معة القادسية
بة الادارة والاقتصاد
م ادارة الاعمال
راسات الصباحية

بحث بعنوان

ادارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي

دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

إعداد الطالبة
بنين فلاح حسن

بأشراف
م .م . محسن علوان محمد

1439 هـ 2018 م

بســـــم الله الـرحمن الـرحيم

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا
، الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا
يطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا
ودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ))

صدق الله العلي العظيم

البقرة : الاية 255

الاهداء

هدي عملنا المتواضع الى خير الانبياء سيدنا محمد (صلى الله عليه واله وسلم)

والى من بذل الغالي والنفيس من اجلي .....ابي

ثانيا الى من سهرت الليل وافنت العمر من اجلي .....امي

ثالثا الى الهيئة التدريسية في جامعة القادسية

رابعا اهداء الى من اشرف على هذه الدراسة

م.م محسن علوان محمد المحترم

شكر وتقدير

نبدأ هنا شكرنا لله سبحانه وتعالى الذي بنعمته تتم الصالحات

نتقدم ايضا بالشكر الى ا. محسن علوان محمد الذي منحنا الكثير

من وقته لإنجاز هذا المشروع

والى كل من ساهم في انجاز هذا المشروع

قائمة المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة
1	العنوان	
2	الآية القرآنية	أ
3	الاهداء	ب
4	شكر وتقدير	ج
5	قائمة المحتويات	د
6	قائمة الجداول	هـ
7	المقدمة	1
8	المبحث الاول / منهجية البحث	2
9	المبحث الثاني / الجانب النظري	4
10	اولا:- ادارة المعرفة	4
11	ثانيا:- التميز المؤسسي	12
13	المبحث الثالث / الجانب العملي	18
14	الاستنتاجات	25
15	التوصيات	26
16	قائمة المصادر	27
17	الملاحق / استبانة	28

قائمة الجداول

قم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	اعداد ونسب عينة البحث حسب الجنس	18
2	اعداد ونسب عينة البحث حسب العمر	18
3	اعداد ونسب عينة البحث حسب سنوات الخدمة	18
4	اعداد ونسب عينة البحث حسب الشهادة	18
5	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اكتساب المعرفة	19
6	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استخدام المعرفة	20
7	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقاسم المعرفة	21
8	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز القيادي	22
9	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز البشري	23
10	التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز الخدماتي	24

المقدمة

لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقدين الاخرين من القرن الماضي التي كانت تفوق بكثير مما شهده العالم في الفترات السابقة حيث تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنلوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنلوجي والمعلوماتي .

مما ادى الى ضرورة البحث عن اعادة التوازن في اداء اعمالها وبما ان ادارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الاداء المؤسسي فان ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ضل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الابداع وتحقيق الميزة التنافسية من اجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الاداء قامت العديد من المؤسسات بتبني ادارة المعرفة التي تعد احد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء اليها ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات اعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة وتدريبها على ادارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المؤسسات وكذلك من خلال توجه المؤسسات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الادارية وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة.

المبحث الاول

(منهجية البحث)

مشكلة البحث:-

في ظل التحديات اتي تتعرض لها المنظمات والمتمثلة بزيادة حجم المنافسة. لا بد لها من القيام بممارسات جديدة لمواكبة هذا التطور وان من افضل هذه الممارسات في ادارة المعرفة لغرض تحقيق التميز المؤسسي المنشود . وعلى هذا الاساس يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الاتي :- **هل** هناك علاقة بين كل من ادارة المعرفة والتميز المؤسسي

اهمية البحث:-

- تستند هذه الدراسة في اهميتها الى كونها تبحث في موضوع من المواضيع الحديثة والتي لها علاقة بتطوير المنظمات في عصرنا المالي. حيث تساهم ادارة المعرفة بشكل كبير في تحقيق ما تطمح اليه في اداء منجز يقودها الى الوصول للتميز المؤسسي المنشود.

الى جانب ذلك تسعى الدراسة الى التعريف بضرورة الاهتمام الجدي بإدارة المعرفة وتوظيفها بالاتجاه الصحيح.

وتسعى في المقام الاخير الى تقديم بعض التوجيهات والمقترحات التي من شانها تشجع المنظمات لمحاربة ادارة المعرفة.

اهداف البحث :-

1-اثبات العلاقة بين ادارة المعرفة والتميز المؤسسي.

2-اثبات ان ادارة المعرفة تمارس في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية.

3-تسليط الضوء على ادارة المعرفة والتميز المؤسسي من الناحية النظرية .

