

أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية

سامر عبدالمجيد البشابشة و السيد حسين الحمد

قسم الإدارة العامة - جامعة مؤتة - الكرك - الأردن

(قدم للنشر في ٢٥/٥/١٤٢٨هـ وقبل للنشر في ١٧/٣/١٤٢٩هـ)

المستخلص. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) مديرًا ومديرة، و(٣٣٦) موظفًا وموظفة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

- ١- توافر إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.
- ٢- مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة.
- ٣- إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاء إدراك الموظفين لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة.
- ٤- يوجد أثر لأبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المديرين.

وتوصي الدراسة بضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمات الأعمال، والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ وتقويم استراتيجيات المنظمة، بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة.

١ - مقدمة

خلال العقود القليلة الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم. وقد ساعد في ذلك، ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصاً الإنترنت. إن نظام الاتصالات الحديث، بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة، أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن، وصارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، إذ إن رأس المال الفكري يعدّ سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy).

إن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إيجاد فرص جديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر (الزامل، ٢٠٠٣م).

والمغزى الأساسي من إدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وبصورة فاعلة، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية.

إن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ إن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات (Information Technology, IT) وإدارة المعلومات (Information Management, IM)، ويتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة ولممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما أنها تعتبر مكملة لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها.

وهذا بدوره قد يؤثر بطريقة أو بأخرى على فاعلية المديرين الذين يقومون باتخاذ القرارات في المنظمات، وذلك لأن المعرفة تلامس سلوكهم وقدراتهم وإمكانياتهم واتجاهاتهم وممارستهم الإدارية بشكل عام، وقد ترفع من كفاءة وفاعلية المديرين، وبالتالي رفع كفاءة وفاعلية المنظمة.

وعليه جاءت هذه الدراسة لفحص مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وتحليل أثرها على فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

ومن الأمور المهمة التي يجب أن نشير إليها هنا، هي التعريفات الإجرائية لأهم المفاهيم التي استخدمت في هذه الدراسة، وهي كالتالي:

١- **ابتكار المعرفة:** وهي قدرة الوزارة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها الوزارة والحصول عليها بأسلوب علمي، وتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها من أجل سد الثغرة المعرفية بين الإدارات والأقسام، وتوفير البيانات لحل المشكلات الإدارية.

٢- **اكتساب المعرفة:** وهي قدرة الوزارة على اكتساب المعرفة وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من مصادر مختلفة، مثل: المنظمات المشابهة لها، والإرشاديين، والمعاهد العلمية، والأكاديمية، والمكتبات، والإنترنت، وأي مصادر أخرى حديثة.

٣- **تنظيم المعرفة:** وهي قدرة الوزارة على تصنيف المعرفة وتحويلها بشكل مفيد، وقد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو أي قواعد معرفة، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق منافع للوزارة.

٤- **توزيع المعرفة:** وهي قدرة الوزارة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة عمل من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية، وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات

والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نقطة توزيع مرنة.

٥- استخدام المعرفة: وهي تشير إلى قدرة الوزارة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وإعادة استعمالها، وتداولها بين جميع العاملين من أجل زيادة مهارتهم ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية من أجل رفع كفاءة وزارتهم (المومني، ٢٠٠٥م).

٦- الفاعلية الإدارية: وهي الدرجة التي يحقق فيها المدير أهدافه الإدارية المرسومة الرسمية وغير الرسمية في وزارته، من خلال امتلاكه لمجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات والمواقف التي تمكنه أو تساعد في تحقيق ذلك، ويتطلب وصول المدير إلى درجة عالية من الفاعلية الإدارية أن يقوم بتحديد الأهداف والأنشطة التي تحققها بدقة ويركز على إنجازها.

٧- الفاعلية الشخصية: وهي الدرجة التي يتمكن من خلالها المدير من تحقيق أهدافه على المستوى الشخصي في وزارته، والتي تشكل له دافعاً وحافزاً للاستمرار في أداء عمله، الأمر الذي يضعه على أول درجات سلم الفاعلية الإدارية، وتتحقق فاعلية المدير الشخصية من خلال أمور كثيرة منها: نظرته الإيجابية للحياة وترتيب الأولويات، والالتزام بالقيم والمبادئ.

٨- الفاعلية الظاهرية: وهي تصرفات وسلوكيات ظاهرة للعيان يقوم بها المدير، تفسر على أنها تساهم في فاعليته، ومؤشرات يستدل من خلالها وتعطي الآخرين انطباعاً عن المدير بأنه يحقق الأهداف المتوقعة منه بحكم المركز الذي يشغله، ويظهر هذا النوع من الفاعلية من خلال التزام المدير بأوقات العمل الرسمي، والقدرة على الاتصال الجيد، والمشاركة في النشاطات المختلفة (تويجر، ٢٠٠٣م).

١-١ مشكلة الدراسة

لقد تزايد دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام الإداري بها يوماً بعد يوم، ففي السابق كان يجري التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيزاً واضحاً على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في كفاءة وفاعلية الأفراد، وينصب جزء كبير من جهود العلماء والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية منظمات الأعمال الخاصة والعامة، والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد وتحسين الفاعلية.

لذلك تم في المنظمات إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة التي ترعى وتدعم نشاطات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها المنشودة في دعم وتعزيز كفاءة وفاعلية العاملين فيها.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في تحليل أثر إدارة المعرفة على فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

٢-١ أهمية الدراسة

تزداد أهمية المعرفة مع تزايد أعداد العاملين في مجال المعرفة في المنظمة الحديثة، إذ تشير الإحصاءات إلى زيادة أعداد العاملين في مجال المعرفة في الكثير من المنظمات، ويبرز دور إدارة المعرفة في زيادة وتحسين فاعلية المدراء، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات المهمة واللازمة لهم لاتخاذ القرارات المختلفة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حيويًا حديثاً هو إدارة المعرفة، وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات (الخاصة والعامة) للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، فقد أصبحت

المنظمات تواجه منافسة تزداد يوماً بعد يوم في ظل عالم يتجه نحو العولمة ونحو انفتاح الأسواق والأعمال والتجارة الإلكترونية.

من جانب آخر، فإن تحسين الفاعلية الإدارية لا يمكن أن يتم ويكتمل إلا من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة وتكنولوجيا وإدارة المعلومات.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها وعلى - حد علم الباحث - من الدراسات الأولى التي تطرقت لهذا الموضوع في الوزارات الأردنية وربطها بفاعلية المديرين، لذلك تعتبر هذه الدراسة حجر أساس أو منطلقاً للأكاديميين للبناء عليها.

١-٣ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية وتتبع منه الأهداف الفرعية التالية:

أ- صياغة إطار نظري لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة (KM) وما يتعلق بها من مفاهيم أخرى.

ب- إبراز أهم الوظائف التي تؤديها إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين.

ج- التعرف على مستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

د- فحص العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (إدارة المعرفة) مجتمعة، وكل بعد من أبعادها وبين المتغيرات التابعة (فاعلية المديرين) وكل بعد من أبعادها.

هـ- التعرف على مستوى إدراك العاملين والمديرين لإدارة المعرفة في الوزارات الأردنية.

١-٤ أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى توافر وظائف إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين؟

السؤال الثاني: ما هو مستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين (إدارة المعرفة) مجتمعة وكل بعد من أبعادها وبين المتغيرات التابعة (فاعلية المديرين) وكل بعد من أبعادها؟

السؤال الرابع: ما هو مستوى إدراك المديرين والموظفين لإدارة المعرفة؟

١-٥ فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في فاعلية المديرين.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في الفاعلية الشخصية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في الفاعلية الإدارية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في الفاعلية الظاهرية.

٢- منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة، وكذلك اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني، وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٢-١ مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجتمع من المديرين والموظفين العاملين في الوزارات الحكومية الأردنية في وزارات قطاع الموارد البشرية (وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، ووزارة العمل، ووزارة تطوير القطاع العام، ووزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الصحة، ووزارة البيئة، ووزارة الأوقاف، ووزارة الثقافة)، وهو يشكل مجتمع من المديرين والموظفين البالغ تعدادهم (٢٧٣٣) منهم (٦٢٤) مديراً، و(٢١٠٩) موظفاً، (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٦م)، الملحق (ج).

