

متطلبات تطبيق ادارة المعرفة كمدخل لتحسين الاداء المؤسسي

"دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين بالشركة الليبية للإسمنت المساهمة بمدينة بنغازي"

د. هند خليفة الصويحي

استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - ليبيا

mail: Dr.hendbarka@yahoo.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات ادارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة وتطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (188) شخص وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية وكان حجم العينة (127) شخص، كما بلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (99) استمارة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن المستوى العام لتوفر متطلبات إدارة المعرفة جاء متوسطاً وأن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعاً، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات ادارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي كما بينت النتائج وجود تأثير لمتطلب تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي وأبعاده، مع استثناء متطلبي القيادة ورأس المال البشري فلم يظهر أي أثر على الأداء المؤسسي، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في الاهتمام بمتطلبات ادارة المعرفة وتفعيل دورها في تحسين الأداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات ادارة المعرفة، الأداء المؤسسي، الشركة الليبية للإسمنت المساهمة.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of Knowledge management requirements to improve institutional performance To achieve the study's objectives it followed the case study method, and the

questionnaire has been developed based on some previous studies. The population of the study reached (188), the Stratified random sample has been selected with size (127). The number of retrieved questionnaire for valid statistical analysis was (99) form. The results indicated that the overall level of Knowledge management requirements was middle. but institutional performance was high. The results also showed there was significant effect for Knowledge management requirements on improve institutional performance, it showed there were significant effect for The requirement of information technology on institutional performance and its dimensions, with the exception of the requirements of leadership and human capital, they did not show any impact on institutional performance. Finally, the study provided a set of recommendations that may contribute Attention to the requirements of knowledge management and activating its role in improving the institutional performance of the company under study.

Keywords: Knowledge management requirements, institutional performance, Libyan Cement Company.

مقدمة:

ظهرت إدارة المعرفة كإحدى الحلول الإدارية المعاصرة والتوجهات الحديثة والتي تمكن المنظمات من إحداث التطوير والتغيير المطلوب من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية، حيث يشهد عالم اليوم تغيرات مستمرة وغير مسبوقه ويواجه تحديات متلاحقة، والمتمثلة في زيادة حركة العولمة الإدارية، سرعة التغيرات التكنولوجية، التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة وغيرها من التحولات التي فرضت على المنظمات تبني وإيجاد طرق جديدة وحلول مناسبة لمواجهتها لتمكينا من البقاء والتأقلم معها.

إن امتلاك سلاح المعرفة يجعل من المنظمات قادرة على التنافس والبقاء والنمو، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات فهي تعمل

على رفع كفاءة العاملين، وتؤثر على العمليات الداخلية وذلك بتفعيلها ورفع كفاءة أدائها، ومحاولة مساعدة وتشجيع عمليات الإبداع في المنظمة، فيمثل الأداء منظومة متكاملة لنتاج أعمال الشركة و يتضح دوره في نجاح طرفي العملية الإدارية وهما(المنظمة والأفراد) من خلال أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، حيث يُسهم في تسيير أنشطة المنظمة على نحو سليم وفي تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم إلى العمل وتعزيز ولائهم وانتمائهم.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات منها دراسة: (دروزة، 2008، العلول، 2011) أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد أهمها زيادة الكفاءة والفعالية في عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة. (سبرينة وبوزيدي، 2018).

وانطلاقاً من هذا الصدد تأتي هذه الدراسة لتقف على أهم المفاهيم المتعلقة بهاتين الموضوعين ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما والأثر الذي تحدثه متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.

1. مشكلة الدراسة:

تعتبر شركة الاسمنت الليبية المساهمة إحدى الشركات العريقة التي تعمل على توفير مادة الاسمنت لأكثر من 50 عاماً للسوق الليبي وتقوم بتغطية أكثر من ثلث الطلب الليبي على صناعة الإسمنت، وقد واجهت الشركة العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء بسبب تغير ادارة الشركة من ادارة محلية الى ادارة اجنبية، ايضاً ظروف عدم الاستقرار الامني التي مرت بها مدينة بنغازي أثرت على أداء الشركة حيث تم إغلاق المصنع في بنغازي منذ منتصف عام 2014 بسبب نشوب الحرب ضد المجموعات المسلحة والتي اتخذت من مصانع اسمنت بنغازي ملجأً لها، وأسفرت المعارك الدائرة

هناك عن أضرار جسيمة للمباني والمعدات الصناعية بالشركة، وأشارت التقارير اللاحقة إلى أن الأضرار كبيرة، وإعادة بناء واسعة للأصول أمر ضروري، وسيستغرق هذا وقت طويل وقد قدرت إدارة الشركة بأنها في حاجة إلى سنة كاملة للعودة إلى الإنتاج، كل تلك الظروف خلقت مشاكل عدة تتعلق بالاداء والانتاجية للشركة ككل، حاليا تسعى الشركة للعودة إلى الإنتاج الاولي حيث وافقت الجمعية العمومية ومجلس الادارة وإدارة الشركة على برنامج استثماري لإصلاح وتطوير جميع مرافقها وستستمر مرحلة الاستثمار بالإصلاح والتطوير للوصول للإنتاج الكامل وليكون ذلك ضمن جدول زمني متوقع انجازه خلال الـ 5 سنوات القادمة.

وتسعى الشركة لتحقيق رؤيتها من خلال صناعة التنمية المستدامة والعمل على تأمين تشجيع الاستثمار الداخلي عن طريق التعاقد مع العديد من الموردين والمنتجين المحليين وليكون ذلك عاملا رئيسيا في التأثير الاجتماعي الذي ستبدأ به الشركة. ولعل توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقنيات وعمليات إدارة المعرفة بشكل فعال داخل الشركة، سيسهم حتمًا في تحسين قدرتها على صنع القرارات الرشيدة وتشجيع كل من الابداع والابتكار وصولا لتحقيق خططها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية وزيادة قيمة الشركة والارتقاء بأدائها المنظمي.

وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

* ماهو دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها؟

2. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى

- التعرف على مدى توفر متطلبات ادارة المعرفة (القيادة، تكنولوجيا المعلومات، رأس المال البشري) في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها.

- معرفة مستوى الاداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة من خلال أبعاد (كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الابداع).

- تبيان دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال مايلي:

- تأتي أهمية إدارة المعرفة كونها توجه إداري حديث وأحد الاستراتيجيات التي تمكن المنظمات من إرساء مجتمع المعرفة في ظل التغيرات العالمية، والذي يعتبر المعرفة هي رأس المال الحقيقي لأي منظمة تسعى لخلق قيمة وللتميز والبقاء والاستمرارية.