4-تقديم التوصيات المناسبة للعينة المبحوثة.

فرضية البحث:-

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين ادارة المعرفة والتميز المؤسسي.

عينة البحث:-

تم اختيار عينة عشوائية عددها (25) من تدريسيي وموظفي كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية وقد تم توزيع الاستمارات وسحبها في يوم واحد.

المبحث الثاني

(الجانب النظري)

اولا :- ادارة المعرفة

- نشأة المعرفة:

منذ ان خلق الله الانسان على وجه الارض وجدت معه المعرفة بفطرته التي تطورت اثناء مراحل حياته البدائية ولا بد من الاشارة الى قضية هامة اثارها القران وهو بصدد الحديث عن اصل المعرفة وهي ان اصل المعرفة كلها تعود الى الله سبحانه وتعالي فهو الذي خلق وعلم الانسان ما لم يعلم وان هذا الانسان بما اعطاه الله من المعارف والاستعدادات اللازمة لتحصيلها لا يتصرف في هذا الكون شخصية مستقلة بذاتها بعبد الحس ويقدسه او يعبد العقل او يقدسه كما في الاتجاهات الفلسفية الشاردة عن هدى الله وانما يتصرف من منطلق انه مخلوق ومدين في اصل خلقه لله سبحانه وعارف مدين في اصل معرفته لله تعالى (راحج الكردي)

ان استقر الانسان في مراحل حياته الاولى بعد ان كون اسرة صغيرة كان لابد من الاحتياج لديمومة هذه الاسرة من ايجاد وسائل المعيشة فلذلك تنمي عنده حاجة البحث عن هذه المصادر ثم بدء الانسان بعهد تسمو فيه معارفه على الرغم من بداوته وفطرته التي نمت من خلال محيط معيشته تعلم الانسان الزراعة قب (9000) سنة قبل الميلاد والذي هو نوع من انواع تطور المعرفة وبتطور الزمن اخذت المعارف تنمو وفي (3000) سنة قب الميلاد وقد عرف بطور الوركاء(الكبيسي 430).

مفهوم المعرفة :-

تعرف المعرفة حسب قاموس اكسفورد بكونها((معلومات يمتلكها الفرد)). اما قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة على انها ((عملية الاطلاع على الوقائع والحقائق والفهم والمواضع والمؤكد للأشياء)).

ويعرف نوناكا المعرفة ((بانها معتقد صحيح مبرر ومنطقي يقوم على اساس ان المعرفة عملية انسامية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد او مجموعة من الافراد بحيث تكون تلك العملية مبررة ويتم انشاؤها من خلال تفاعل نوعي لمعرفة المعلنة والضمنية (برنوطي 37.2011)).

(Daft) يعرف المعرفة بانها كتراكم لدى الافراد او المنظمة عن طريق اضافة ما تكسبه من معلمات الى الخبرات والفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تملكها مسبقا وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها الى الاخرين(العنزي 440.2004)

المعرفة:- هي الادراك والوعي وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد او عن طريق اكتساب المعلومة عن طريق اجراء تجربة وتفسير نتائج التجربة او تفسير خبر او من خلال التأمل في طبيعة الاشياء وتأمل النفس .

مفهوم ادارة المعرفة:

تعني ادارة المعرفة :-هي ايجاد الطرق للإبداع واسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها الى الموظفين الذين هم بحاجة اليها لا دارة اعمالهم بكفاءة وفاعلية.

يتضمن مفهوم ادارة المعرفة:- تحليل وتعريف مواد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه المواد والتخطيط والسيطرة على الافعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات.

وعرفت الموسوعة الحرة ادارة المعرفة بانها:- هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على انتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الانشطة الادارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي (الظاهر 78.2009)

وعرفها نجم بانها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاف للمعرفة وانشائها كما عرفها العلي بانها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق راس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة افضل للأفراد والسوق والمجتمع.

ورفعا بريك بانها التصميم المدروس والمفصل للعمليات والوسائل والهياكل بهدف زيادة تشارك وتجديد وتحسين استخدام المعرفة (برنوطي 77.2011).

عرفها (Beijerse) على انها مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية وشراء المعرفة وتطويرها وتفعيل المشاركة فيها وتقويمها لأجل خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة متعلمة .

يعرفها Dilinda بانها عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عليا من اجل تطوير قابليات الافراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاد الإجراءات الفاعلة لتحقيق اهدافها .

يعرفها Brooking:على انها النشاط المرتبط باستمرارية وتكنيك ادارة الموجودات المتحورة حول الفرد او المنظمة (العنزي 62.2004.).