٢-٢ عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من (٦٥١) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة بطريقة طبقية تناسبية، حيث بلغ عدد المدراء (١٥٠) مديراً شكلوا ما نسبته (٢٣٪) من عينة الدراسة الكلية، وقد تم استرجاع (١٣٩) استبانة شكلت ما نسبته (٩٢,٦٪) من مجمل الاستبيانات الموزعة على عينة المديرين، وقد تم استبعاد (٨) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (١٣١) استبانة شكلت ما نسبته (٨٧,٣٣٪) من عينة المديرين، وما نسبته (٢٠,٢٪) من عينة الدراسة الكلية.

وتكونت عينة الموظفين (٥٠١) من العينة الكلية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة التناسبيّة حيث شكّلت العينة ما نسبته (٧٧٪) من عينة الدراسة الكلية، وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع (٣٥١) استبانة شكّلت ما نسبته (٧٠٪) من مجمل الاستبيانات الموزعة. وقد تم استبعاد (١٥) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (٣٣٦) استبانة شكّلت ما نسبته (٦٧,١٪) من عينة الدراسة، وما نسبته (٥١,٧٪) من العينة الكلية وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة، وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية: الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي، ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة.

جدول (١). وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	المديرين		الموظفين	
		النسبة المئوية %	التكرار (ن=١٣١)	النسبة المئوية %	التكرار (ن=٣٣٦)
الجنس	ذكر	٧١,٨٪	٩٤	٥٧,٧٪	١٩٤
	أنثى	٢٨,٢٪	٣٧	٤٢,٣٪	١٤٢
العمر	٢٥ سنة فأقل	٣,٨٪	٥	١٣,٩١٪	٤٧
	٢٦-٣٥ سنة	٣٠,٥٪	٤٠	٣٧,٧٨٪	١٢٨
	٣٦-٤٦ سنة	٤٥,٨٪	٦٠	٣٧,٢٨٪	١٢٦
	٤٧ سنة فأكثر	١٩,٨٪	٢٦	١٠,٣٦٪	٣٥
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	٥,٣٪	٧	١٨,٣٪	٦٢
	دبلوم متوسط	١١,٥٪	١٥	٤١,١٪	١٣٩
	بكالوريوس	٥٤,٢٪	٧١	٢٩,٦٪	١٠٠
	دراسات عليا	٢٩,٠٪	٣٨	١٠,٩٪	٣٧
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	٧٧,١٪	١٠١	٣٣٦	موظف
	مدير	٢٢,٩٪	٣٠	١٠٠٪	
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١٦,٨٪	٢١	٢٠,٤١٪	٦٩
	٦-١٠ سنوات	٢٣,٧٪	٣١	٣٠,١٨٪	١٠٢
	١١-١٥ سنة	٣٨,٩٪	٥١	١٩,٥٣٪	٦٦
	١٦ سنة فأكثر	٢٠,٦٪	٢٧	٢٩,٥٨٪	١٠٠

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية والإدارية لأفراد عينة الدراسة المؤلفة من (١٣١) مديراً و(٣٣٦) موظفاً.

ويوضح الجدول رقم (١) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة كانوا ذكوراً، حيث بلغت نسبتهم (٧١,٨٪).

أما من حيث المستوى الوظيفي فبلغت نسبة فئة رئيس قسم (٧٧,١٪) وبلغت نسبة فئة مدير (٢٢,٩٪).

وفيما يتعلق بالعمر، فإن أعلى نسبة لديهم كانت من الفئة (٣٦-٤٦ سنة) حيث بلغت (٤٥,٨٪) وكانت أقل نسبة لفئة (٢٥ سنة فأقل) حيث بلغت نسبتهم (٣,٨٪).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة الخبرة (١١-١٥ سنة) حيث بلغت (٣٨,٩٪) وكانت أقل نسبة لفئة (٥ سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتهم (١٦,٨٪).

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة المؤهل (بكالوريوس) حيث بلغت (٥٤,٢٪) وكانت أقل نسبة لفئة الثانوية العامة فما دون، حيث بلغت نسبتهم (٥,٣٪).

أما خصائص عينة الدراسة للموظفين، فيوضح الجدول رقم (١) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة كانوا ذكوراً حيث بلغت نسبتهم (٥٧,٧٪).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة الخبرة (٦-١٠ سنوات) حيث بلغت (٣١,١٨٪)، وكانت أقل نسبة لفئة (١١-١٥ سنة) حيث بلغت نسبتهم (١٩,٥٣٪).

وفيما يتعلق بالعمر، فإن أعلى نسبة لديهم كانت من الفئة (٢٦-٣٥ سنة) حيث بلغت (٣٧,٨٧٪)، وكانت أقل نسبة لفئة (٤٧ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (١٠,٣٦٪).

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة المؤهل (دبلوم متوسط) حيث بلغت (٤١,١٪)، وكانت أقل نسبة لفئة (دراسات عليا) حيث بلغت نسبتهم (١٠,٩٪).

٢-٣ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم تطوير استبانة اشتملت على ثلاثة أجزاء، وفيما يلي وصفاً للأجزاء التي غطتها الاستبانة:

القسم الأول: شمل متغيرات الدراسة الديموجرافية، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: شمل (٣١) فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل (إدارة المعرفة) حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة جاكوب (Jakob, 2003) ودراسة المومني (٢٠٠٥م) وصنفت الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمس إجابات هي: تنطبق بدرجة كبيرة جداً، أو تنطبق بدرجة كبيرة، أو تنطبق بدرجة متوسطة، أو تنطبق بدرجة قليلة، أو تنطبق بدرجة قليلة جداً، حيث تغطي فقرات الاستبانة خمسة أبعاد فرعية هي:

١. ابتكار المعرفة وتغطيتها الفقرات (١-٥).
٢. اكتساب المعرفة وتغطيتها الفقرات (٦-١٠).
٣. استخدام المعرفة وتغطيتها الفقرات (١١-١٥).
٤. توزيع المعرفة وتغطيتها الفقرات (١٦-٢١).
٥. تنظيم المعرفة وتغطيتها الفقرات (٢٢-٢٦).

القسم الثالث: شمل (٢٣) فقرة تغطي متغير الدراسة التابع (فاعلية المديرين) حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة تويجر، (٢٠٠٣م) وصنفت الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمس إجابات هي: تنطبق بدرجة كبيرة جداً، أو تنطبق بدرجة كبيرة، أو تنطبق بدرجة متوسطة، أو تنطبق بدرجة قليلة، أو تنطبق بدرجة قليلة جداً، حيث تغطي فقرات الاستبانة ثلاثة أبعاد فرعية هي:

١. الفاعلية الإدارية وتغطيها الفقرات (٦-١١).

٢. الفاعلية الشخصية وتغطيها الفقرات (١٢-١٧).

٣. الفاعلية الظاهرية وتغطيها الفقرات (١٨-٢٣).

أما بالنسبة للإدراك، فقد تم قياسه في استبانة المديرين والموظفين كالتالي:

- الإدراك وتغطيها الفقرات (٢٧-٣١) للمديرين.

- الإدراك وتغطيها الفقرات (١-٥) للموظفين (المومني، ٢٠٠٥م).

٢-٤ صدق الأداة

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة القياس، تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية، كما هو مبين في الملحق رمز (ج)، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبانة، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم حذف وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف الدراسة. فضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختيارية قوامها (٢٥) مبحوثاً من خارج أفراد العينة بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم العبارات ودرجة وضوحها وسهولتها، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقرات أداة الدراسة، مما أكد على صدقها.

٢-٥ ثبات الأداة

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من (٢٥) مبحوثاً من خارج مجتمع الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

جدول (٢). قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة.

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Alpha	Test-Retest
١	ابتكار المعرفة	٥ - ١	٠,٨٤	٠,٨٦
٢	اكتساب المعرفة	١٠ - ٦	٠,٨٠	٠,٨٣
٣	استخدام المعرفة	١٥ - ١١	٠,٨٢	٠,٨٤
٤	توزيع المعرفة	٢١ - ١٦	٠,٧٦	٠,٧٨
٥	تنظيم المعرفة	٢٦ - ٢٢	٠,٨٨	٠,٨٩
٥-١	توافر إدارة المعرفة	٢٦ - ١	٠,٨٩	٠,٩٠
٦	الإدراك للمديرين	٣١ - ٢٧	٠,٧٧	٠,٨٦
١	الفاعلية الإدارية	١١ - ٦	٠,٨٦	٠,٨٨
٢	الفاعلية الشخصية	١٧ - ١٢	٠,٨٣	٠,٨٧
٣	الفاعلية الظاهرية	٢٣ - ١٨	٠,٨٧	٠,٩٠
٣-١	فاعلية المديرين	٢٣ - ٦	٠,٨٨	٠,٩١

نلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معامل الثبات للأداة المتعلقة بتوافر إدارة المعرفة ككل بلغ (٠,٩٠)، وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (ألفا=0.89)، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة المتعلقة بفاعلية المديرين ككل بلغ (٠,٩١)، وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (ألفا=0.88) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

٢-٦ المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Sps.10).