- أيضاً تتبع أهمية الدراسة من أهمية مجال التطبيق وهو قطاع الاسمنت والذي يحظى بأهمية كبيرة حيث تقوم شركة الاسمنت محل الدراسة بتلبية احتياجات ثلث الطلب الليبي من هذه الصناعة كما أنها مقبلة على مرحلة الاستثمار بالإصلاح والتطوير للوصول للإنتاج الكامل.

4. فرضيات الدراسة:

في ظل مشكلة الدراسة واهدافها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

* الفرض الرئيس: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة المعرفة على تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها ويتفرع من هذا الفرض مايلي:

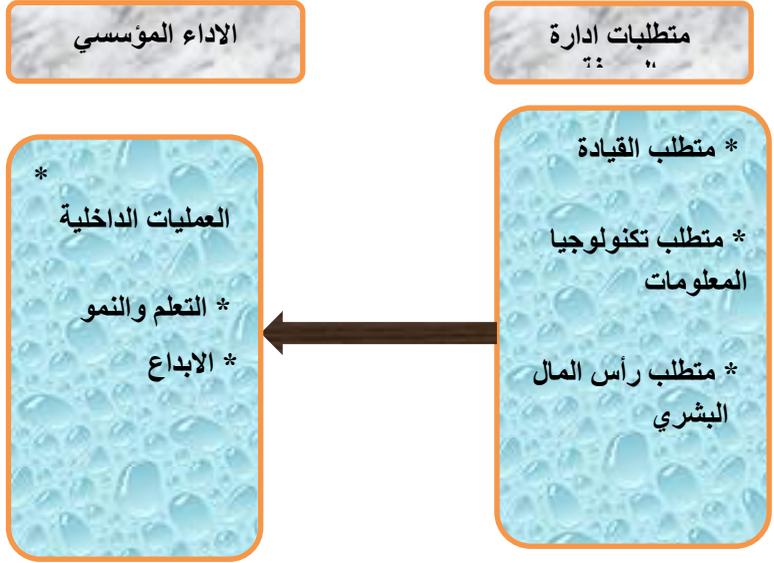
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب القيادة على تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب تكنولوجيا المعلومات على تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب رأس المال البشري على تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها.
- 5. منهج الدراسة:**

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة فإنه تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة في الوقت الراهن وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة.

6. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الاداريين بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي.

7. نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

المحور الثاني

الاطار النظري للدراسة

أولاً: ادارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة إحدى المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية وأصبح يُنظر إليها كإحدى أهم الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق النجاح في المجتمعات المعاصرة ذات النشاط الحيوي غير المحدود.

ويكمن دور إدارة المعرفة في أنها مؤشر للطريقة الشاملة والواضحة في فهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التطورات (العلي وآخرون، 2006).

2.1 تعريف ادارة المعرفة:

يوجد تعريفات عديدة لإدارة المعرفة حسب وجهات نظر مختلفة، فهناك من ينظر إليها من منظور الموارد البشرية وبعضها جاء من وجهة نظر نظم المعلومات وأخرى من وجهة نظر الادارة الاستراتيجية، حيث يعرفها كل من (Ikenwe, 2017: 27) بأنها الاستخدام الفعال للأصول الفكرية للمنظمات لتعزيز أدائها لتحقيق القدرة التنافسية أما (Laudon & Laudon, 2011: 434) فيعرفها بأنها مجموعة من العمليات المتعلقة بتوليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المنظمة على التعلم من بيئتها الداخلية والخارجية من أجل صنع القرار، بينما يعرف (Marilyn M.) Helms 2006: 9 إدارة المعرفة نقلاً عن موسوعة الإدارة بأنها: "الجهود الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من الدروس"، أما (نجم، 2008: 91) فيؤكد على أن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق أهدافها في الشركة، فهي بهذا المعنى تشير إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بكفاءة وفاعلية بحيث لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيس للربح، ويعرفها (الكبيسي، 2005) بأنها عبارة عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

ويرى (Kuzo,2004:16) أنها المهمة الشاملة لإدارة عمليات المعرفة حيث

تؤكد على توليد والتقاط وتقاسم وتخزين ومشاركة المعلومات والمعرفة ودمجها في الممارسات التجارية واتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة.

أما (نجم، 2008: 91) فيؤكد على أن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق أهدافها في الشركة فهي بهذا المعنى تشير إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بكفاءة وفاعلية بحيث لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيس للربح.

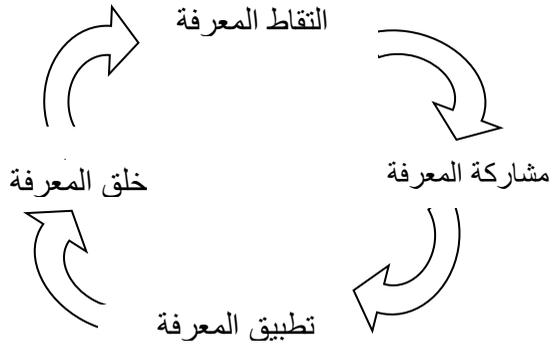
وترى الباحثة أن مفهوم إدارة المعرفة، ما هي إلا عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاط المنظمة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل جميع الأفراد والوحدات التنظيمية، وإن إدارة المعرفة تعتبر مهمة لكونها تهدف لإنتاج معارف جديدة قيمة. الأمر الذي يزيد من إثراء العمل وتعزيز الإنتاجية وجعل العميل راض عن تعامله مع المنظمة، وتعزز موقفها التنافسي لكونها تواكب التغير السريع الذي تتميز به البيئة الاقتصادية.

2.2 عمليات ادارة المعرفة:

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، حيث إن معظم نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال جانبين، الجانب الأول- كونها شيئاً وبالتالي ركزت على المعرفة الموجودة في المورد البشري والمتواجدة معه طول الوقت، بداية من المعارف التي اكتسبها عن طريق المدرسة إلى الخبرات المختلفة التي اكتسبها في مجال عمله أو حياته، هذه الخبرات التي تعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرار. لذا على المدير فهمها وخاصة فيما يتعلق منها بالفعل، أما الجانب الثاني فيتعامل مع المعرفة كونها عملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها،

وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة بين جماعات العمل، ومن ثم أصبح الهدف الأساسي لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتقال الكلي بالمعرفة وتضمينها في المنتجات والخدمات لتحسين المزايا التنافسية، وبالتالي يمكن القول أن كلا الجانبين يرى أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة من خلال تعظيم قدرات العاملين لإيجاد معارف جديدة وتوفير بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وهذا يشجع على الاستثمار في المورد البشري من حيث استقطاب المواهب المختلفة والمحافظة عليها، ويرى (Ress, 2010:3) أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي المكان المناسب ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة ومن أجل تحقيق ذلك يجب القيام بمجموعة من العمليات والمتضمنة توليد المعرفة و تخزينها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها. ويمكن استعراض عمليات ونماذج إدارة المعرفة كما يلي:

قدم (Dixon and others 2009) نموذجًا يوضح فيه عمليات إدارة المعرفة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (2) عمليات إدارة المعرفة

Source:: Knowledge sharing using codification and collaboration technologies to improve heart than cake: Lesso as from the public sector. P. 250.