ويعرف كل من Cashaw وFrappola ادارة المعرفة على انها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة يؤكد هدا التعريف على المستوى التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها وحفظها ونشرها (عليان136.2008).

أهمية ادارة المعرفة :

تؤدي ادارة المعرفة أهمية كبيرة للمنظمات كافة فاولا تأتي أهميتها من كونها احدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الامد تعبر من خلالها المنظمة اين ترغب في الذهاب مستقبلا ؟ وتبرز أهمية المعرفة من كونها القوة البيئية عالية التأثير التي تعيد تشذيب عالم المدبرين في القرن الحادي والعشرين وكدلك تأتي أهمية أدارة المعرفة من كونها تساهم في تحسين معدل الشفافية ،مستوى التوثيق ،المشاركة في المعرفة ،وانسيابية الاتصالات(العنزي.64.2004.) .

- **تضمنت أدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتية:**

1-التحول الجيد في أدارة الأعمال الدي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والأبداع والقدرة على التكيف.

2-التطورالمطرد في التقنية وما ينبع عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

3-ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي

4-تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال .

5-الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.

6-ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات .

7-دعم الشبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.

8-القياس المقارن والرصد التنافسي.

9-اعادة تشكيل الكفاءات الحيوية .

10-تطويرمراكز الكفاءات .

(الظاهر.91.2009).

أهداف ادارة المعرفة:

1-تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة.

2-تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

3-تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية.

4-زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات.

5-تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق ايصال الخدمات.

6-تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملياتية (الظاهر.90.2009).

يشير Molsapple and singh الى الأهداف التالية للإدارة المعرفة:-

أ-حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .

ب-تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الافضل .

ج-تسهل عملية تقاسم المعرفة .

د-تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الاشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع او تخصص ما .

هـ-العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

(عليان.158.2008)

عمليات ادارة المعرفة:

اختلف الباحثون فيما تتضمنه ادارة المعرفة من عمليات وأنشطة فالبعض يصنفها الى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل اكثر من ذلك ولغرض التعرف اهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات يرى كل من العلواني (1997,2001) بأن العمليات الاساسية في ادارة المعرفة اربع تعمل بمجملها في اطار عمل يحيط به مكونان اساسيان هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا.

اما العمليات الاربعة فهي تكوين المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة وبثها وتطبيق المعرفة اما بالنسبة لكل من لي وكيم (Kim,2002and lee) فانهما يريان بأن عمليات ادارة المعرفة مختلفة وأنها تتحرك بفعل الاحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة فطلب المعرفة والامساك بها وتخزينها والمشاركة فيها واستخدامها هي اهم هذه العمليات التي غالبا ما يقوم افراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها ان عمليات وانشطة ادارة المعرفة لا تختلف مبدئيا عند ممارسات وعمليات تخصص المعلومات ولكن التغييرات الجذرية في بيئة الاعمال قدا ضافت محددات للتطبيقات التقليدية في معالجة المعلومات (الظاهر.93.2009) .

ان نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر :-

وجهة النظر الاولى كونها شيئا وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في الموارد البشرية فهي موجودة معه طوال الوقت وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم .

اما وجه النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن ايجادها وتراكمها هي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معاني مهمة لإنجاز الاهداف التنظيمية من خلال تقرير العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلا من الابداعات الفردية او معالجة المعرفة كشيء ما وذكر اخرون مثل هذا التوجه من خلال الاشارة الى الاتجاه الاول لإدارة المعرفة الذي ركز على اقتفاء اثر تكنلوجيا المعلومات بالنسبة لمعرفة فهي معرفة المعلومات وادارة المعرفة فهي ادارة المعلومات اما الاتجاه الثاني فإدارة المعرفة فيه تساوي ادارة العاملين وكلاهما يستخدم لغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الاخر .

ان مثل هذا التوجه يشجع على الاستثمار في المورد البشري محافظة وصيانة وتنميتا مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على اكثر عمليات ادارة المعرفة اثارة عند الباحثين وهي تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها واخيرا تطبيقها.