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

٣- الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٣ مفهوم وطبيعة إدارة المعرفة التنظيمية

يستخدم مصطلح المعرفة التنظيمية من منظورات ثلاثة، فقد يقصد به أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة، وأن يكون على بينة بالحقائق من خلال الخبرة والأساليب والمبادئ المرتبطة بشيء ما، ويركز هذا المنظور على معاونة

الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقاً لاحتياجات المنظمة، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المنظمة. كما يستخدم المصطلح ليشير إلى القدرة على الفعل بمعنى آخر، فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية، بالتزامن مع القيام بالعمل. أما المنظور الثالث فينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة، أي ما نطلق عليه جسد المعرفة، والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث ومعادلات وبرمجيات وغير ذلك، أي أن هذا المنظور ينظر إلى المعرفة باعتبارها شيء يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات (Martensson, 2000).

يوجد صعوبة في التفريق بين مصطلح المعرفة ومصطلحين آخرين هما: البيانات والمعلومات، حيث إن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي رموز ذات دلالة استناداً إلى معايير تنتجها قاعدة المعرفة، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم إيجاد معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة. ويقصد بالمعرفة تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا، بهدف إغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي تم التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، فقد عرفها البعض بأنها: "تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في

عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص" (Malhotra, 1998).

وآخرون تناولوه بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية، فقد جرى تعريف إدارة المعرفة بأنها: "الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة" (Koenig, 1995).

وعرفها دوفي (Duffy) أنها: "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة والحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها، وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية" (Duffy, 2000).

فضلاً عن ذلك فكما أن إدارة المعرفة تعني تعلم الاستنباط، فهي تتضمن العناية الفائقة وتطوير المعرفة والمهارات والاتصالات بالتركيز على الرؤية المشتركة والمرغوبة للمستقبل، ومستندة على القيم المشتركة والمعروفة، ومن جهة ثانية فإن إدارة المعرفة تتطلب الابتكار وقيادة مسؤولة (Rastogi, 2000).

ويعرفها لودن (Laudon, 2003) بأنها "العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في الشركة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة، من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة" (Darling, 1996).

واستناداً لما جاء أعلاه، يعرف الباحثان إدارة المعرفة بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

٣-٢ مصادر المعرفة وأشكالها

إن مصادر المعرفة متنوعة وبشكل رئيس تصنف إلى مصادر خارجية، وأخرى داخلية تتمثل في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة.

وتتخذ المعرفة التنظيمية أشكالاً متعددة وتباين بشأنها التصنيفات، فيميز البعض بين المعرفة العملية ويقصد بها الإجابة عن كيف نعرف؟ والمعرفة النظرية ويقصد بها الإجابة عن لماذا نعرف؟ والمعرفة الاستراتيجية ويقصد بها الإجابة عن ماذا نعرف؟ ويقدم بويسوت تصنيفاً للمعرفة يميز فيه بين أربعة أنماط استناداً إلى متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها فيرى بويسوت (Boisot, 1997) أن المعرفة قد تكون مصنفة أو غير مصنفة، كما أنها قد تكون منتشرة أو غير منتشرة. ويقصد بالمعرفة المصنفة أن تكون معدة مسبقاً وجاهزة للتداول، أما المعرفة غير المصنفة فهي تلك التي يصعب إعدادها للتداول مثل الخبرة. أما مصطلح منتشرة فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو أن ينقاسمها الآخرون بينما يشير مصطلح غير منتشرة إلى أن المعرفة ليست معدة لأن ينقاسمها الآخرون.

وبناء على ذلك يمكن التمييز بين أربعة أنماط هي:

- **المعرفة الخاصة (Propriety Knowledge)** وفيه تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول، ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقاً لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المنظمة.
- **المعرفة الشخصية (Personal Knowledge)** وفيه تكون المعرفة غير مصنفة وغير منتشرة أيضاً مثل: الإدراك، والبصيرة، والخبرات... إلخ.
- **المعرفة العامة (Public Knowledge)** وتكون فيه المعرفة مصنفةً ومنتشرةً مثل: الصحف، والكتب، والمكتبات... إلخ.

- **الفهم العام (Common Sense)** وفيه تكون المعرفة منتشرة ولكنها غير مصنفة، مثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي (Boisot, 1997).

وارتكز اسبندر (Spender, 1996) على أفكار شستر برنارد سبندر (Bernard) في نظريته للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة، وأفكار نوناكا وتاكيوتش في التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والنظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيراً إلى أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع، وميز بين أربعة أشكال للمعرفة هي (Spender, 1996):

- **المعرفة الواعية (Conscious Knowledge):** وهي معرفة فردية وصريحة والمثال عليها الحقائق، والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.

- **المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge):** وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة، صريحة مثل جسد من المعرفة المهنية المشتركة.

- **المعرفة الآلية (Automatic Knowledge):** وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية. وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء عن البشر.

- **المعرفة الجماعية (Collective Knowledge):** وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كاملة.

وعلى الرغم من كثرة تصنيفات المعرفة التنظيمية وتعدد أشكالها، إلا أننا نعتبر أن التصنيف الذي قدمه سبندر (Spender) وهو أكثر التصنيفات ملائمة ونحن بصدد الحديث عن إدارة المعرفة التنظيمية حيث ينظر إليها باعتبارها نتاج للتفاعل بين الفرد والمنظمة، من ناحية، وللتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

٣-٣ أسس خلق المعرفة ومبادئها

يرى فون رونج (Von Krogh) أن إيجاد المعرفة الجديدة يمكن أن يضم المراحل الخمس التالية:

- ١- الشراكة (المشاركة) الأولية في المعرفة، الخبرات المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
- ٢- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساسا لخلق الخدمة والمنتج الجديد.
- ٣- ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة وإستراتيجية الشركة أو المنظمة.
- ٤- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها الشركة أو المنظمة.
- ٥- الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمنظمة أو الشركة. (Von, 1998).

٣-٤ فاعلية المديرين (المصطلح والمفهوم)

مفهوم الفاعلية

تمثل فاعلية المنظمة أحد الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.

حيث ارتبط مفهوم الفاعلية بكل ظاهرة إدارية سعيا وراء فهم نجاح أو فشل المنظمات في تأديتها لأعمالها وقد تعرض مفهوم الفاعلية إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناها الشامل والدقيق.

فقد عرف حريم (٢٠٠٣:٧٢م) الفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

أما القريوتي فعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتصميم ومرحلة النمو أو التطور الذي يمر به التنظيم (القريوتي، ٢٠٠٠م).

ويعرفها (الشماع وحمود) بأنها السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور (الشماع، ٢٠٠٠م: ٢٨).

ويرى الشواف أن الفاعلية مركب مفاهيمه متعدد الجوانب ومختلف المعاني ولذلك لا بد من التعامل معه على أساس هذا المنطق (الشواف، ١٩٨٩م: ٥٠).

أنواع فاعلية المديرين

يشير ريدن إلى ثلاثة أنواع من الفاعلية هي: الفاعلية الشخصية، الفاعلية الإدارية، الفاعلية الظاهرة (المدهور والجزراوى، ١٩٩٥م).

٣-٥ الفاعلية الشخصية

ويستدل عليها من خلال تحقيق المدير لأهدافه الشخصية ويسهم في وصول المدير لهذا النوع من الفاعلية توفر مجموعة من الصفات والمهارات من أهمها (الهورى، ٢٠٠٠م):

١- القدرة في السيطرة على الذات، وهذا يعنى أن يكون المدير شخصاً إيجابياً ذا عقلية متفتحة نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف والبحث عن البدائل والحلول المتعددة لمواجهة المشاكل ومحاولة التأثير على الآخرين.