حيث يري كل من (Dixon and others 2009: 251)، (بدون سنة نشر، Zaim)، (629-630: 2009)، (الكبيسي، 2005: 57-79) و(العلول، 2011: 84) أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في:
أولاً: تشخيص المعرفة وتوليدها:

وتشمل جميع الأنشطة التي يتم من خلالها توليد المعارف الجديدة لصالح المنظمة، الأمر الذي يتطلب تفاعل المنظمة مع بيئتها المختلفة والتقاط المعلومات والجمع بين التجارب والقيم والقواعد الداخلية وتحويلها إلى معرفة ومن ثم وضعها في قاعدة المعرفة التنظيمية، وتهدف عملية تشخيص المعرفة إلى التعرف على نوع المعرفة المتوفرة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم داخل المنظمة ومن ثم مقارنتها بما هو مطلوب حتى يمكن تحديد الفجوة المعرفية، ويرى كل من (Mc Adem and Reid 2000: 318) (Almida and Phene, 2004:849) أن الحصول على المعارف من مصادر عدة سواء وحدات السوق أو المنتج صاحب الخبرة أو مختبرات البحث أو المنافسين ودمجها مع المعارف الموجودة بالمنظمة يشكل أساس الابتكار لدى المنظمات كونها تمثل مصدراً رئيسياً للنجاح في تجسيدها ونشرها واستخدامها.

وترى الباحثة أن هذه الخطوة ضرورية لتحديد المعارف التي تحتاجها المنظمة من خلال مقارنة المعرفة المتاحة مع المطلوب تواجدتها بالمنظمة والعمل على تقليل هذا الفارق إن وجد، الأمر الذي سينعكس على أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة.

ثانياً: خلق المعرفة:

تشير هذه العملية إلى قدرة المنظمة لتطوير الأفكار المفيدة وتقديم الحلول من خلال إعادة صياغة وتضمين المعرفة المختلفة بواسطة تغيير مجموعة التفاعلات في

المنظمة والتي من خلالها يتم خلق المفاهيم والحقائق الجديدة. (Bhatt, 2001) حيث يرى كل من (Dixon and others 2009: 251)، (7: بدون سنة نشر، Zaim) أن خلق المعرفة هي عملية تتطور باستمرار بسبب الدوافع والتغير التقني -كونها عملية منهجية تتطلب تحويل الأفكار الابتكارية والإبداعية إلى إجراءات وسلع وخدمات مما يتيح طرق جديدة للتفكير والعمل لإنتاج معارف جديدة مبتكرة،
ثالثاً: خزن المعرفة:

هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع، فهي تشير إلى الذاكرة التنظيمية وما تحتويه من وثائق وقواعد بيانات وصفحات ويب وأنظمة قواعد للمعرفة، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر خاصة المعرفة الضمنية غير الموثقة. ويلعب التدريب دوراً بارزاً في خزن المعرفة من خلال التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى - حتى يعزز من معرفة المستخدمين أو المشاركة بالمعرفة بين الفرد ومجموعات العمل وهي وسيلة لنقل وتخزين المعارف بين الأفراد. (العلول، 2011: 85).
رابعاً: توزيع المعرفة:

يرى كل من (4: بدون سنة نشر، Zaim)، (العريقي: 2008) أن فعالية إدارة المعرفة تعتمد علي كيفية تنظيم وتوليد المعارف الجديدة ونقلها لجميع أنحاء المنظمة، فالفائدة الكبرى تكون في توزيع المعرفة بشكل كفء باستخدام الوسائل المختلفة كالبريد الإلكتروني والانترنت ولوحة الإعلانات فهي وسائل تنتج تبادل وجهات النظر المختلفة من خلال مناقشة إعطاء المنظمة مع بعضهم البعض، وأضافت (العلول، 2011: 86) نقلاً عن Snowden أن العديد من الشركات الكبرى باتت تدرك القيمة الضمنية المتأنية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم

من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإيداع قصص أخرى معتمدة في ذلك على القيم المرغوبة.

خامسًا: تطبيق المعرفة:

أن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيقها وإعادة استخدامها فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توفير تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. (العلول، 2011: 86).

ويرى (بشوت، 2010: 66) أن تطبيق المعرفة هو أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن - فالمعرفة قوة إذا طبقت حيث يؤكد (ديكسون وزملاؤه، 2009) أن المعرفة ليست لها قيمة إلا إذا ساعدت الموظفين في تحقيق أهدافهم.

سادسًا: مشاركة المعرفة:

إن مشاركة المعرفة في المنظمات تحتوي على خصائص أساسية تتعلق بالفهم الكامل لتأثير تطبيقات إدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة المعرفة على السلوك الأساسي للعاملين، ولكي يمكن الترويج لمشاركة المعرفة لابد من تزويد المديرين بإدارة فعالة لتقسي المعرفة الضمنية المتاحة لدى العاملين لتحقيق زيادة كبيرة في قدرات واستعدادات العاملين لمشاركة المعرفة (رفاعي، 2010: 1-2).

وتعرف (Bartol, 2006: 1241) مشاركة المعرفة بأنها عملية تبادل المعلومات والاقتراحات والمشاركة في الأفكار المهمة ذات العلاقة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض، ويرى كل من (العتيبي، 2007: 21)، (Norris and Others, 2003)، (Hyun, 2011: 154)، (Bhatt, 1998: 166) أن مشاركة المعرفة هي العملية التي

تتم من خلال تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة والأوساط الخارجية، حيث يتم تبادل المعلومات والمهارات والخبرات من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والتواصل مع الآخرين والذين بدورهم يمثلون حجر الأساس لبقاء المنظمات، وأن المفتاح الرئيس لإنشاء الميزة التنافسية يكمن في تغيير ديناميكية التنظيم الخاص بهم بطريقة تخلق قيمة أكبر للعملاء والأعضاء المتعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال فرق العمل التي تستخدم مفهوم القيمة على الاستثمار في استكشاف الآثار المترتبة على مشاركة المعرفة.

2.3 متطلبات إدارة المعرفة:

لابد من أن تتوفر المتطلبات الأساسية لبناء نظام إدارة المعرفة ولعل أهمها: البنية التحتية، توفير الموارد البشرية اللازمة، الهيكل التنظيمي، العامل الثقافي (العلول، 2011).