1-تشخيص المعرفة : ان تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق او المنتج تعتبر الخطوة الاولى لإدارة المعرفة ثم يتم البحث عن مكان وجودها أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الاجراءات ؟ وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة من جانب اخر فأنه في المرحلة الاولى لوضع اطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فأنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة

2-اكتساب المعرفة : في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وقد اثار العديد من الكتاب الى ان مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة او من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الاقدم والزبائن والعاملين او من بيانات اساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى واضحة والعكس صحيح وقد تكون من مصادر خارجية تتولى ادارة المعرفة احضارها عبر الحدود التنظيمية او المشاركة فيها

3-توليد المعرفة : توليد المعرفة يفي ابداع المعرفة عند عدد من الكتاب ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة وهذا يعزز ضرورة فهم ان المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة وفيما يلي توضيح مختصر للعملية :

1-المعرفة المشتركة :- وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الافراد عندما يداولون عملهم.

2-المعرفة الخارجية المجسرة :-وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى واضحة كان تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل .

3-المعرفة التركيبية :-تتم بتحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات او نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

4-المعرفة الداخلية (المدمجة):-تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة الى معرفة ضمنية قبل تحويل المعرفة التنظيمية الى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات استراتيجية.

4-تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):-ان عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية واتي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثوقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل وان هناك ادوات اخرى مثل دليل لمعرفة ونموذج ادارة الوثاق الذين يستخدمها للوصول الى المعرفة المخزنة .

5-تطوير المعرفة وتوزيعها :- ان تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة وهذا يقود الى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ومن تطبيقات ادارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة بالإضافة الى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل وان الشركات الناجحة في تحويل المعرفة الى فعل تعمل واحدا او اكثر من الاشياء التالية :

اما ان تجمع الافراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات او تتبنى ثقافة تركز على القيم او تعيد تشكيل اعتراضات العاملين الى تحديات للتغلب عليها اما توزيع المعرفة فأنه مالم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفئ فلن تولد عائدا مقابل التكلفة

6-تطوير المعرفة :- ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للأخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وان نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه وان تطبيق المعرفة اكثر اهمية من المعرفة نفسها ولن تعود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع الى تحسين الاداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة (عليان .(193.2008.

متطلبات ادارة المعرفة:

ان اول العمليات لإدارة المعرفة هي استيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل داخل المنظمات الاعمال بما في ذلك الانترنت او اي شبكات معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة ان يتبادل المعرفة ان يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ومن الطبيعي ان تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهم في تبادل المعلومات والمعارف . كذلك فأن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنه ومستوياته يعد ركنا اساسيا من اركان المعرفة (الظاهر.92.2009).

ولبناء نظام لإدارة المعرفة لابد ان تتوفر المقومات والمتطلبات الاساسية لذلك والتي يلخصها الملكاوي فيما يلي :-

1-توفر البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية(التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الامور ذات العلاقة .

2-توفر الموارد البشرية اللازمة :- تعتبر من اهم مقومات وادوات ادارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح ادارة المعرفة في تحقيق اهدافها .

3-الهيكل التنظيمي :- يعد من المتطلبات الاساسية لنجاح اي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحركة بالعمل واطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة من اطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة .

4-العامل الثقافي :- يعتبر مهما في ادارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وانتاج تقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على اساس المشاركة بالمعرفة (عليان .167.2008).

ثانيا:-التمييز المؤسسي:

- **مفهوم التمييز المؤسسي**

التمييز المؤسسي حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء واصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النعيمي . 11.2010).

يجب ان تبرز المنظمة تميزا وسيادة في ادائها وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشطة في عالم الاعمال فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة بما ان التميز في مفهوم الادارة المعاصرة ليس مجرد شعارا يرفع في حملة اعلانية او بيافطات تعلق على جدران المنظمة بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الادارة الحديثة و تقنياتها بهدف رفع مستوى الادارة والانجاز الى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين اي ان التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات (السلمي .77.2001) .

ويعد التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ فالتميز انعكاس لفكر الادارة وتطورها وقد نشأ مفهوم ادارة التميز للتعبير عن الحاجة الى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على اسس متفوقة تحقق لها قدرا ت فائقة في مواجهة التغييرات والاوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية من ناحية كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الاسواق و تحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها وحسب ارشادات الاتحاد الاوربي لعام 1999 .

يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف والادارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الافراد والتعلم (باشيوة.البرواري .عيشوني . 36.2012).

- **أهمية التميز المؤسسي :**

وقد حدد بالحال دواعي اخذ المنظمات لمبررات التميز نظرا لأهميته لها من خلال ما يأتي:-

-وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

-وسيلة لجلب المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية .

-تطوير اعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين او موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة اكثر تميزا في الاداء قياسا مع المنظمات المنافسة .

-توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا او مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به واهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات .

(الخرشة الزريقات ونور 218.230.)