٢- امتلاك الرؤية المستقبلية الواضحة والاتجاه نحو تحقيق الأهداف وجعل الآخرين يتحركون في هذا الاتجاه وتنمية وتشجيع التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي للأشياء.

٣- الالتزام بالقيم والمبادئ والسعي لممارستها على أرض الواقع والاسترشاد بها كدليل في سبيل الوصول إلى الأهداف.

٤- التمتع بصحة جسمية وعقلية ونفسية جيدة تمكنه من القيام بمهامه وتحقيق أهدافه بفاعلية.

٦-٣ الفاعلية الإدارية

١- إن الفاعلية الإدارية مسألة مقرونة بتحقيق النتائج والمخرجات التي ينجزها المدير بحكم المنصب الذي يشغله وذلك من خلال ممارسته لسلوكيات تؤدي به إلى تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم مع التأكيد على الإنجاز الفعلي وليس على السلوك.

٧-٣ الفاعلية الظاهرية

يمارس المدير الأكثر فاعلية مجموعة من السلوكيات تفسر على أنها تساهم في وصوله إلى الفاعلية الظاهرية ومن هذه السلوكيات التزام المدير بالمواعيد وأوقات الدوام الرسمي والسرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال الجيد والتعبير عن الأفكار بوضوح (المدهون والجزراوى، ١٩٩٥م).

٨-٣ الدراسات السابقة

لقد شغل موضوع إدارة المعرفة اهتمام الباحثين والمفكرين وذلك لما له من تأثيرات على حياة الإنسان حيث ظهرت العديد من البحوث والدراسات العربية منها والأجنبية والتي عالجت الموضوع من زوايا مختلفة وقد تم الرجوع إلى عدد من هذه الدراسات:

أ- الدراسات العربية

دراسة المومني (٢٠٠٥م) بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة ميدانية) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن وبما أن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات العامة والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التالية من أبرزها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى

استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة، مستوى استعداد الموارد البشرية، مستوى استعداد البنية التحتية) بينما كان هناك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر، كذلك بينت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.

دراسة الدوري والعزاوي (٢٠٠٤م) بعنوان: إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي هدفت هذه الدراسة إلى القيام بلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات (المعرفة، و(KM)، والإبداع المنظمي)، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة، الإبداع المنظمي) في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق أهداف الدراسة عمومًا، وهدفها الرئيس والمجسد في "تشخيص العلاقة بين (KM) والإبداع في المنظمات" وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة (K) إلي (سلع، أو خدمات، أو عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

دراسة أبو فارة (٢٠٠٤م) بعنوان: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وبناء نموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء). وتوصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات (IT) ومن إدارة المعلومات (IM)، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية

المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

دراسة الساعد وحريم (٢٠٠٤م) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن" حيث هدفت الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وتحدد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة أثرهما على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وبتطبيق الدراسة على ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء توصل الباحثان إلى وجود علاقة إيجابية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية وكذلك وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الشخصية للمبحوثين، وكذلك تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات، هناك ضعف في معرفة المنظمات المبحوثة بخصوص ما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وكذلك بخصوص تطلعاتهم المستقبلية حيث كانت نتائج الوسط الحسابي لهاتين الفقرتين أقل من الوسط الحسابي لأداة القياس.

دراسة أبو دية (٢٠٠٤م) بعنوان: "إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية"، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول المعرفة وأشكالها وأنواعها وخصائصها وكذلك إدارة المعرفة وأهميتها ووظائفها وإلقاء الضوء على القطاع الطبي الأردني بشكل عام وقطاع المستشفيات تحديدا وتحليل أهميته والتحديات التي تقف في طريق تبنيه لبرامج إدارة المعرفة والفرص المتاحة للأخذ بأسباب النهوض المعرفي وتقديم إطار عام مقترح لإدارة المعرفة يصف المحاور الأساسية ومكونات كل محور وما تتصل به من مرتكزات وتقنيات أساسية والنقاط التي لا بد من مراعاتها في تصميم مبادرات

وبرامج فعالة لإدارة المعرفة وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات من أبرزها، ضرورة استكمال بناء شبكات الحاسب لكل مستشفى وتحديثها وتوسيعها لربط جميع أقسام المستشفى ومرافقه وكذلك إدخال مفهوم الشبكة الداخلية وإيصالها لكافة العاملين من أطباء وتمريض وأشعة ومختبرات، البدء بتبني مبادرة ريادية لإدارة المعرفة في أحد المستشفيات الخاصة.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة دون كوان (Dowan Kwan, 2004)، بعنوان: إدارة المعرفة في الأوقات المضطربة حيث حاولت الدراسة البحث في موضوع إدارة المعرفة في البيئات الصناعية المضطربة حيث أنه يوجد فيها طلب متزايد على إدارة المعرفة الفعالة، وقد تعاملت الدراسة مع موضوع العلاقة ما بين البيئات الصناعية المضطربة مع تقييم تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي وقد كشفت نتائج الدراسة بأن أعلى المنظمات أداءً في هذه البيئات المضطربة كانت المنظمات التي استعانت وخضعت إلى منطق تقييم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بغرض تحسين المعرفة وتعلم المنظمة.

دراسة مالهورترا (Malhotra, 2003) بعنوان: قياس أصول المعرفة، وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الاجتماعية والعلمية وهدفت إلى صياغة إطار عام أسس ومعايير لقياس إدارة المعرفة وبناء النماذج العلمية المناسبة لذلك وكيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، وتوصلت إليها هذه الدراسة إلى، تحديد مجموعة من النماذج والمقاييس والمعايير لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قدرة وإمكانيات القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات، التركيز على مفهوم الاقتصاد المعرفي مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي، عدم إغفال الجانب الإنساني في جميع النشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل عنصر حرج لجميع تلك النشاطات.

دراسة لي وشوي (Lee and Choi, 2003) والتي جاءت تحت عنوان: العناصر المؤثرة في إدارة المعرفة، العمليات والأداء المنظمي. لقد ركز الباحثان على اختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل التعاون بين العاملين في المنشأة، إشاعة الثقة بين العاملين، برامج التعلم، الأسلوب المركزي في الإدارة، الرسمية (التركيز على الطابع الرسمي)، عمق وسعة مهارات العاملين، التسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، الإبداع التنظيمي وعملية خلق المعرفة في المنشأة.

كما اختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات جميعها إيجابية بين تلك المتغيرات وعملية خلق المعرفة عدا متغيري المركزية والرسمية فعلاقتهم بعملية خلق المعرفة كانت سلبية.

دراسة شيه يي (CheahYu, 2003) بعنوان: تقييم كفاية إدارة المعرفة نحو نمذجة مؤسسات الرعاية الصحية، ولقد جاءت هذه الدراسة تدرس الحاجة إلى مدى ضرورة وجود وعي كافي حول مصادر المعرفة بغرض استفادة تقنيات إدارة المعرفة بإدارة معرفة مؤسسات الرعاية الصحية وقد خرجت هذه الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات أهمها ضرورة تكوين الذاكرة التنظيمية كحل لقضية استغلال المعرفة بشكل فعال وأنه على الرغم من وجود دفق عال من المعلومات التي يتم تخزينها وتحصيلها داخل المنظمات إلا أن المعرفة تدار بشكل سيء وقد اقترح الباحثان نموذجاً يستغل ذاكرة المنظمة بغرض تحقيق أحسن استفادة من المعلومات المخزنة.

دراسة كثلين وشيرر (Kathleen and Shearer, 2002) بعنوان: فهم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات: الحاجة إلى منظور تجريبي. وهدفت الدراسة إلى ما يلي: تحديد الاتجاهات التطبيقية لإدارة المعرفة في القطاع العام والخاص إضافة

إلى معرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الدراسة ومعرفة أنواع المعرفة التي يتم إدارتها وكذلك المناهج المطبقة ولأساليب التكنولوجيا المستخدمة لذلك ومصادر المعرفة والإجراءات المستخدمة لإدارتها وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب أن يتم التركيز في الواقع التطبيقي على المعرفة الضمنية أكثر من المعرفة الصريحة، وأن هناك اختلاف واضح في الممارسة بين القطاع العام والخاص حيث إن القطاع الخاص يستخدم إدارة المعرفة لغاية نشر المعرفة والمشاركة فيها داخليا أي داخل المنظمة بينما يتم تطبيقها في القطاع العام بشمولية أكثر.