وسيتم في هذه الدراسة تناول المتطلبات التالية:

■ **متطلب القيادة:** يعتبر من الأمور الهامة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها وقادة المعرفة هم من يدعمون صناعات المعرفة و يثيرون الحماس لديهم، وهذا يعني قيام القائد بتصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد دور كل فرد بها، وهذا يتطلب أن يكون القائد مبتكر وخلاق في إيجاد طرق جديدة تعمل على زيادة قاعدة المعرفة بالمنظمة وأشراك كل الموظفين وأخذ آرائهم بما يضمن وجود رؤية واضحة وموحدة في كافة المستويات التنظيمية (الاعا والاعا، 2012).

وترى الباحثة أن الإدراك الكافي من قبل القيادة العليا بالمنظمة لأهمية إدارة المعرفة سيدعم بدوره عملية التشارك في المعرفة من خلال دعم قنوات التواصل الفعال بين أفراد المنظمة.

■ **متطلب التكنولوجيا:** أصبح للتكنولوجيا دور كبير في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تسهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة (بابكر، 2014)، فهي مجموعة من محركات البحث وقواعد البيانات المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية بما يضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات (Duek,2001:885)، ويرى كل من (Chauvel and Despres,2002:5) أن تكنولوجيا المعلومات يتم فيها التركيز على إدارة المعلومات من جهة والمعرفة الخاصة بإدارة المعلومات والمعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها من جهة أخرى، فاستخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة يوفر بيئة تساعد على التعلم الإلكتروني مما يتيح لجميع أعضاء المنظمة فرص متساوية للحصول على المعلومة في أي زمان ومكان.

■ **متطلب رأس المال البشري:**

أن توفير الموارد البشرية اللازمة تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد او عمال المعرفة والتي يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة بتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، كونهم الكوادر الأساسية لأنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، فهم بذلك يمثلون الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم (Hislop, 2009).

2.4 الاداء المؤسسي:

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء الشركة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة بهذه البيئة فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف (بابكر، 2014)، وتعرف (قلبو، 2015: 46) الاداء المؤسسي على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويعرفه كل من (Wheelen & Hunger, 2010: 380) على أنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

ويمكن قياس الأداء من خلال عدة محاور منها بطاقة الأداء المتوازن والكفاءة والفعالية والجودة والمنظور المالي وغيره من المقاييس، وسيتم قياس الاداء المؤسسي في هذه الدراسة من خلال المقاييس التي حددها كل من (سالم: 2007)، (Wheelen & Hunger, 2010: 61)، (Hitt, et al., 2009: 477) (قلبو، 2015)، (الياسري، حسين، 2013) وكما يلي:

□ مقياس العمليات الداخلية: يعبر هذا البعد عن درجة نجاح المنظمة في تلبية احتياجات زبائنها من خلال الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن والتي تؤثر على رضاهم والتي تساعد المديرين على خلق قيمة لعملائهم من خلال الانشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، فهو يقيس مهارات العاملين والانتاجية وعمليات الابتكار والتشغيل والتحويل وكل العمليات التي تميز المنظمة عن غيرها، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للمتغيرات

التي تحدثت في بيئة العمل ومدى التنسيق والتكامل بين الأقسام والعمليات داخل المنظمة ومدى توافر متطلبات إدارة المعرفة والتي تضمن جودة المنتج وسرعة تسليمه وبالتالي فإن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سترتب عليه تحسين الانتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة. (قلبو، 2015)، (الياسري، حسين، 2013).

□ **مقياس التعلم والنمو:** يعتبر التعلم والنمو من الأسس التي يجب على المنظمة أن تتبناها لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، حيث يعد التعلم أحد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة، كونه من المفاهيم الحديثة والتي تشكل مدخل حديث يضمن للمنظمة التغيير والتجديد، فهو عملية تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق أهدافها اذا ما أحسنت استخدامها وتطبيقها في كل المستويات الادارية بما يحقق التكيف التنظيمي من أجل اجراء تعديلات وتغييرات توائم التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، فهو يعتمد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج حديثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة مما ينعكس على جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من الزبائن والذي يقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المنظمة، ويعد رضا الزبائن ومطى تدوير العاملين وافكارهم بخص التحسين امكانية تناقل المهارات من اهم مؤشرات التعلم والنمو المؤسسي (سالم: 2007)، (Wheelen & Hunger, 2010: 61) □ (Hitt, et al., 2009: 477) **مقياس الابداع:** أن السلوك الإبداعي هو سلوك متجه نحو التغيير كونه يتضمن خلق منتجات وخدمات وأفكار وإجراءات وعمليات جديدة، وأن أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الإبداعي للعاملين يتمثل في المرونة الإدراكية - التعلم - تحمل المخاطر - حب الاستطلاع - الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات (Spreitzer, 1996)، ويعتمد الإبداع على

تطبيق الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة شرط أن تكون لديهم الرغبة في ممارسة العمل في الحقل المعرفي، ويقاس الإبداع بنفقات البحث العلمي والتطوير، ومدى ابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل، مقدرة العاملين لرؤية الأشياء بطريقة غير مألوفة. توسيع خطوط الانتاج بالمنظمة (قلبو، 2015).

من خلال ماسبق نلاحظ مدى أهمية عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية والجودة والابتكار والابداع، وكذلك يحسن الرغبة في التعلم الفردي والجماعي والنمو وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين القرارات، العمليات، المنتجات، الخدمات، العلاقات مع الزبائن و وبالتالي تحسين الأداء.

الدراسات السابقة:

- دراسة التلبناني وآخرون (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. واحتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. قدمت الدراسة عدة توصيات.

- دراسة قلبو (2015): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وإدائها بالتطبيق على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة محمد خيضر، وقد استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لجمع

بيانات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجامعة تطبق المعرفة بدرجة متوسط كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تطبيق ادارة المعرفة والاداء المؤسسي.

- دراسة حسن وعيسى (2014): هدف البحث إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة دمشق، والتعرف على دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغيرات البحث): المرتبة الاكاديمية، سنوات الخبرة، التوصيف الوظيفي (وقد تبنى الباحثان المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث بالتطبيق على عينة قوامها (243) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق، وقد اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغيرات البحث.

- دراسة داوود، (2013) هدف الدراسة الى ابراز مفهوم وأساليب إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في شركة الموانئ الهندسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر المعرفة كان بدرجة متوسطة بشركة الموانئ الهندسية كما اظهرت الدراسة وجود صعوبات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة وأن هناك فرق احصائية بين متوسطات استجابة الباحثين حول متطلبات المعرفة تعزى للمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المعرفة.

- دراسة الياسري وحسين (2013): يهدف البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على جامعة الفرات الاوسط، وتم استخدام استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي لعمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي منفردين ومجتمعين على الاداء الاستراتيجي بالجامعات محل الدراسة.