- **خصائص التميز المؤسسي:**

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص وهي :-

1- قبول الاعمال الصعبة ان قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي حيث فرض النمو و التعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2- توفير القيادة الكفؤة ان القيادة تعمل كقدرة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب فالمصاعب توضح مستويات المنظمات اذ ان تحمل المنظمات الازمات ومواجهتها بسهم في حقل قدرات المنظمة وتميزها.

4- الخبرات البعيدة عن العمل ان المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرة خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب المتميز في الاداء.

5- برامج التدريب ان النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الاداء تكون اهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات

6- الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار افضل الاساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية دقة التنبؤ بالتأثير على تميز المنظمة (النور.30.2010)

- **ابعاد التميز المؤسسي:**

للتميز المؤسسي مجموعة من الابعاد :

1-القيادة و القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد كما ان القيادة العليا اذا ثبتت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد فأن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة على مناقشتها والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها كذلك فأن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية ان القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعني الاخطاء ونحو اي النقص والقصور .

2-الموارد البشرية : تواجه المنظمات التحديات المتحدة والمتغيرة تطلب من الاداريات العليا بتبني سياسات استراتيجية تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق اهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ونظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فانه يتوجب على الاداريات العليا ان تتنبأ اسلوب التفويض وفح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع لادارة العليا فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق اهداف الافراد واهداف التنظيم من خلال اشراك المؤسسين في صنع القرارات واتخاذها والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الاهداف الرئيسية وعدم تشتت الجهود.

3-العمليات : ان فئات المتعاملين كافة يعدون مثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعند ما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين فأن هؤلاء المتعاملين يلجؤون الى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل ادارة التمييز فأن اللجوء الى هذه النتائج بعد مؤشرا علما أن شيئا ما يقيم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات والخدمات (النعيمي .43.2008)

- **المحاور الرئيسية في تفير التميز:**

1-تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

يعد الهدف الاسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو احداث نقلة تطويرية وقفزة في الاداء المؤسسي ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الاداء وصولا الى المستوى العالمي.

2-تفسير التميز على اساس تفوق المنظمة على مثيلاتها يشير هذا المفهوم الى منظومة متكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها على التفرد والتفوق الايجابي على غيرها من المنظمات في الوصول الى اهدافها وهو حالة من التفرد والتفوق المنظمة على اداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالعودة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى .

3-تفسير التميز من خلال تحقيق اداء يفوق توقعات العملاء :

ويشير هذا المفهوم على محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتمديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من اجل تحسين وتطوير اداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يقتدي به فالتميز يعبر عن تقديم لمسة اضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين كما تكون الاختيار الافضل لعملاء مرتقبين لما يحقق النجاح والتميز للمنظمة ويؤكد ان التميز هو الوضوح في التعريف على العملاء وتفهم متطلباتهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الحاجات والمتطلبات (التيجاني .12.2007).

- **دوافع الاداء المتميز:**

1-التغير سريع وثابت :

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث فلاشك ان الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغيير ظروف البيئة الخارجية وتعرف البيئة الخارجية على انها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها .

2-المنافسة بلا حدود :

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور المنافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الاسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة منها الانتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية وشدة الابداعات المتلاحقة.

3-تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث لتميز ان المنظمات المتنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف الفرص بقائها واستمرارها بشكل اكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة اولياتها .

4-طفرة تكنولوجيا للمعلومات:

القيادة المتميزة تعرض على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعيا الى الاستخدام الامثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك النظم والاجهزة الالكترونية الحديثة ومن جانب اخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من اجهزة ونظم وبرامج تكنولوجيا فيجب ان تبرز التقارير الادارية لعدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام في النظم التكنولوجيا ويجب على الادارة في المؤسسات المتميزة ان تكون قادرة على :-

ا-الالتزام لتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد التكنولوجيا.

ب-المشاركة في اختيار وتقسيم الموارد التكنولوجيا البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة .

ج-الاستغلال الامثل للموارد التكنولوجيا المتوفرة .

(غازي .11.2014)

- **انواع التميز (التميز القيادي ،الخدمي ،البشري):**

1-التميز القيادي القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتمييز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة وكذلك اهتمامها بالتشجيع لمنافسة بين الافراد للتوصل الى افكار جديدة وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب ان يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التمييز في المنظمة فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والافكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية .

2-التميز الخدمي :ان فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة المستهلكين للسلع والخدمات وفي ضل ادارة التمييز فان اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشرا على ان شيئا ما يتم خطأ في اسلوب تقديم الخدمة

وحدد(Hughes)ان هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

-وضع العميل بالدرجة الاولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل.

-بناء علاقة طويلة الامد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد ان تتم عملية البيع.

-التعرف على امكانيات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز امكانيات المنظمة في تدنية نقاط الضعف.

-التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية .

-عدم القاء اللوم على الموظفين امام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء

-العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

3-التميز البشري :-

-دور الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين :

المنظمة في ابسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة والادارة هي عملية تحقيق الاهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ويقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الادارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الانسان وترجع اهمية العنصر البشري الى عدة اسباب منها :-

ان الانسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط للتعلم في المنظمة الا ان العنصر البشري هو بكل المقاييس هو العنصر هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات فمن الصعب ان تتخيل ان مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري (غازي .8.2014)

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولا :- المعلومات الديموغرافية

جدول رقم (1) يمثل اعداد ونسب عينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	17	68 %
اناث	8	3 %2
المجموع	25	1 %00

جدول رقم (2) يمثل اعداد ونسب عينة البحث حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
20 -30	5	%20
31- 40	15	%60
41 فاعلى	5	%20
مجموع	25	%100

جدول رقم (3) يمثل اعداد ونسب عينة البحث حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1 - 10	14	%56
11 – 20	8	%32
21 فاعلى	3	%12
مجموع	25	%100

جدول رقم (4) يمثل اعداد ونسب عينة البحث حسب الشهادة

الشهادة	العدد	النسبة
بكالوريوس	6	%24
ماجستير	12	%48
دكتوراه	7	%28
المجموع	25	%100

ثانيا :- متغيرات الدراسة

اولاً :- ادارة المعرفة

جدول رقم (5)

التكرارات والنسب المئوية الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اكتساب المعرفة

ت	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		
1	تقوم الادارة بملاحظة احتياجات الكلية المعرفية من اجل توفيرها	20	%80	3	%12	1	%4	1	%4	0	0	4.68	0.7332
2	توفر الكلية بيانات تساعد العاملين فيها على ايجاد حلول للمشكلات الادارية التي تواجههم	15	%60	6	%24	4	%16	0	0	0	0	4.44	1.1310
3	تحاول الكلية اكتساب المعرفة من مؤسسات اقليمية محيطة	15	%60	6	%24	1	%4	3	%12	0	0	4.2	0.7868
4	تكتسب الكلية المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والاكاديمية والمنظمات المنافسة	14	%56	6	%24	1	%4	4	%16			4.76	1.1005
	المجموع											4.52	0.9378

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (4) (تكتسب الكلية المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والاكاديمية والمنظمات المنافسة) وادنى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (3) (تحاول الكلية اكتساب المعرفة من مؤسسات اقليمية محيطة) وهذا يدل على ان الكلية تكتسب المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والاكاديمية والمنظمات المنافس

جدول رقم (6)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استخدام المعرفة

ت	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		
1	يتوفر لدى ادارة الكلية رؤية واضحة تحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة	14	%56	9	%36	0	0	2	%8	0	0	4.4	0.8485
2	يدرك العاملين في الكلية اهمية ادارة المعرفة في دعم الانشطة التشغيلية	6	%24	14	%56	2	%8	3	%12	0	0	3.90	0.8910
3	توفر الكلية للعاملين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق اهداف محددة	10	%40	11	%44	3	%12	1	%4	0	0	4.2	0.8
4	تدرك ادارة الكلية ان لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج الى ادارة وتنظيم	6	%24	13	%52	4	%16	2	%8	0	0	3.92	0.8447
	المجموع											4.105	0.8460

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (1) (يتوفر لدى ادارة الكلية رؤية واضحة تحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة) وادنى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (2) (يدرك العاملين في الكلية اهمية ادارة المعرفة في دعم الانشطة التشغيلية) وهذا يدل على ان للكلية رؤية واضحة تحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة

جدول رقم (7)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقاسم المعرفة

ت	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		
1	يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن نفس المستوى الاداري من مصادرها المختلفة	14	%56	6	%24	3	%12	2	%8	0	0	4.28	0.8447
2	يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة	10	%40	10	%40	3	%12	2	%8	0	0	4.12	0.9765
3	لدى الكلية طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع (مذكرات – تقارير – بريد الكتروني)	15	%60	6	%24	3	%12	0	0	1	%4	4.36	1.1611
4	لدى الكلية نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	10	%40	10	%40	2	%8	2	%8	1	%4	4.04	1.0789
	المجموع											4.2	1.0153