٤ - عرض النتائج

٤-١ الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى توافر وظائف إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين؟

يتبين من الجدول رقم (٣) أن المتوسط العام لمدى توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً حيث بلغ (٣,٤٢) مما يؤشر على أن مدى توافر وظائف إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة متوسطة، واحتل بُعد استخدام المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، يلي ذلك بُعد اكتساب المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد ابتكار المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨)، في حين جاء بُعد تنظيم المعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦).

جدول (٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لمدى توافر وظائف إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
٥-١	ابتكار المعرفة	٣,٣٨	٠,٥٧	٣	متوسط
١٠-٦	اكتساب المعرفة	٣,٤١	٠,٦٥	٢	متوسط
١٥-١١	استخدام المعرفة	٣,٦٩	٠,٦٤	١	مرتفع
٢١-١٦	توزيع المعرفة	٣,٢٦	٠,٦٦	٥	متوسط
٢٦-٢٢	تنظيم المعرفة	٣,٣٤	٠,٦١	٤	متوسط
٢٦-١	توافر إدارة المعرفة	٣,٤٢	٠,٥٠	-	متوسط

السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين؟

يتبين من الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لمستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً حيث بلغ (٣,٤٥)، مما يؤشر على أن مستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة متوسطة، واحتل الفاعلية الظاهرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧)، يلي ذلك الفاعلية الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤)، وجاء في المرتبة الثالثة الأخيرة بعد الفاعلية الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤).

جدول (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لمستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١١-٦	الفاعلية الإدارية	٣,٤٤	٠,٦٨	٢	متوسط
١٧-١٢	الفاعلية الشخصية	٣,٣٤	٠,٦٣	٣	متوسط
٢٣-١٨	الفاعلية الظاهرية	٣,٥٧	٠,٦٤	١	مرتفع
٢٣-٦	فاعلية المديرين	٣,٤٥	٠,٥١	-	متوسط

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطيه بين (إدارة المعرفة) مجتمعه وكل بعد من أبعادها وبين المتغيرات التابعة (فاعلية المديرين) وكل بعد من أبعادها؟

يتضح من الجدول رقم (٥)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لإدارة المعرفة، وفاعلية المديرين كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وفاعلية المديرين ككل (٠,٧٢٤) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لإدارة المعرفة في علاقتها مع فاعليه المديرين، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (استخدام المعرفة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٧٠٤) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (تنظيم المعرفة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٦٣٣).

جدول (٥). مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية المديرين، على المستوى الكلي والبُعدي المنفرد.

الأبعاد التابعة الأبعاد المستقلة	الفاعلية الإدارية	الفاعلية الشخصية	الفاعلية الظاهرية	فاعلية المديرين
ابتكار المعرفة	* ٠,٦٢٧	* ٠,٥٨٥	* ٠,٥٧٤	* ٠,٦٨٥
اكتساب المعرفة	* ٠,٦٤٦	* ٠,٥٧١	* ٠,٥٣٥	* ٠,٦٧١
استخدام المعرفة	* ٠,٥٨٨	* ٠,٦٥٠	* ٠,٥٩٣	* ٠,٧٠٤
توزيع المعرفة	* ٠,٦٤١	* ٠,٥٨٣	* ٠,٥٥٧	* ٠,٦٨٣
تنظيم المعرفة	* ٠,٦١٨	* ٠,٥٣٢	* ٠,٥٠١	* ٠,٦٣٣
توافر إدارة المعرفة	* ٠,٦٧١	* ٠,٦٢٧	* ٠,٥٩٢	* ٠,٧٢٤

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)

السؤال الرابع: ما مستوى إدراك المديرين والعاملين لإدارة المعرفة ؟

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الكلي لمستوى إدراك المديرين لإدارة المعرفة بلغ (٣,٧٦)، في حين بلغ المتوسط الكلي لمستوى إدراك

العاملين لإدارة المعرفة بلغ (٣,٣٢). كما وجاءت قيمة (T) المحسوبة معنوية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0,01$) ولصالح مستوى إدراك المديرين لإدارة المعرفة.

جدول (٦). المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية وقيمة (T) لمستوى إدراك المديرين والعاملين لإدارة المعرفة.

أهمية T	قيمة T	مستوى إدراك العاملين		مستوى إدراك المديرين		الفقرة
		الاحتراف	المتوسط	الاحتراف	المتوسط	
٠,٠٠٣	٢,٩٩	١,٠٥	٣,٣٤	٠,٩٦	٣,٦٠	يدرك العاملون في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الداخلية
٠,٠٠٧	٢,٧٢	٠,٩٧	٣,١٥	٠,٩٧	٣,٤٤	يتوفر لدى الوزارة وثيقة أو دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة
٠,٠٠٠	٦,٣٣	٠,٩٣	٣,١١	١,٠٢	٣,٧٩	يتوفر لدى القائمين في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.
٠,٠٠١	٣,٥٦	١,٠١	٣,٦١	٠,٩٤	٤,٠٦	يدرك القائمون في الوزارة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.
٠,٠٠٠	٣,٩٢	١,٠٧	٣,٤١	٠,٩٥	٣,٩٢	يدرك القائمون في الوزارة العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتي هي وسيلة من وسائل تطبيقها.
٠,٠٠٠	٥,٠٧	٠,٦٩	٣,٣٢	٠,٦٧	٣,٧٦	مستوى إدراك المديرين

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0,01$)

كما يبين الجدول رقم (٦) أيضاً أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مستوى إدراك المديرين والعاملين لإدارة المعرفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مستوى إدراك المديرين لإدارة المعرفة ما بين (٣,٤٤-٤,٠٦) وكان ترتيب الفقرات حسب أهميتها على النحو التالي: (يدرك القائمون في الوزارة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم (٤,٠٦)، ويدرك القائمون في الوزارة العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتي هي وسيلة من وسائل تطبيقها. (٣,٩٢)، ويتوفر لدى القائمين في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة (٣,٧٩)، ويدرك العاملون في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الداخلية (٣,٦٠)، ويتوفر لدى الوزارة وثيقة أو دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة) (٣,٤٤).

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مستوى إدراك العاملين لإدارة المعرفة ما بين (٣,٦١-٣,١١). حيث كان ترتيب الفقرات حسب أهميتها على النحو التالي: (يدرك القائمون في الوزارة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم (٣,٦١)، ويدرك القائمون على الوزارة العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتي هي وسيلة من وسائل تطبيقها (٣,٤١)، ويدرك العاملون في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الداخلية (٣,٣٤)، ويتوفر لدى الوزارة وثيقة أو دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة (٣,١٥)، يتوفر لدى القائمين في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة (٣,١١).

ولعل ذلك أمراً طبيعياً جداً، حيث أن المديرين أكثر إدراكاً للمعرفة كونهم هم القائمين على الوظائف المتعلقة بإدارة المعرفة، أما الموظفين فهم لحد ما بعيدون عن اتخاذ القرارات والمشاركة فيها خصوصاً التي تتعلق بإدارة المعرفة.

٤-٢ اختبار الفرضيات

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (١٥) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (١٠) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (٠,٠٥) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (١٥) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (١٠) وتتراوح (٣,٢٠٨-٥,٩٣٨) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠,٠٥) وتتراوح بين (٠,٣١٢ - ٠,٥٧٢) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية (يوجد ارتباط) تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، حيث يشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (١). ويشير الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (١)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبقي لبيانات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول (٧). اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
ابتكار المعرفة	٣,٩٧٤	٠,٤٢٥	٠,٣٧٢
اكتساب المعرفة	٥,٨١٥	٠,٥٧٢	٠,٣٢١
استخدام المعرفة	٣,٢٠٨	٠,٣١٢	٠,٣١٩
توزيع المعرفة	٥,٩٣٨	٠,٤٤١	٠,٣٦٢
تنظيم المعرفة	٤,٠٨٢	٠,٣٩٧	٠,٤٢٨

يوضح الجدول رقم (٨) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ ، حيث إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (٥٤,٦٪) من التباين في المتغير التابع الكلي (فاعلية المديرين)، كما تُفسر أيضًا (٤٥,٥٪) من التباين في بُعد (الفاعلية الإدارية)، وتُفسر أيضًا (٤٣,٨٪) من التباين في بُعد (الفاعلية الشخصية)، وأخيرًا فسرت أبعاد إدارة المعرفة (٣٨,٢٪) من التباين في بُعد (الفاعلية الظاهرية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد إدارة المعرفة في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية المديرين. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (٨). نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الفاعلية الإدارية	الانحدار	٠,٤٥٥	٥٦,٢٢٩	١١,٢٤٦	*٢٠,٩١	٠,٠٠٠
	الخطأ		٦٧,٢٣٠	٠,٥٣٨		
الفاعلية الشخصية	الانحدار	٠,٤٣٨	٦١,٦٨٠	١٢,٣٣٦	*١٩,٥١	٠,٠٠٠
	الخطأ		٧٩,٠٥١	٠,٦٣٢		
الفاعلية الظاهرية	الانحدار	٠,٣٨٢	٤٩,٣٧٧	٩,٨٧٥	*١٥,٤٧	٠,٠٠٠
	الخطأ		٧٩,٧٩١	٠,٦٣٨		
فاعلية المديرين	الانحدار	٠,٥٤٦	٥٤,٠٣٤	١٠,٨٠٧	٣٠,١١	٠,٠٠٠
	الخطأ		٤٤,٨٦٤	٠,٣٥٩		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$

الفرضية الأولى: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في فاعلية المديرين.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٩)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية المديرين، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,١٨٨، ٣,٩٧١) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$).

جدول (٩). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أداره المعرفة بإبعادها المختلفة في فاعلية المديرين.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة المعرفة
٠,٥٧٢	**٠,٥٦٧	٠,١١٥	٠,٢١٥	٠,١٢٢	ابتكار المعرفة
٠,٠٣٠	*٢,١٨٨	٠,٢٥٠	٠,١٢٣	٠,٢٦٨	اكتساب المعرفة
٠,٠٠٠	*٣,٩٧١	٠,٥١٠	٠,١٤٧	٠,٥٨٤	استخدام المعرفة
٠,٧٠٢	**٠,٣٨٣	٠,٠٧١	٠,١٩١	٠,٠٧٣	توزيع المعرفة
٠,٥٨٧	**٠,٥٤٤	٠,٠٨٤	٠,١٦٣	٠,٠٨٩	تنظيم المعرفة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.05$).

** غير دالة.

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) ليس لها أثر في فاعلية المديرين، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة) في فاعلية المديرين. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في فاعلية المديرين.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد أداره المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في فاعليه المديرين، كما يتضح من الجدول رقم (١٠) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن استخدام المعرفة يفسر ما مقداره (٥٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير اكتساب المعرفة حيث فسر مع متغير استخدام المعرفة ما مقداره (٥٤,٦٪) من التباين في فاعلية المديرين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيًا.

جدول (١٠). نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ بفاعلية المديرين من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*
استخدام المعرفة	٠,٥٣٠	*١٥٧,٥١٨	٠,٠٠٠
اكتساب المعرفة	٠,٥٤٦	*٨٣,٤٦٥	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha=0.05)$.

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (ابتكار المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في الفاعلية الإدارية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١١)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في الفاعلية الإدارية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢,٦٨٥، ٢,٥٨١) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$).

جدول (١١). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الفاعلية الإدارية.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة المعرفة
٠,٩٥٣	**٠,٠٥٩	٠,٠١٤	٠,٢٧٢	٠,٠١٦	ابتكار المعرفة
٠,٠٠٨	*٢,٦٨٥	٠,٣٤٩	٠,١٥٦	٠,٤١٩	اكتساب المعرفة
٠,٠١١	*٢,٥٨١	٠,٣٣٦	٠,١٦٦	٠,٤٣٠	استخدام المعرفة
٠,٦٩١	**٠,٣٩٩	٠,٠٨٣	٠,٢٤٢	٠,٠٩٧	توزيع المعرفة
٠,٣٦٧	**٠,٩٠٦	٠,١٥٩	٠,٢٠٧	٠,١٨٧	تنظيم المعرفة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.05$)

** غير دالة.

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) ليس لها أثر في الفاعلية الإدارية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة) في الفاعلية الإدارية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في الفاعلية الإدارية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في الفاعلية الإدارية، كما يتضح من الجدول رقم (١٢) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن اكتساب المعرفة يفسر ما مقداره (٤١,٧%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير استخدام المعرفة حيث فسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (٤٥,١%) من التباين في الفاعلية الإدارية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول (١٢). نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ بالفاعلية الإدارية من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*
اكتساب المعرفة	٠,٤١٧	*٨٨,٥٠	٠,٠٠٠
استخدام المعرفة	٠,٤٥١	*٤٩,٥٢	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.05).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في الفاعلية الشخصية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٣)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في الفاعلية الشخصية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٣,٧٩٦) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$).

جدول (١٣). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بإبعادها المختلفة في الفاعلية الشخصية.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة المعرفة
٠,٤٧٣	** ٠,٧٢٠	٠,١٦٦	٠,٢٩١	٠,٢١٠	ابتكار المعرفة
٠,٢٩١	** ١,٠٦٠	٠,٢١٣	٠,٢٥٨	٠,٢٧٣	اكتساب المعرفة
٠,٠٠٠	** ٣,٧٩٦	٠,٥٥٤	٠,١٩٩	٠,٧٥٧	استخدام المعرفة
٠,٨٢٨	** ٠,٢١٧	٠,٠٤٦	٠,٢٥٩	٠,٠٥٦	توزيع المعرفة
٠,٨٣٧	** ٠,٢٠٦	٠,٠٣٦	٠,٢٢١	٠,٠٤٥	تنظيم المعرفة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.05$)

** غير دالة.

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) ليس لها أثر في الفاعلية الشخصية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ومما سبق يقنضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (استخدام المعرفة) في الفاعلية الشخصية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في الفاعلية الشخصية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في الفاعلية الظاهرية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٤)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في الفاعلية الظاهرية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٣,٣٤٨) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (١٤). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بإبعادها المختلفة في الفاعلية الظاهرية.

إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ابتكار المعرفة	٠,١٤٠	٠,٢٨٧	٠,١١٥	*٠,٤٨٧	٠,٦٢٧
اكتساب المعرفة	٠,٢٣٣	٠,٢٥٤	٠,١٩٠	**٠,٩١٦	٠,٣٦١
استخدام المعرفة	٠,٦٥٨	٠,١٩٦	٠,٥٠٢	*٣,٣٤٨	٠,٠٠١
توزيع المعرفة	٠,٠٦٧	٠,٢٥٥	٠,٠٥٧	**٠,٢٦٢	٠,٧٩٤
تنظيم المعرفة	٠,٠٣٤	٠,٢١٨	٠,٠٢٨	**٠,١٥٤	٠,٨٧٨

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.05$)

** غير دالة.

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) ليس لها أثر في الفاعلية الظاهرية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (استخدام المعرفة) في الفاعلية الظاهرية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في الفاعلية الظاهرية.

٥ - مناقشة النتائج والتوصيات

١-٥ مناقشة النتائج

١. أشارت النتائج أن توافر وظائف إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط (٣,٤٢) واحتل بُعد استخدام المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، يلي ذلك بُعد اكتساب المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد ابتكار المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨)، في حين جاء بُعد تنظيم المعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦).

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري والدوري (٢٠٠٤م) والتي أشارت نتائجها إلى إن للمديرين القدرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة. والتقت أيضاً مع دراسة الدوري والعزاوي (٢٠٠٤م) والتي أشارت نتائجها إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، والتقت أيضاً مع دراسة أبوفاة (٢٠٠٤م) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة. والتقت أيضاً مع دراسة أبو قبلة (٢٠٠٤م) والتي أشارت نتائجها إلى أن إدارة المعرفة والمعلومات من كفاءة وفاعلية العمل وتحسن الجوانب الاقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة. والتقت أيضاً مع دراسة الغرابية (٢٠٠٣م) والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفع من المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين.

٢. أشارت النتائج أن المتوسط العام لمستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً حيث بلغ (٣,٤٥)، واحتل الفاعلية الظاهرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧)، يلي ذلك الفاعلية الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وجاء في المرتبة الثالثة الأخيرة بعد الفاعلية الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤). وقد انفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة التويجر (٢٠٠٣م) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تصورات عالية لدى أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم.

٣. أشارت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة لإدارة المعرفة، وفاعلية المديرين كمتغير تابع كانت دالة إحصائياً وإيجابية، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وفاعلية المديرين ككل (٠,٧٢٤) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لإدارة المعرفة في علاقتها مع فاعلية المديرين.

٤. دلت النتائج أن مستوى إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، في حين أن مستوى إدراك العاملين لإدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢). وجاءت قيمة (T) المحسوبة معنوية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$) لمستوى إدراك المديرين والعاملين لإدارة المعرفة ولصالح مستوى إدراك المديرين لإدارة المعرفة.

٥. دلت النتائج أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (٥٤,٦%) من التباين في المتغير التابع الكلي (فاعلية المديرين)، وتفسر (٤٥,٥%) من التباين في بُعد (الفاعلية الإدارية)، وتفسر (٤٣,٨%) من التباين في بُعد (الفاعلية الشخصية)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (٣٨,٢%) من التباين في بُعد (الفاعلية الظاهرية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد إدارة المعرفة في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية المديرين.

٦. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية المديرين، وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) ليس لها أثر في فاعلية المديرين، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن استخدام المعرفة يفسر ما مقداره (٥٣٪)، وفسر متغير اكتساب المعرفة مع متغير استخدام المعرفة ما مقداره (٥٤,٦٪) من التباين في فاعلية المديرين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

٧. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اكتساب المعرفة، واستخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في الفاعلية الإدارية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) ليس لها أثر في الفاعلية الإدارية. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن اكتساب المعرفة فسر ما مقداره (٤١,٧٪)، ودخل متغير استخدام المعرفة حيث فسر مع متغير اكتساب المعرفة ما مقداره (٤٥,١٪) من التباين في الفاعلية الإدارية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (ابتكار المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

٨. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في الفاعلية الشخصية، وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) ليس لها أثر في الفاعلية الشخصية.

٩. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (استخدام المعرفة) هي أكثر متغيرات إدارة المعرفة تأثيراً في الفاعلية الظاهرية، وأشارت النتائج

أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) ليس لها أثر في الفاعلية الظاهرية.

٥-٢ التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي:

١- تدعيم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمة، والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة في صياغة وتنفيذ وتقويم استراتيجية المنظمة، بغية خلق منظمات معرفية فعالة. وذلك بتبني الوزارات المركزية الأردنية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها.

٢- تطوير المديرين وتدريبهم بشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة إطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة في إدارة المعرفة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في وزاراتهم، ونشر ورعاية القيم الإيجابية في المنظمة، بما يمتلكونه من أدوار توجيهية من خلال قراراتهم التي يمكن أن تغلف بإطار أخلاقي، وهذا يتطلب أن تكون سياسات انتقاء المديرين موضوعة وقائمة على أساس الكفاءة، حيث أشارت نتائج الدراسة أن فاعليتهم متوسطة.

٣- توصي الدراسة بأن على الوزارات الأردنية المبحوثة تطوير وسائل المعرفة لديها وذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، وذلك لرفع كفاءة إدارات المعرفة في هذه الوزارات لماله من أثر إيجابي في فاعلية على المديرين والعاملين من خلال الآليات التالية:

أ - تحديث التكنولوجيا المستخدمة البرمجية والمادية

ب- إشراك العاملين في دورات تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.

ج- ربط العاملين في الوزارات بشبكات معلومات تساعدهم في رفع كفاءة أدائهم بشكل عام.

٤. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات لإدارة المعرفة أخرى وشمول باقي أجهزة القطاع العام الأردني، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثل أسلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وذلك من أجل إمطة اللثام عن النظام المعرفي للإدارة الأردنية.

المراجع

أولاً: باللغة العربية

أبو دية، عماد (٢٠٠٤م) " إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٦-٢٨ نيسان، عمان، الأردن.

أبو فارة، يوسف (٢٠٠٤م) " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، ٢٦-٢٨ نيسان، عمان، الأردن.

تويجر، أنس (٢٠٠٣م) القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك.

حريم، حسين (٢٠٠٣م) إدارة المنظمات، منظور كلي، عمان، الحامد للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا، العزاوي، بشري (٢٠٠٤م) " إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، ٢٦-٢٨ نيسان، عمان.

الزامل، ريم (٢٠٠٣م) " إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المعرفة"، الإنترنت: موقع مجلة العالم الرقمي، العدد ١٦، إبريل www.al-Jazirah.com.sa/digimag.

الساعد، رشاد، وحريم، حسين (٢٠٠٤م) دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٦-٢٨ نيسان، عمان.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود صقير كاظم (٢٠٠٠م) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الشواف، سعيد علي (١٩٨٩م) قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦١، ص ١٤١.

القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠م) نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان.
المدهون، موسى والجزار اوي، إبراهيم (١٩٩٥م) تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

المومني، حسان (٢٠٠٥م) اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت.
الهوراري، سيد (٢٠٠٠م) المدير الفعال للقرن الـ ٢١، ٥٥، مكتبة عين شمس، القاهرة.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- Boisot, M.** (1997) *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*, Chicester, England, John Wiley & Sons.
- Cheah, Yu-N. and Syed Sibte Raza Abidi** (2003) *Evaluating the Efficacy of Knowledge Management Towards Healthcare Enterprise Modeling*, School of Computer Sciences University Sains Malaysia Penang, Malaysia, 84-104.
- Darling, M.S.** (1996) *Building the Knowledge Organization*", Bo. 61. Issue. 2.
- Dowan, K.** (2004) "Knowledge Management for Turbulent Times: Performance Impacts of (IT) Valuation, ASAC, Quebec, :54-73.
- Duffy, Jan** (2000) "Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know", IMJ, July.
- Jakob, E.** (2003) "Knowledge Management in German Industry", German Pilot Study, Donor's Association of German Industry for the Advancement of Science, Germany.
- Kathleen, S.** (2002) Understanding knowledge Management and information Management: The Need for an Empirical perspective, *information Research*, 8(1), Retrieved from <http://information.R.net/ir/8-1>.
- Koenig, Michael E.D.** (1999) "Education for knowledge Management", *U.S.A*, 19, Issue. L: 76.
- Kumar, A. and Paves, P.** Management issues in a Global Executive information System, *Management and Data Systems*, 101(4): 153-164.
- Laudon, K.C. and Laudon, J.P.** (2003) *Essentials & Management Information Systems*, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Lee, H. and Choi, B.** (2003) Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), Summer 2003, p. 53-81.
- Malhotra, Y.** (2003) *Measuring Knowledge Assets of Nation Knowledge Systems for Development*, New York City USA.
- Malhotra, Y.** (1998) "Toward a knowledge Ecology for organization white – waters", [http // www. Print. com / papers/ ecology. htm](http://www.Print.com/papers/ecology.htm).
- Martensson, Maria** (2000) "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *The Journal of Knowledge Management*, 4(3): 205.
- Rastogi, P.N.** (2000) "Knowledge Management and Intellectual Capital, *The New Virtuous Reality of competitiveness*", HSM. 19.
- Spender, J.C.** (1996) "Organizational knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory", *Journal of Organizational Change Management*, 9(1): 70-73.
- Von, Krogh G.** (1998) Care In Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3) Spring, 63.

ملحق رقم (أ)

استبانة المديرين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة لذا نرجو التكرم بتعبئة جميع بنود الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث إن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة.

واقبلوا الاحترام.

الباحثان

د. سامر بشابشة وحسين الحمد

جامعة مؤتة

كلية إدارة الأعمال

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تعتقد أنها صحيحة:

١- المؤهل العلمي:

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> |
| ثانوية عامه فما دون | <input type="checkbox"/> | دبلوم | <input type="checkbox"/> |

٢- الجنس:

- | | | | |
|------|--------------------------|-----|--------------------------|
| أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> |
|------|--------------------------|-----|--------------------------|

٣- المسمى الوظيفي:

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| مساعد مدير | <input type="checkbox"/> | مدير/مدير مديريه | <input type="checkbox"/> |
| موظف | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> |

٤- العمر:

- | | | | |
|----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| ٣٥-٢٦ | <input type="checkbox"/> | ٢٥ سنه فأقل | <input type="checkbox"/> |
| ٥٦ فأكثر | <input type="checkbox"/> | ٤٦-٥٥ | <input type="checkbox"/> |
| | | ٤٥-٣٦ | <input type="checkbox"/> |

٥- الخبرة:

- | | | | | | |
|----------|--------------------------|-------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| | | ١١-٦ | <input type="checkbox"/> | ٥ سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> |
| ٢١ فأكثر | <input type="checkbox"/> | ٢٠-١٦ | <input type="checkbox"/> | ١٥-١٢ | <input type="checkbox"/> |

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
١	تقوم الوزارة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمؤسسة من أجل توفيرها.					
٢	تستخدم الوزارة أسلوب البحث العلمي لايتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.					
٣	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها الوزارة وحفظها في قواعد البيانات كأنظمة خيرة.					
٤	تسعى الوزارة إلى إيجاد بيانات منظمة لسد الفجوة المعرفية بين الإدارة والأقسام.					
٥	توفر الوزارة بيانات تساعد العاملين بها على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.					
٦	تكتسب الوزارة المعرفة من المنظمات المشابهة لها في العمل.					
٧	تكتسب الوزارة المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية.					
٨	تحاول الوزارة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة.					
٩	تساعد الوزارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.					
١٠	يكتسب العاملون بالوزارة المعرفة من خلال توفير مصادر المعلومات في الوزارة مثل المكتبات والانترنت.					
١١	تتداول المعرفة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة.					
١٢	تتداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.					

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
١٣	استخدام المعرفة من قبل العاملين يزيد من مهاراتهم الوظيفية.					
١٤	استخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.					
١٥	استخدام المعرفة من قبل العاملين يساعد الوزارة على الإبداعية والتطوير.					
١٦	لدى الوزارة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني.					
١٧	تحرص الوزارة على إصدار نشرات شهرية لتوزيع تطبيقات المعرفة.					
١٨	توفر الوزارة الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.					
١٩	لدى الوزارة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين.					
٢٠	تستخدم الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على العاملين.					
٢١	تعقد الوزارة للعاملين فيها دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة.					
٢٢	تقوم الوزارة في تحديد الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة.					
٢٣	تقوم الوزارة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.					
٢٤	تقوم الوزارة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات.					
٢٥	يوجد لدى الوزارة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.					

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
٢٦	تستخدم الوزارة كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وتصنيفها.					
٢٧	يدرك العاملون في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الداخلية.					
٢٨	يتوفر لدى الوزارة وثيقة أو دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة.					
٢٩	يتوفر لدى القائمين في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.					
٣٠	يدرك القائمون في الوزارة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.					
٣١	يدرك القائمون في الوزارة العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتي هي وسيلة من وسائل تطبيقها.					

ملحق رقم (ب)**استبانة الموظفين****بسم الله الرحمن الرحيم****جامعة مؤتة****كلية الدراسات العليا****أخي الكريم / أختي الكريمة****تحية طيبة وبعد**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة لذا نرجو التكرم بتعبئة جميع بنود الاستبانة بدقة وموضوعية حيث إن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لإتجاح هذه الدراسة.**واقبلوا الاحترام.****الباحثان****د. سامر بشاشة وحسين الحمد****جامعة مؤتة****كلية إدارة الأعمال**

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تعتقد أنها صحيحة:

١- المؤهل العلمي:

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فما دون |

٢- الجنس:

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|

٣- المسمى الوظيفي:

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | مدير/مدير مديرية | <input type="checkbox"/> | مساعد مدير |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | موظف |

٤- العمر:

- | | | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | ٢٥ سنة فأقل | <input type="checkbox"/> | ٢٦-٣٥ | <input type="checkbox"/> | ٥٦ فأكثر |
| <input type="checkbox"/> | ٣٦-٤٥ | <input type="checkbox"/> | ٤٦-٥٥ | | |

٥- الخبرة:

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | ٥ سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> | ٦-١١ | <input type="checkbox"/> | ٢١ فأكثر |
| <input type="checkbox"/> | ١٢-١٥ | <input type="checkbox"/> | ١٦-٢٠ | | |

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
١	يدرك العاملین في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الداخلية.					
٢	يتوفر لدى الوزارة وثيقة أو دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة.					
٣	يتوفر لدى القائمين في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.					
٤	يدرك القائمون في الوزارة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.					
٥	يدرك القائمون على الوزارة العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتي هي وسيلة من وسائل تطبيقها.					
٦	تلعب الرقابة الذاتية لدى مديري دورا هاما في تحقيق أهداف العمل.					
٧	يسعى مديري لتحقيق الحد الأعلى للنتائج المتوقعة من الوظيفة.					
٨	يعمل مديري على استثمار أوقات العمل الرسمي لتحقيق أهداف العمل.					
٩	لدى مديري القدرة على اكتشاف الثغرات في أداء العاملين.					
١٠	يتمتع مديري بقدرة على الرؤية الشاملة لطبيعة العمل في الوزارة.					
١١	يتمتع مديري بقدرة على حل المشكلات التي تواجه العاملين في الوزارة.					
١٢	يحدد مديري الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها في المستقبل.					
١٣	لدى مديري مبادئ ثابتة توجه تعامله في المواقف المختلفة.					
١٤	ينظر مديري إلى الجوانب الايجابية في العمل.					
١٥	يقوم مديري بتنظيم وقت العاملين وفقا لأولويات العمل.					
١٦	يؤمن مديري بالآية الكريمة... إن خير من استأجرت القوي الأمين.					
١٧	يحرص مديري على إن أكون بصحة جيدة.					

رقم الفقرة	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
١٨	لدى مديري علاقات جيدة مع زملائه في العمل.					
١٩	يجيب مديري على الاستفسارات الموجهة إليه بشكل مباشر.					
٢٠	يشارك مديري في نشاطات وزارتي المختلفة كالمؤتمرات وغيرها.					
٢١	يلتزم مديري بأوقات الدوام الرسمي.					
٢٢	لدى مديري القدرة على التأثير في العاملين تحت إشرافه.					
٢٣	يلتزم مديري بتنفيذ القرارات التي يتخذها.					

ملحق رقم (ج)

توزيع أعداد ونسبة مجتمع الدراسة

الرقم	الوزارة	عدد المدراء	النسبة من المجتمع	عدد الموظفين	النسبة من المجتمع	المجموع
١.	التربية والتعليم	٢٢٨	٣٦,٥%	٩٠٠	٤٢,٧%	١١٢٨
٢.	التعليم العالي	٤١	٦,٦%	٢٢١	١٠,٥%	٢٦٢
٣.	العمل	٣٣	٥,٣%	١٢٢	٥,٨%	١٥٥
٤.	تطوير القطاع العام	٥	٠,٠٨%	٢٨	١,٣%	٣٣
٥.	التنمية الاجتماعية	٣٨	٦,١%	١٣٤	٦,٤%	١٧٢
٦.	الصحة	١٦٣	٢٦,١%	٣١٠	١٤,٧%	٤٧٣
٧.	البيئة	١٨	٢,٩%	٨١	٣,٨%	٩٩
٨.	الأوقاف	٦٧	١٠,٣%	٢٥٠	١١,٦%	٣١٧
٩.	الثقافة	٣١	٥%	٦٣	٣%	٩٤
	المجموع	٦٢٤	١٠٠%	٢١٠٩	١٠٠%	٢٧٣٣

المصدر: شؤون الموظفين في الوزارات المعنية (٢٠٠٦م).

The Impact of Knowledge Management on Enhancing the Managers Effectiveness in Jordan Ministries

Samer A. Al-Bashabsheh and Al-Said Hussain Al-Hamad

*Department of Public Administration,
Mutah University, Jordan*

Abstract. This study aims at identifying and examining the impact of knowledge management on the managers effectiveness. To achieve the goals of the study, questionnaire was developed and distributed to sample of (131) managers and (336) employees, which have been selected by using proportional stratified sample. A group of statistical techniques were used to analyze the data.

The study reached the followings:

1. Knowledge management was existed in the Jordanian ministries at medium level.
2. Management effectiveness was existed in the Jordanian ministries at medium level.
3. The perceptions of the managers toward knowledge management was high, where as the perceptions of the employees toward knowledge management was medium.
4. There is significant statistical effect of knowledge management on managers effectiveness.

The study recommended that the ministries should support knowledge abilities and obligate the manager and employed to employ knowledge management in formulating, executing and evaluating organization, we should adopt more than one strategy in order to create effectiveness knowledge organization.