- دراسة دروزة (2008): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة على تميز الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي

الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة احصائياً بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وايضا وجود علاقة دالة احصائياً بين كل من عمليات ادارة المعرفة ومتطلباتها من جهة ورضا الزبائن والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة اخرى.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة -والتي أجريت في بيئات مختلفة- تبين أنها تتفق مع بعضها البعض في عمليات ادارة المعرفة ، كما تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة بخصوص المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة او ابعاد الاداء التي تم التطرق إليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، وبخاصة لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع في البيئة اللببية وتحديداً بشركات صناعة الاسمنت، عليه تعتبر هذه الدراسة الأولى في البيئة اللببية على حد علم الباحثة، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

المحور الثالث

الطريقة والاحراءات

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المُتبع هو دراسة الحالة، الذي يُعنى بدراسة حالة فرد ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للحالة، والأوضاع السابقة لها، ومعرفة العوامل التي أثرت فيها، لفهم جذور هذه الحالة باعتبار أن هذه الجذور ساهمت مساهمة فعالة في تشكيل

الحالة بوضعها الحالي، هذه الحوادث التي تركت أثراً واضحاً على تطوير الفرد أو المؤسسة وهي مصدر مهم لفهم السلوك الحاضر للفرد أو المؤسسة (جبريل والصويجي، 2020).

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين بالشركة الليبية للإسمنت المساهمة، الذي بلغ قوامه (188) موظفاً، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية باستخدام جدول (مورجان، 1970) قوامها (127) شخص، وبلغ عدد الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (99) استمارة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق

أهداف الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

- معلومات عن مائي الاستبانة: يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي.

- مقياس متطلبات ادارة المعرفة: تكوّن المقياس من 17 عبارة، بالاعتماد على تقسيم كل من (قلبو، 2015، بابكر، 2014) وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس ليناسب أهداف الدراسة ومجال تطبيقها، ويشتمل على ثلاث أبعاد هي: المحور الأول: عبارات تتعلق بمتطلب القيادة الفقرات (1-7)، المحور الثاني: عبارات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، الفقرات (8-12)، المحور الثالث: عبارات تتعلق رأس المال البشري، الفقرات (13-17).

- مقياس الاداء المؤسسي: وهو مقياس مكون من 16 عبارة بالاعتماد على تقسيم (قلبو 2015، دروزة 2008، الزبون والشيخ 2015) ويشمل المقياس: العبارات (1-5)

الخاصة بالعمليات الداخلية، والعبارات من (6-12) للتعلم والنمو، والعبارات من (13-16) خاصة ببعيد والابداع.

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

□ الثبات Reliability: للتأكد من ثبات الاستبانة، أُجرى اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس متطلبات ادارة المعرفة (0.933)، في حين بلغ معامل الثبات لمقياس الاداء المؤسسي (0.805)، وتعتبر هاتين القيمتين مرتفعتين(؛ Sekaran and Bougie,2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

□ الصدق Validity: تم استخدم طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity في إيجاد صدق مقياسي الدراسة، والذي يُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وقد بلغ معامل الصدق لمقياس متطلبات ادارة المعرفة (0.966)، في حين بلغ معامل الصدق لمقياس الاداء المؤسسي (0.897)، مما يدل على الثقة في صدق مقياسي الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما

□ توزيع استمارة الاستبانة: تمثل مجتمع الدراسة (188) موظف، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية قوامها (127) مفردة، حيث تم توزيع الاستبانة، واستُرْجعت (99) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتُشكل ما نسبته 78%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، وقد توزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي والموضحة بالجدول (1):

جدول (1): خصائص المشاركون في الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	88	88.9%
	إناث	11	11.1%
	المجموع	99	100%
العمر	أقل من 35 سنة	6	6.1
	من 35 سنة إلى 45 سنة	29	29.3
	أكثر من 45 سنة	64	64.6
	المجموع	99	100%
المستوى التعليمي	ليسانس او بكالوريوس	49	49.5%
	ماجستير	8	8.1%
	دكتوراه	5	5.1%
	غير ذلك	37	37.4%
	المجموع	99	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	6	6.1
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	2	2.0
	من 10 إلى أقل 15 سنة	23	23.2
	من 15 سنة فأكثر	68	68.7
	المجموع	99	100%

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمع والصالحة للتحليل بناءً على مقياس Likert المقاس بخمس درجات والموضح بالجدول (2)، حيث تم إعطاء الدرجات لكل إجابة في المقياس، موافق تماماً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماماً (1)، ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير وسطه الحسابي المرجح (من 1- أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 1.80 - أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي

المرجح (من 2.60 - أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 - أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 - 5) مرتفع جداً (عبدالفتاح، 2008).

جدول رقم (2) المعيار المتبع لتفسير أسئلة الدراسة

التقدير	المتوسط المرجح
ضعيف جداً	من 1 إلى 1.8
ضعيف	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	من 3.4 إلى 4.2
مرتفع جداً	من 4.2 إلى 5

وتم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً للآتي:

□ ثبات مقياس الدراسة Reliability لتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

□ صدق مقياس الدراسة والذي للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.

□ الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي صحائف الاستبانة.

□ مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت

Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية

تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى Range للحكم على درجة ممارسة متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي .

□ اختبار t للمجموعة الواحدة One-Sample t Test مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة μ عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (98) $df=$ ؛ ولغرض اختبار، أُعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية: $H_0: \mu = 3$ ، $H_1: \mu \neq 3$ ؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد اختبارها، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري.

□ اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Regression Analysis للإجابة عن فرضيات الدراسة.

تحليل عبارات محور متطلبات ادارة المعرفة:

تضمنت الاستبانة سبعة عشر عبارة تتعلق بمتطلبات ادارة المعرفة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (3)، أمكن التعرف على مستوى توافر تلك المتطلبات، إذا ما عُلم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.33)، وبانحراف معياري بلغ (6.1056)، وبدرجة ممارسة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة داوود، ((2013) والذي توصل الى توافر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة كل من (بابكر، 2014) و(الدوزة، 2008) والتي اظهرتا مستويات عالية من توافر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في بيئات تلك الدراسات ؛ كما تبين من اختبار t-test أنه توجد فروق جوهرية لمتوسطات محور

متطلبات ادارة المعرفة وأبعاده عند مستوى معنوية 1%، كما تبين من الجدول (3) أن مستوى بُعد القيادة حظى بالترتيب الأول على أبعاد متطلبات ادارة المعرفة وبدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.22)، ثم تلاه بُعدي تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري فقد احتلتا المرتبة الثانية، حيث حظيا بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة ممارسة متوسطة ايضاً، ومن ثم نلخص القول بأنه تتوافر متطلبات ادارة المعرفة بدرجة متوسطة في الشركة محل الدراسة، كما يوضح الجدول (4) عبارات محور متطلبات ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة.

جدول (3): إجابات المشاركين تجاه متطلبات ادارة المعرفة وترتيبها ودرجة ممارستها

الترتيب	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
			Sig.	قيمة t			
1	متوسطة	دال احصائياً	.002	3.199	.70018	3.2251	القيادة
2	متوسطة	دال احصائياً	.011	2.582	.81757	3.2121	تكنولوجيا المعلومات
2	متوسطة	دال احصائياً	.011	2.582	.81757	3.2121	رأس المال البشري
-----	متوسطة	دال احصائياً	.000	5.432	.61056	3.3333	متطلبات ادارة المعرفة

جدول (4): إجابات المشاركين تجاه عبارات محور متطلبات ادارة المعرفة ودرجة الممارسة

الابعاد	ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
القيادة:	1	تعمل الإدارة على دعم حرية العاملين في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار	3.3030	.94172	متوسطة
	2	يسهل التواصل بين القيادة والعاملين، وتتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر	3.3333	.93678	متوسطة
	3	تتيح الشركة فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة لدعم المعرفة	3.3232	.93490	متوسطة
	4	تتيح الشركة فرص التعاون والعمل ضمن الفريق	3.7273	.69720	
	5	تتشارك الإدارة مع العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخطط المستقبلية	2.6566	1.10806	متوسطة
	6	توجد مساحة كافية للتفكير والابتكار وتقديم المقترحات	3.1212	.97177	متوسطة
	7	تسعى القيادة الى زيادة الثقة بين العاملين، عن طريق نشر المعرفة، تبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة.	3.1111	.93557	متوسطة
تكنولوجيا المعلومات	8	يتوفر للشركة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكنات تصوير وأنظمة صوت.	3.7879	.86038	مرتفعة
	9	يتوفر للشركة أجهزة حاسوب وخدمات إنترنت ذات جودة عالية ومتميزة لكافة العاملين	3.5253	1.11889	مرتفعة
	10	يتوفر للشركة تسهيلات تكنولوجية لتوليد وتبادل المعرفة مثل شبكات داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، و قواعد بيانات على الانترنت	3.6364	1.01473	مرتفعة
	11	توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في الشركة يتم تطبيقها على كافة المستويات	3.3636	.91979	متوسطة
	12	يتوفر للشركة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.	3.7172	.76984	مرتفعة
رأس المال البشري	13	تستعين إدارة الشركة بأفكار الإداريين في حل المشكلات لإدارية	3.4646	.94018	متوسطة
	14	تستقطب الشركة عاملين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة	3.4141	.96901	متوسطة
	15	يتوفر للعاملين المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل	3.3838	.98672	متوسطة
	16	تسعى الشركة لتطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز	2.9495	1.11001	متوسطة
	17	تسعى الشركة لتشجيع العاملين وتحفيزهم للتعلم المستمر وتوليد معارف جديدة	2.8485	1.12815	متوسطة

تحليل عبارات محور الاداء المؤسسي:

تضمنت الاستبانة ستة عشر عبارة تتعلق بالأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين في الدراسة عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (5)، بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.06833)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة دروزة (2008)، بينما تختلف مع دراسة (قلبو، 2015) في مستوى الاداء المؤسسي حيث أظهرت أن مستوى الاداء كان متوسطاً، وقد حظى بُد كفاءة العمليات الداخلية بالمرتبة الاولى ومتوسط حسابي مقداره (3.7212) حيث يرى المبحوثين أن هناك متطلبات إدارة المعرفة يضمن تسليم منتج جيد في الوقت المناسب وأن هناك وعي وتنسيق بين الاقسام المختلفة ويوجد استفادة من طاقات العاملين بالشركة، يليه بُد الابداع بمتوسط (3.4343) ثم بُد التعلم والنمو بمتوسط بلغ (3.4199)، تبين من اختبار t-test انه توجد فروق جوهرية لمتوسطات محور الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 1%، ويوضح الجدول (6) عبارات محور الاداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة.

جدول (5): إجابات المشاركين تجاه محور الاداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة

الترتيب	مستوى الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
			Sig.	قيمة t			
1	مرتفعة	دال احصائياً	.000	5.734	.12579	3.721 2	كفاءة العمليات الداخلية
3	متوسطة	دال احصائياً	.000	6.154	.06824	3.419 9	التعلم والنمو
2	متوسطة	دال احصائياً	.000	5.873	.07396	3.434 3	الابداع

الاداء المؤسسي	3.517 7	.06833	7.576	.000	دال احصائياً	مرتفعة	---
----------------	------------	--------	-------	------	-----------------	--------	-----

** معنوية عند مستوى 1% .

جدول (6): اتجاهات المشاركين تجاه عبارات الاداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة ودرجة ممارستها

الابعاد	ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
كفاءة العمليات الداخلية	1	وجود متطلبات ادارة المعرفة بالشركة يضمن جودة المنتج والخدمة المقدمة	3.6667	.82065	مرتفعة
	2	توفر متطلبات ادارة المعرفة يزيد من سرعة تسليم المنتج	3.5657	.96003	مرتفعة
	3	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3.5556	.85978	مرتفعة
	4	تعمل الشركة علي الاستفادة القصوي من الطاقة (العاملين والمعدات)	4.3030	5.23811	مرتفعة جدا
	5	زيادة التنسيق بين العمليات والاقسام المختلفة وتكاملها	3.5152	.88483	مرتفعة
التعلم والنمو	8	الوعي والالتزام المعرفي يزيد من معدل الانتاجية	4.1919	.64960	مرتفعة
	9	استخدام المعرفة يزيد من فرصة التقدم والارتقاء الوظيفي للموظفين	4.0707	.77265	مرتفعة
	10	تؤدي المعرفة وادارتها الى زيادة عدد المديرين المنتسبين لبرامج معتمدة للتطوير القيادي.	3.8384	.84161	مرتفعة
	11	تسعى الشركة لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين.	3.0303	1.10153	متوسطة
الابداع	12	يتم تدريب العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب كفاءته الوظيفية والإدارية والفنية	2.8283	1.15211	متوسطة
	13	تعمل الشركة على ابتكار اساليب جديدة في انجاز العمل.	2.9192	1.15773	متوسطة
	14	تعمل الشركة على زيادة نفقات البحث والتطوير .	3.0606	1.23568	متوسطة
	15	حصلت الشركة على شهادات تقديرية لتميزها في جودة منتجاتها	3.2323	1.13235	متوسطة
	16	تعمل الشركة على توسيع خطوط انتاجها	2.8384	1.00719	متوسطة

المؤتمر العلمي السنوي الأول

كلية الاقتصاد والتجارة زليتن

الجامعة الأسمرية الإسلامية

تحت شعار تحديات بناء الدولة الليبية بين الواقع والأفاق

اختبار فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قامت الباحثة باستخدام معامل الالتواء للكشف عن مدى تماثل البيانات للتوزيع الطبيعي، وتقتضي القاعدة بقبول أن البيانات موزعة توزيع طبيعي إذا كانت أقل من (1) صحيح.

جدول رقم (7) اختبار معامل الالتواء للتوزيع الطبيعي

معامل الالتواء	المقاييس
0.339	متطلبات ادارة المعرفة
0.423	الاداء المؤسسي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الالتواء لمقاييس الدراسة اقل من (1) صحيح، إذاً البيانات تتماثل للتوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن اجراء الاختبارات المعملية وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (8) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة اجمالاً ومجال الاداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.689) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (87.575) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج متطلبات إدارة المعرفة مجتمعة حول الاداء المؤسسي تُفسّر مانسبته (47%) من التباين في

مستوى الاداء المؤسسي، بينما (53%) من قيمة التغيرات في مستوى الاداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لمتطلبات ادارة المعرفة (0.767)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة على تحسين الاداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى 5%، عليه، يتم رفض الفرضية الرئيسة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة مجتمعةً على تحسين الاداء المؤسسي.

جدول (8): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر متطلبات

إدارة المعرفة على الاداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
الاداء المؤسس	متطلبات ادارة المعرفة	.689 ^a	.474	87.575	.767	9.358	.000
ي	الثابت				.961	3.459	.001

* معنوية عند مستوى 0.05.

- فرضية الدراسة الفرعية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة (القيادة، تكنولوجيا

المعلومات، رأس المال البشري) على تحسين الاداء المؤسسي بالشركة محل الدراسة.

ولتحديد الأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة التي تفسر التباين في الاداء

المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Regression Analysis

Multiple، فُتُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (9) وجود ارتباط طردي ذو دلالة

إحصائية بين متطلبات ادارة المعرفة على تحسين الاداء المؤسسي، حيث بلغ معامل

الارتباط (0.737) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (115.545) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد للنموذج متطلبات ادارة المعرفة حول الاداء المؤسسي تُفسّر بنسبة (54.4%) من التباين في تحسين الاداء المؤسسي، بينما (45.6%) من قيمة التغيرات في مستوى الاداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات أخرى، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن التحديد السليم لمتطلبات إدارة المعرفة يوضح العمليات المطلوبة لإدارة المعرفة بشكل ينعكس على تحسين التعلم والنمو ويؤثر على كفاءة العمليات الداخلية والابداع، كما تُظهر نتائج جدول (9) أن بُعد تكنولوجيا المعلومات هو الوحيد الذي له قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بشركة الاسمنت الليبية قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد تكنولوجيا المعلومات (0.613)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد تكنولوجيا المعلومات على تحسين الاداء المؤسسي عند دلالة معنوية 0.05، بمعنى أن زيادة البُعد المتعلق بتكنولوجيا المعلومات بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في محور الاداء المؤسسي بقيمة (0.54.4) وهذا ما دلت عليه قيمة t (10.749) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05)، ولعل يعزى ذلك إلى العبارة الثامنة والتي مفادها " بأنه يتوفر للشركة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكنات تصوير وأنظمة صوت"، كذلك ما أوضحته العبارة التاسعة " يتوفر للشركة أجهزة حاسوب وخدمات إنترنت ذات جودة عالية ومتميزة لكافة العاملين، وأيضاً العبارة العاشرة " يتوفر للشركة تسهيلات تكنولوجية لتوليد وتبادل المعرفة مثل شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، و قواعد بيانات على الانترنت" والتي حظيت كل منها بدرجة ممارسة مرتفعة، وترى الباحثة أن توفر تلك الامكانيات التكنولوجية ربما يعود إلى إدارة الشركة الاجنبية والتي دعمت الجهود الخاصة بالتكنولوجيا من خلال توفير المعدات التي تسهل العمل، وجاءت

نتيجة الدراسة الحالية متوافقة مع دراسة داوود (2013) والتي بينت توافر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة اهتمام متوسطة أيضاً جاءت نتائج هذه الدراسة منسجمة مع ما أشارت إليه دراسة (التلبناني وزملائها، 2015) والتي أكدت على أن بُعد تكنولوجيا المعلومات احتل المرتبة الأولى من بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة حيث أن توافر أنظمة التشارك الجماعي وتوفير تسهيلات تدعم تبادل المعرفة يحقق الأداء الجيد.

وبيين الجدول (10) خروج كل من متطلبي القيادة ورأس المال البشري من معادلة الانحدار وعدم وجود دور لهما في تفسير بيانات الاداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي، حيث تبين أن الارتباط الجزئي مع المتغير التابع ضعيف للغاية وان قيمة (t) غير دالة معنوية بمعنى أنه ليس لهما أي تأثير ذو دلالة احصائية على تحسين الاداء المؤسسي عند مستوى 5%، وتعزي الباحثة ذلك إلى اختلاف إدارة الشركة فوجود إدارة اجنبية ربما كان سبب في وجود فجوة بين المدراء والقياديين بالشركة من جهة والموظفين المحليين من جهة اخرى، أيضا غياب التحفيز الكافي وعدم الاهتمام بالموظفين بالشركة أدى إلى احباطهم وانعكس على التزامهم، بناءً عليه يتم:

□ قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص: على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتطلب القيادة على تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها.

□ رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها.

□ قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب رأس المال البشري على تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاسمنت الليبية المساهمة من وجهة نظر الموظفين الاداريين بها.

جدول (9): تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر متطلبات ادارة المعرفة على

تحسين الاداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدره β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
	تكنولوجيا المعلومات	.737 ^a	.544	115.545	.613	10.749	0.000
	الثابت				1.548	8.190	0.000

جدول رقم (10) يوضح المتغيرات الخارجة من معادلة الانحدار

النموذج	Beta In	t	Sig	الارتباط الجزئي
القيادة راس المال البشري	.016 ^b	.191	.849	.019.

خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

□ أوضحت الدراسة أن المستوى العام لمتطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بشركة الاسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي جاء متوسطاً.

□ أسفر عن الدراسة أن بُعد القيادة هو أعلى أبعاد متطلبات ادارة المعرفة توفراً، تلاه في الترتيب بُعدي تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري.

□ أفصحت الدراسة أن المستوى العام لمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالشركة قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

□ كشفت الدراسة أن هناك وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة على تحسين الاداء المؤسسي عند مستوى دلالة معنوية (5%).

□ أظهرت الدراسة أن بُعد تكنولوجيا المعلومات هو الوحيد الذي له تأثيراً على تحسين الاداء عند مستوى دلالة 5%.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة تُقدّم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

□ تعزيز دور القيادة في الشركة محل الدراسة كونها من العوامل الرئيسية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وذلك بأن يكون القائد قدوة لتجسيد السلوك المطلوب لإدارة المعرفة من خلال استعداده لتقديم وتبادل المعرفة مع الآخرين، ودعم جهود التغيير التي تدعم إدارة المعرفة الأمر الذي يعكس بدوره على تحسين الاداء.

□ ضرورة الاهتمام بالبنى التكنولوجية المتمثلة في وجود قواعد بيانات والانترنت، ووسائل الاتصال عن بُعد وأنظمة اتصالات داخلية وخارجية مما يتيح لكافة أعضاء المنظمة الوصول إلى المعلومات والمعارف في أي وقت كونها عامل رئيس في نجاح تطبيق إدارة المعرفة وفق ما اسفرت عنه نتائج الدراسة.

□ إيلاء اهتمام أكبر برأس المال البشري بالشركة من خلال تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتوليد معارف جديدة والاستعانة بأفكارهم لحل المشكلات الادارية المختلفة وتحفيزهم على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات واستثمار النظم المعرفية في اتخاذ القرارات لإنجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء.

□ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي، وعليه يجب تطوير وتحسين الاداء المؤسسي من خلال توفير

متطلبات ادارة المعرفة والاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي لزيادة الثقة بين الادارة والعاملين والعمل على نشر ثقافة تنظيمية تدعم تطبيقات وممارسات ادارة المعرفة وتحسين كفاءة العمليات والإبداع والتعلم والنمو.

المراجع

- الاغا، ناصر جاسر، سلام زكريا الاغا (2012): واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها، المؤتمر الـ23 لاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات،الدوحة، قطر .
- بشوت، نبيل جاد إبراهيم (2010) "دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول بالسويس": دراسة ميدانية على شركات البترول بالسويس، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- التلباني، نهاية عبدالهادي، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب (2015): متطلبات تطبيق ادارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد2، ص ص443-480.
- جبريل، وائل محمد، هند خليفة الصويعي (2020): ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، مجلة رماح للبحوث والاستشارات، العدد 43، ص ص153-188.
- حسن، طاهر، حسين عيسى (2014): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد(63)، العدد(3)، ص ص253-276.
- داؤود، محمد عبود الحاج (2113م)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على شركة الموانئ الهندسية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- دروزة، سوزان صالح (2008): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد (2010): أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السادس والسبعون، السنة التاسعة والأربعون.
- السالم مؤيد سعيد والحيايني عبد الرسول (2007): "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بإدارة المنظمة" دراسة حالة مستشفى أردني المجلة الأردنية للإدارة، مجلد (27) العدد (1).
- عبدالفتاح، عز حسن (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- العتيبي، ياسر (2007) "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية": دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- العريقي، بسيم قائد عبده محمد (2008) "دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية": بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- العلول، سمر محمد خليل (2011) "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- العلي، عبد الستار، عامر القندلجي، غسان العمري (2009): مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- قلبو، حسينة (2015): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، القاهرة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نجم، عبود نجم (2008): إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- الياسري، أكرم محسن، حسين، ظافر ناصر (2013): أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الغرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(15)، العدد (3)، ص ص 241-263.
- Almeida paul and phene Anupama, (2004). "Subsidi Aries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation", strategic management journal, Vol (25),PP 847-864.
- Bartol M. kathryu, (2006). "empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing efficacy and performance, Academy of management journal, Vol (49), No (6),PP123-1251.
- Bhatt, Ganesh D. (1998)." managing knowledge through people: case study knowledge and process management,Vol. (5), No (3),PP165-171.
- Bhatt, Ganesh. B (2001). "knowledge, management in organization: examining the interaction between technologies techniques and people, journal of knowledge Management, Vol (5), No (1),PP68-75.
- Boisot, M.,(1997) "Information and organizations: the manager as anthropologist", London.
- Chauvel D. and Despers C., (2002), "A review & Survey Research in Knowledge Management", Burrall of Knowledge Management, Volume (6). No 3.

- Dixon Brian E, Julie J. Mo Gowon and Gary D crarens (2009). "knowledge sharing using codification and collaboration technologies to improve health care: lessons from the public sector", knowledge management research and practice, Vol (7) Mpp249-259.
- Duek, G., (2001), "Views of Knowledge are Human Views", IBM Systems Journal, Vol.40, No.4.
- Hislop, D. (2009), Knowledge Management in Organizations, New York: Oxford University Press, 2nd ed.
- Hitt, Michael A.; Black, J.Stewart ; Porter, Lyman W.,(2009): "Management",2ed, Pearson Prentice Hall, Inc.,Upper Saddle River,New Jersey.
- Hyun, Kang (2011). "critical success factors in implementing process – oriented knowledge management systems (pkms) in the public sector in korea, Iowa state university,P154.
- Igbinoia, Magnus Osahon& Ikenwe, Iguehi Joy (2017): Knowledge Management: Processes and Systems, Journal of Information and Knowledge Management, Vol. 8 (3) PP 26 – 38.
- kuczaj timo (2001). Knowledge Management Process Model,vtt Publications technical research center of fin and espoo.pp1-101.
- Laudon, Kenneth C.& Laudon, Jane P.,(2011) "Management Information Systems",Pearson Prentice Hall,Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Marilyn M. Helms,D.B.A(2006), Encyclopedia Of Management, Thomson Gale, a Part of Thomason Corporation, Printed in the united States of America, 5th Edition.
- MC Adem, R. and Reid, R (2000). "A comparison of public and private sector perception and use of knowledge management", Journal of European industrial, Vol (24), No (6-7), PP 317-329.
- Norris donald, M, Jon mason, Robby Robson Paul lefrere and Geoff Callier (2003). A revolution la knowledge sharing.
- Rees, Lynda,(2010), " Knowledge Management: ACA Service Management Process Map, <https://docplayer.net/1964039-Knowledge-management-a-ca-service-management-process-map-lynda-rees.html>

- Sagsan, Mustafa (2009). "knowledge management discipline: test for an undergraduate program in Turkey", Electronic journal of knowledge management, Vol7, ISSU5, pp627-636.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). Research Methods for Business: A Skill Building approach, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN
- Spreitzer, G. M, (1996). social structural characteristics of psychological empowerment, Academy of management journal, Vol (39), No (2), PP 483-504.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, (2010), " Strategic Management and Business Policy", 12 ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey.
- Zaim Hail knowledge," management implementation in IZGAZ Journal of economic and Social research, Vol 8, No 2, pp1-25.