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (3) (لدى الكلية طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع (مذكرات – تقارير – بريد الكتروني) وادنى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (4) (لدى الكلية نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين) . وهذا يدل على ان للكلية طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع

ثانياً :- لتميز المؤسسي

جدول قم (8)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز القيادي

ت	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		
1	تؤكد ادارة الكلية على الالتزام بمعايير التميز القيادي	18	%72	5	%20	2	%8	0	0	0	0	4.64	0.6248
2	تتبنى ادارة الكلية الاهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات الطلبة ورغباتهم	16	%64	5	%20	4	%16	0	0	0	0	4.48	0.7547
3	تسعى ادارة الكلية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد	18	%72	5	%20	2	%8	0	0	0	0	4.66	0.6251
4	توفر ادارة الكلية الترتيبات اللازمة بهدف تقديم اداء متميز	12	%48	8	32	5	%20	0	0	0	0	4.28	0.7756
5	تعمل ادارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	11	%44	11	%44	1	%4	1	%4	1	%4	4.2	0.9797
	المجموع											4.452	0.7519

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (3) (تسعى ادارة الكلية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد) وادنى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (5) (تعمل ادارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة) . وهذا يدل على ان الكلية تسعى باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد .

جدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز البشري

ت	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		
1	تقوم الكلية بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز	9	%36	13	%52	0	0	3	%12	0	0	4.12	0.9086
2	تستقطب الكلية ذوي الكفاءات للعمل فيها	12	%48	10	%40	2	%8	1	%4	0	0	4.32	0.7949
3	توفر الكلية لموظفيها ادوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم	12	%48	8	%32	3	%12	1	%4	1	%4	4.16	1.0461
4	تستخدم الكلية برنامجاً لدمج الموظفين الجدد في العمل	12	%48	6	%24	5	%20	2	%8	0	0	4.52	1.0703
5	تهتم الكلية بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً	6	%24	7	%28	4	%16	5	%20	3	%12	3.32	1.2666
	المجموع											4.08	1.0173

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (4) (تستخدم الكلية برنامجاً لدمج الموظفين الجدد في العمل) . وادنى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (1) (تقوم الكلية بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز) وهذا يدل على ان الكلية تستخدم برنامجاً لدمج الموظفين الجدد في العمل .

جدول رقم (10)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز الخدماتي

ت	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		
1	تقوم الكلية بأجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة	11	%44	9	%36	2	%8	3	%12	0	0	4.12	0.9927
2	تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية الى روادها الى ضبط وتطوير مستمرين	14	%56	8	%32	2	%8	0	0	1	%4	4.36	0.9329
3	تعتمد الكلية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	14	%56	6	%24	3	%12	2	%8	0	0	4.28	0.8447
4	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالراحة	7	%28	12	%48	3	%12	2	%8	1	%4	3.8	1.0353
	المجموع											4.14	0.9514

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (2) (تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية الى روادها الى ضبط وتطوير مستمرين) وادنى متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (4) (تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالراحة) . هذا يعني ان الكلية تقوم باستمرار بإخضاع خدماتها للضبط والتطوير ..

الاستنتاجات

1- ان للكلية رؤية واضحة تحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة .
2- ان الكلية تكتسب المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والاكاديمية والمنظمات المنافسين
3- ان للكلية طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع .
4- تستخدم الكلية برنامجاً لدمج الموظفين الجدد في العمل
5- تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية الى روادها الى ضبط وتطوير مستمرين
6- تسعى ادارة الكلية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد
7- لا يدرك جميع العاملين في الكلية اهمية ادارة المعرفة في دعم الانشطة التشغيلية .
8- الكلية لا تمتلك نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين .
9- تعمل ادارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة ولكن ليس بالمستوى بالمطلوب .
10 – لا تتسم اجراءات تقديم الخدمات في الكلية بالراحة التامة للجميع .

