in knowledge management ” The Knowledge Management Yearbook 2000 – 2001 , Boston , Butterworth – Heinemann.
- 27-** Nilson , R. R. & Winter , S. G. ( 1982 ) “ An Evolutionary theory of economic change ” , Belknap , Cambridge , MA.
- 28-** Nonaka , I . & Takeuchi , H. ( 1995 ) “ The Knowledge – creating company ” , Oxford University Press .
- 29-** Orlikowaski , W. J. ( 2002 ) “ Knowing in practice : Enhancing a collective capability in distributed organizing ” , Organization Science , Vol . 13 . No . 3 .
- 30-** Polanyi , M. ( 1966 ) “ The tacit dimension ” London , Routledge & Kegan Paul .
- 31-** Price , J. L. ( 1972 ) “ Handbook of organization management ” , Levington MA : D.C. Heath .
- 32-** Quintas , P. Lefrere , P. and Jones , G. ( 1997 ) “ Knowledge management : A strategic agenda ” Long Range Planning , Vol . 30 NO. 3.



- 33-** Ramanujan , S.& Kess , S. ( 2004 ) “ Comparision of knowledge management and CMM / CMMI implementation ” , The Journal of American Academy of Business , March .
- 34-** Robins , J. & Wiersema , M , ( 1995 ) “A resource – based approach to the multi business firm : Empirical analysis of portfolio yek , F. A. ( 1945 ) “ The use of Knowledge in society ” , The Americen Economic Review , Vol. 35 , No. 4 .
- 2 - Boulding , K. E. ( 1966 ) “ The economics of Knowledge and The Know interrelationships and corporate financial performance ” , Strategic Management Journal .
- 35-** Roub , S. P. & Sthapit , B. ( 2001 ) “ Towards a taxonomy of approaches for measuring organizational knowledge ” Research and Practice in Human Resource Management , Vol . 9, No.1.
- 36-** Snowden , D. ( 1997 ) “ A framework for creating a sustsinable programme ” Caspian Publishing , London .
- 37-** Spender , J.C. ( 1996 ) “Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm ” , Strategic Management Journal , Vol. 17 . Special Issue .
- 38-** Teece , D. J. Pisano , G. & Shuen , A. ( 1997 ) “ Daynamic capabilities and strategic management ” Oxford University Press .
- 39-** Thompson , John L. (1994) " Strategic management : awareness and change , Chapman and Hall Publishing , 2<sup>nd</sup> ed .
- 40-**Tsoukas , H. & Vladimirov , E. ( 2001 ) “ What is organizational Knowledge ? Journal of Management Studies , Vol. 38 . No . 7.
- 41-** Vance , D. M. ( 1997 ) “ Information , knowledge , and wisdom : The epistemic heirarchy and computer – based information system ” Proceeding of the 3 rd Conference on Information System Sciences , B. Perkins & I. Vessey eds . Indianapolis, IN.
- 42 –** Will , Artley and Suzanne , Stroh (2001) " Establishing an integrated performance measurement " in the Performance – Based Management Handbook , Vol. 2 . Sep.
- 43-** Witt , U. Brokel , T. & Brenner, T. (2007 ) “ Knowledge and its economic characteristics : A conceptual clarification ” , w w w . jenecon. de .
- 44-** Zack , M.H. ( 1999 ) “ Developing a knowledge strategy ” California Management Review , Vol . 41 . No. 3 .

الملحق  
استمارة استبيان

السيد

الاستبانة التي بين ايديكم هي اداة لانجاز البحث العلمي الموسوم (( تحليل  
العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي )) بحث تطبيقي  
في كلية الهندسة / جامعة القادسية يرجى تأشير الإجابة المناسبة أمام كل من  
الفقرات الواردة فيها .

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام

الباحثون

أولاً :- تقييم ممارسات إدارة المعرفة

ت	الفقرات	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	لا توجد
1-	تحدد الفجوات المعرفية بطريقة نظامية ، كما إن العمليات المطلوبة لمعالجتها معرفة بشكل جيد .					
2-	تعمل الكلية على تصميم آلية متطورة واخلاقية للحصول على المعلومات المطلوبة .					
3-	يشارك منتسبوا الكلية في البحث عن الافكار في المجالات غير التقليدية .					
4-	تقوم الكلية بنقل أفضل الممارسات والتطبيقات بما في ذلك الوثائق والدروس المستخلصة بطريقة رسمية .					
5-	يتم تقييم المعرفة الكامنة لدى الافراد وتحويلها داخل الكلية .					
6-	تشكل إدارة المعرفة حجر الزاوية في استراتيجية الكلية .					
7-	تدرك الكلية امكانية توليد الإيرادات من اصولها المعرفية وتعمل على تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتسويقها وبيعها .					

ت	الفقرات	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف	لا توجد
8-	توظف الكلية عملية التعلم لدعم المقدرات الجوهرية الحالية وخلق أخرى جديدة .					
9-	يتم استخدام الافراد وتقييمهم ومكافأتهم وفقاً لمساهمة كل منهم في تطوير المعرفة التنظيمية .					
10-	تعمل الكلية باستمرار على تشجيع وتسهيل عملية تقاسم المعرفة .					
11-	أجواء الثقة والانفتاح هي السمة المميزة للمناخ التنظيمي في الكلية .					
12-	خلق القيمة للزبون يمثل هدفاً رئيساً لإدارة المعرفة .					
13-	تمثل المرونة والرغبة في الإبداع الدافع لعملية التعلم في الكلية .					
14-	يتحمل العاملون المسؤولية من اجل تعلمهم .					
15-	تشكل التكنولوجيا حلقة الوصل بين العاملين داخل الكلية وبينهم وبين العالم الخارجي .					
16-	تعمل التكنولوجيا على خلق ذاكرة تنظيمية يسهل الوصول اليها من قبل جميع العاملين داخل الكلية .					
17-	تسهم التكنولوجيا في جعل الكلية اقرب إلى زبائنها.					
18-	ترعى الكلية عملية تطوير تكنولوجيا المعلومات المرتكزة على الافراد .					
19-	تحرص الكلية على وضع التكنولوجيا التي تسهل العمل الجماعي في خدمة العاملين بالسرعة المطلوبة .					
20-	تستخدم الكلية أنظمة معلومات تتسم بالتكامل والذكاء والتوقيت المناسب .					
21-	تستنبط الكلية الطرق اللازمة لربط المعرفة بالنتائج المالية .					
22-	طوّرت الكلية مجموعة محددة من المؤشرات لأغراض إدارة المعرفة .					
23-	تحقق المقاييس المستخدمة من قبل الكلية التوازن بين كل من المؤشرات الصلبة والناعمة والمالية وغير المالية .					
24-	توجه الكلية مواردها صوب الأنشطة التي تسهم في توسيع قاعدة المعرفة بشكل ملموس .					

ثانيا: الاداء المنظمي

حققت الكلية خلال السنة الماضية تطوراً واضحاً في مجال :

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً	لا أتفق
1-	تحسين المستوى العلمي للطلبة في المراحل المختلفة.					
2-	تحقيق رضا الطلبة عن المعارف والمهارات المكتسبة خلال فترة الدراسة.					
3-	الأبحاث العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة.					
4-	حركة الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.					
5-	مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية داخل وخارج القطر.					
6-	الحلقات النقاشية والندوات العلمية في مجال اختصاص الكلية.					
7-	الدورات التدريبية المقامة لمختلف شرائح المجتمع.					
8-	الإيرادات المتحققة عن الخدمات الاستشارية المقدمة للمجتمع.					
9-	استغلال الكلية للموارد المالية المتاحة لتنفيذ النشاطات المختلفة.					
10-	الاستفادة القصوى من الامكانيات المادية المتاحة كالأبنية والورش والمختبرات.					
11-	استحداث أقسام علمية وتخصصات جديدة.					
12-	استجابة الكلية للحاجات المتجددة لسوق العمل.					
13-	استقطاب ذوي الكفاءات من حملة الألقاب العلمية المتقدمة للعمل في الكلية.					
14-	عدد الطلبة المقبولين في الأقسام العلمية المختلفة.					
15-	دورات التعليم المستمر المقامة لمنتسبي الكلية في الاختصاصات المختلفة.					