التوصيات

1- على الكلية اتخاذ التدابير المناسبة لتنفيذ خططها واستراتيجياتها في مجال ادارة المعرفة شكل فعال خاصة كونها تدرك اهمية المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي
2- على الكلية محاولة اكتساب المعرفة من مؤسسات اقليمية محيطة رائدة في مجال المعرفة
3- على ادارة الكلية اشعار جميع العاملين في الكلية بأهمية ادارة المعرفة في دعم الانشطة التشغيلية المختلفة .
4- تعزيز الجوانب المضيئة في عمل الكلية مثل الدورات التدريبية للعاملين في مجال المعرفة والبرامج الحاصة بالموظفين الجدد . والتحسين والتطوير المستمرين للخدمات المقدمة .
5- على ادارة الكلية ان تراعي الحصول على خدماتها بانسيابية وراحة تامة
6- الالتزام بمعايير التميز القيادي
7- الاهتمام من قبل الكلية بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً
8- على ادارة الكلية تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة

قائمة المصادر

أ- الكتب (المصادر العربية)

1- عليان ، صبحي مصطفى، ادارة المعرفة. الاردن. دار هناء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى. (2008)

2- طبطب، نعيم ابراهيم ، ادارة المعرفة . الاردن . جدار للكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. (2009)

3- طبطبي، خضر مصباح اسماعيل . ادارة المعرفة . الاردن. دار الحامد للنشر والطباعة . الطبعة الاولى (2010)

4- باشيوة، الحسن عبدالله ، البرواري ، نزار عبدالمجيد ، عشويني محمد احمد . التغير المؤسسي ، الاردن . دار الوراق للنشر والتوزيع (2013)

5- الكبيسي ، صلاح الدين. ادارة المعرفة . الاردن ، جامعة الدول العربية المنظمة للتنمية الادارية . عدد المجلدات (1) . (2005)

6- برنوطي ، جاد نانو . ادارة المعرفة، اثراء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى (2011)

7- السلمي ، علي . ادارة التميز ، دار غريب للطباعة والنشر الطبعة الاولى (2002)

8- النعيمي ، محمد عبد المال . ادارة التميز . الاردن ، دار البارودي للنشر والتوزيع (2008)

9- الطاهرة ، اسمهان ماجد . ادارة المعرفة ، الاردن . دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى (2012)

10- الدليمي ، علاء فرجان طالب . المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية . الاردن. دار صفاء للنشر والطباعة الطبعة الاولى (2011)

11- الجنابي ، اميرة . ادارة المعرفة ، الاردن ، دار صفاء للنشر الطبعة الاولى (2009)

12- جراءات ، محمد . ادارة المعرفة في اطار نظم الاعمال ، اثراء للنشر والطباعة الطبعة الاولى (2011)

ب- رسائل الماجستير (المصدر العربي)

13- العنزي ، سعد علي محمود . دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية . الاردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع . (2005)

اولاً :- ادارة المعرفة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	اكتساب المعرفة					
1	تقوم الادارة بملاحظة احتياجات الكلية المعرفية من اجل توفيرها					
2	توفر الكلية بيانات تساعد العاملين فيها على ايجاد حلول للمشكلات الادارية التي تواجههم					
3	تحاول الكلية اكتساب المعرفة من مؤسسات اقليمية محيطة					
4	تكتسب الكلية المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والاكاديمية والمنظمات المنافسة					
	استخدام المعرفة					
5	يتوفر لدى ادارة الكلية رؤية واضحة تحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة					
6	يدرك العاملين في الكلية اهمية ادارة المعرفة في دعم الانشطة التشغيلية					
7	توفر الكلية للعاملين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق اهداف محددة					
8	تدرك ادارة الكلية ان لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج الى ادارة وتنظيم					
	تقاسم المعرفة					
9	يتم تداول المعرفة بين العاملين ضمن نفس المستوى الاداري من مصادرها المختلفة					
10	يتم تداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة					
11	لدى الكلية طرق لتوزيع المعرفة على العاملين فيها وجعلها متاحة للجميع (مذكرات – تقارير – بريد الكتروني)					
12	لدى الكلية نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين					

ثانياً :- لتميز المؤسسي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	التميز القيادي					
1	تؤكد ادارة الكلية على الالتزام بمعايير التميز القيادي					
2	تتبنى ادارة الكلية الاهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات الطلبة ورغباتهم					
3	تسعى ادارة الكلية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد					
4	توفر ادارة الكلية الترتيبات اللازمة بهدف تقديم اداء متميز					
5	تعمل ادارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة					
	التميز البشري					
6	تقوم الكلية بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز					
7	تستقطب الكلية ذوي الكفاءات للعمل فيها					
8	توفر الكلية لموظفيها ادوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم					
9	تستخدم الكلية برنامجاً لدمج الموظفين الجدد في العمل					
10	تهتم الكلية بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً					
	التميز الخدماتي					
11	تقوم الكلية بأجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة					
12	تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية الى روادها الى ضبط وتطوير مستمرين					
13	تعتمد الكلية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
14	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالراحة					