

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا
يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses

Student's name:

اسم الطالب: محمود عطا عمر طرهون

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2014 / 12 / 15



بسم الله الرحمن الرحيم

فلسطين - غزة

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا



برنامج القيادة والإدارة

رسالة ماجستير بعنوان

عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"

إعداد الباحث

محمود عطا عمر المدهون

إشراف

أ.د. ماجد محمد الفرا

عميد الجامعة الإسلامية- فرع الجنوب

قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

٢٠١٤م/١٤٣٦هـ



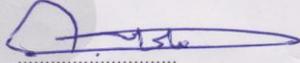
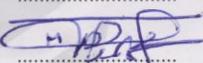
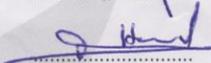
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود عطا عمر المدهون، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

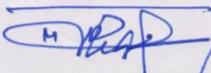
" عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي

- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بغزة "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 10 صفر 1436 هـ، الموافق 2014/12/02 م الساعة العاشرة والنصف صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	أ. د. ماجد محمد الفرأ
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	د. بسام عبد الجواد أبو حمد

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه. والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي، وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي، وَاحْلُلْ

عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي، يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾ سورة طه: (الآية 25 - 28)

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ

أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

البقرة: (٢٦٩)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم ..
إلى أمي وأبي نبع العطاء حفظهم الله وأطال في عمرهم..
إلى من وقف بجانبني مشجعاً وداعماً زوجتي العزيزة شكراً وتقديراً..
إلى مهجة قلبي أبنائي الأعراف ريماس ، مارية وحمزة ..
إلى إخوتي ... وأخواتي...
إلى أهل الكرم والجود حماي .. وحماتي
إلى من مهدوا الطريق أمامي لمواصلة الدراسة..
إلى أصدقائي وأحبائي ..
إلى أرواح الشهداء من رووا بدمائهم تراب فلسطين
أهدي هذا الجهد المتواضع

راجياً من الله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا وأن يزيدنا علماً

شكر وتقدير

إن الشكر الموصول لله تعالى على ما أنعم به وتفضل، ثم الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل، صاحب الذوق الإداري الرفيع، والمنهج العلمي الدقيق، الأستاذ الدكتور ماجد الفراء، المشرف على هذه الرسالة، لسعة صدره، وجميل نصحه، ولطيف إرشاده وتوجيهه، والذي تابع الرسالة قارئاً وناقداً وموجهاً ومحاولاً إخراجها في أدق فكرة، وأبهى حلة، وأفضل صورة ممكنة.

كما أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني، إلى كل من الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون والدكتور/ بسام عبدالجواد أبوحمدة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة. وشكري الموصول إلى وزارة التربية والتعليم العالي والعاملين فيها لإتاحتهم الفرصة لتطبيق أداة الدراسة في الوزارة، وكما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ/ حمزة عمر أبوحصيرة والأستاذة/ إسلام مهنا على ما قدموه من جهد لإنجاز هذه الرسالة.

وأعتذر لكل من قصر عن ذكره، أو سهوت عن اسمه، جزاهم الله تعالى عني كل خير وأثابهم بعلمهم الجنة. وختاماً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة على هذه الصورة المتواضعة، فما كان فيها من صواب فبتوفيق الله وحده، وما كان من خطأ فمن عندي، وأدعوا الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذه الرسالة كل من قرأها واطلع عليها من طلبة العلم والمهتمين.

الباحث

محمود عطا عمر المدهون

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة ، لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديریات على مستوى محافظات قطاع غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس قسم فما فوق)، حيث استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة ، وقد تم توزيع الاستبيان على (٢٥٩) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (٢٤٠) استبيان، أي ما نسبته ٨٣.٠٤% خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، نلخص أهمها فيما يلي:

- أظهرت النتائج مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٥.١٧%)، وقد حصل على المرتبة الأولى توزيع المعرفة بوزن نسبي (79.89%)، تلى ذلك خزن المعرفة بوزن نسبي (٧٧.٥٩%).
- أظهرت النتائج مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٨٩%)، وقد حصل على المرتبة الأولى معيار التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي (٧٩.٢٧%)، تلى ذلك معيار القيادة بوزن نسبي (٧٨.٣٣%)، تلى ذلك معيار المعلومات وتحليلها بوزن نسبي (٧٧.٦٢%).
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

من أهم التوصيات التي يقدمها الباحث ما يلي:

- تطوير وتحسين الموظف العامل في وزارة التربية والتعليم باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة

Abstract

This study aimed to identify the processes of knowledge management and its relationship with High Organizational Performance in light of the use of the American model (Malcolm Baldrig) for high Performance in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip, Using the descriptive analytical method and the technique of a comprehensive survey of all components of the study population, represented with all workers in the Ministry of Education and Higher Education and all departments all over the Gaza Strip and who occupy positions of supervisory (from the head of department and higher), where the researcher used a questionnaire to collect the necessary data. The questionnaire have been distributed to 259 employees, and the collected questionnaires were (240), representing 83.04%

The study has got to mans results that could be summed up as follows:

- The results showed that the level of availability of knowledge management in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip was good, where the arithmetic average of (75.17%), the distribution of knowledge has won first place with (79.89%), followed by storage of knowledge with (77.59%).
- Results revealed that the level of availability of the standards of the American model of High performance in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip was good where the arithmetic average (74.89%), the standard of strategic planning has won the first place with (79.27%), followed by the standard of leadership with (78.33%), followed by analyzing information with (77.62%).

The most important recommendations presented the researcher are as follows:

- Rebuilding employees working in the Ministry of Education since there represent intellectual capital and the basis of institutional success, through investing their energies and cognitive abilitie, developing and creating an appropriate environment of knowledge, and achieving security and job stability for all employees in accordance with the standards of justice and profession.
- Working to create a culture that is motivating, encouraging and supporting to the production of knowledge and participation, the establishment of an organizational environment based on sharing knowledge and personal experiences, and establishment of an organizational culture that is supportive of participating, sharing and exchange of knowledge .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	من هدي القرآن الكريم
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية ABSTRACT
س	قائمة الأشكال
ش	قائمة الجداول
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١	١.١ مقدمة
٤	٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها
٥	١.٣ أهداف الدراسة
٦	١.٤ أهمية الدراسة
٧	١.٥ نموذج ومتغيرات الدراسة
٩	١.٦ فرضيات الدراسة
٩	١.٧ حدود الدراسة
١٠	١.٨ مسلمات الدراسة
١٠	١.٩ معوقات الدراسة

الفصل الثاني للدراسة "الإطار النظري"	
١١	٢.١ مقدمة
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة	
١٢	٢.١.١ مفهوم المعرفة
١٤	٢.١.٢ نشأة إدارة المعرفة وتطورها
٢٠	٢.١.٣ مفهوم إدارة المعرفة
٢٣	٢.١.٤ أهمية إدارة المعرفة
٢٦	٢.١.٥ أهداف إدارة المعرفة
٢٧	٢.١.٦ أسباب ظهور إدارة المعرفة
٢٨	٢.١.٧ العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة
٢٩	٢.١.٨ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
٣١	٢.١.٩ نظم إدارة المعرفة
٣٣	٢.١.١٠ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة
المبحث الثاني : عمليات إدارة المعرفة	
٤٢	٢.٢.١ نماذج عمليات إدارة المعرفة
٤٣	٢.٢.١.١ نموذج ALAVI
٤٥	2.2.1.2 نموذج MARQUARDT
٤٦	٢.٢.١.٣ نموذج منظمة FRAUNHOFER IPK
٥٤	2.2.2 ما يميز عمليات إدارة المعرفة عن الإدارات الأخرى

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	
٦١	٢.٣.١ مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
٦٢	٢.٣.٢ مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
٦٢	٢.٣.٣ فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
٦٣	٢.٣.٤ خطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
المبحث الرابع: التميز في الأداء المؤسسي	
٦٧	٢.٤.١ ماهية الأداء المؤسسي
٦٨	٢.٤.٢ مفهوم الأداء المؤسسي
٧٠	٢.٤.٣ المؤسسة والأداء المؤسسي
٧٢	٢.٤.٤ مفهوم التميز في الأداء المؤسسي
٧٦	٢.٤.٥ الأداء المؤسسي المتميز، الأسباب والمنطلقات
٨٠	٢.٤.٦ الإتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي
٨١	٢.٤.٧ الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي والأداء المؤسسي المتميز
٨٢	٢.٤.٨ ثقافة التميز المؤسسي
٨٥	٢.٤.٩ عوامل التميز المؤسسي
المبحث الخامس: نماذج التميز في الأداء المؤسسي	
٨٧	٢.٥.١ تمهيد
٨٧	٢.٥.٢ النموذج الأوروبي للتميز EFQM
٨٨	٢.٥.٢.١ المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM

٩٠	٢.٥.٢.٢ معايير (عناصر) النموذج الأوروبي للتميز EFQM
٩٤	٢.٥.٣ النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج"
٩٥	٢.٥.٣.١ معايير (عناصر) النموذج الأمريكي للتميز
المبحث السادس: التجارب العالمية في أنظمة الجودة النوعية والتميز في الأداء في بعض الدول المتقدمة	
١٠٠	٢.٦.١ التجربة الأمريكية
١٠١	٢.٦.٢ التجربة البريطانية
١٠٢	٢.٦.٣ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي
١٠٤	٢.٦.٤ إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي الفلسطيني
١٠٥	٢.٦.٥ ضبط وضمان جودة التعليم العام
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
١٠٨	٣.١ الدراسات المحلية "الفلسطينية"
١١٧	٣.٢ الدراسات العربية
١٢٤	٣.٣ الدراسات الأجنبية
١٢٦	٣.٤ التعليق العام على الدراسات السابقة
١٣٠	٣.٥ الفجوة البحثية
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
١٣٢	٤.١ مقدمة
١٣٢	٤.٢ منهج الدراسة
١٣٢	٤.٣ مصادر الدراسة

١٣٣	٤.٤ مجتمع الدراسة
١٣٤	٤.٥ خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية
١٤٠	٤.٦ أداة الدراسة
١٤١	٤.٧ صدق الإستبانة
١٥٥	٤.٨ ثبات الإستبانة
١٥٨	٤.٩ اجراءات تطبيق الدراسة
١٥٨	٤.١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس : الإطار العملي للدراسة	
١٦٠	المبحث الأول: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
١٦٠	٥.١.١ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١٧٧	٥.١.٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٩٦	٥.١.٣ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
١٩٦	٥.١.٣.١ الفرض الأول من فرضيات الدراسة
١٩٩	٥.١.٣.٢ الفرض الثاني من فرضيات الدراسة
٢١٠	٥.١.٣.٣ الفرض الثالث من فروض الدراسة
٢١٤	٥.١.٣.٣ الفرض الرابع من فروض الدراسة
٢١٧	٥.١.٣.٤ الفرض الخامس من فرضيات الدراسة
٢٢١	٥.١.٣.٥ الفرض السادس من فرضيات الدراسة
٢٢٥	٥.١.٤ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

الفصل السادس : النتائج والتوصيات	
٢٣٠	٦.١ مقدمة
٢٣٠	٦.١.١ ملخص نتائج الدراسة
٢٣٤	٦.١.٢ أهم توصيات الدراسة
٢٣٦	٦.١.٣ الدراسات المقترحة
٢٣٧	قائمة المراجع
٢٥٥	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
١.١	نموذج متغيرات الدراسة	٨
٢.١	العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة	٢٨
٢.٢	المنظمة المتعلمة	٣٨
٢.٣	عملية التغير التنظيمي	٣٩
٢.٤	نموذج عمليات إدارة المعرفة عند Marquardt	٤٥
٢.٥	نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	٤٦
٢.٦	مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM	٨٩
٢.٧	معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM	٩٠
٢.٨	معايير النموذج الأمريكي للتميز	٩٧

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١.٢	عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند Alavi	٤٣
٢.٢	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها	٥٦
٣.٢	مراحل تطبيق نظام إدارة المعرفة	٦٤
٤.٢	الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي والأداء المؤسسي المتميز	٨١
٥.٢	مقارنة بين معايير التميز وفق النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي	٩٧
١.٣	الفجوة البحثية	١٣٠
١.٤	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وأعدادهم	١٣٤
٢.٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	١٣٤
٣.٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	١٣٥
٤.٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	١٣٦
٥.٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل	١٣٧
٦.٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	١٣٨
٧.٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	١٣٩
٨.٤	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة)	١٤٢
٩.٤	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة)	١٤٣
١٠.٤	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث لعمليات إدارة المعرفة (خزن المعرفة)	١٤٤
١١.٤	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع لعمليات إدارة المعرفة (توزيع المعرفة)	١٤٥

١٤٦	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس لعمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة)	١٢.٤
١٤٧	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد استبانة عمليات إدارة المعرفة والأبعاد الأخرى	١٣.٤
١٤٧	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الأول من معايير التميز في الأداء (القيادة)	١٤.٤
١٤٨	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الثاني من معايير التميز في الأداء (المعلومات وتحليلها)	١٥.٤
١٤٩	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الثالث من معايير التميز في الأداء (التخطيط الإستراتيجي)	١٦.٤
١٥٠	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الرابع من معايير التميز في الأداء (إدارة الموارد البشرية)	١٧.٤
١٥١	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الخامس من معايير التميز في الأداء (إدارة جودة العمليات)	١٨.٤
١٥٢	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار السادس من معايير التميز في الأداء (نتائج الجودة)	١٩.٤
١٥٣	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار السابع من معايير التميز في الأداء (رضا الزبون)	٢٠.٤
١٥٤	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد استبانة معايير التميز في الأداء والأبعاد الأخرى	٢١.٤
١٥٥	معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	٢٢.٤
١٥٧	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد استبانة عمليات إدارة المعرفة واستبانة التميز في الأداء	٢٣.٤
١٦١	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد استبانة عمليات إدارة المعرفة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	١.٥
١٦٢	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد (تشخيص المعرفة) وكذلك ترتيبها في الاستبانة	٢.٥
١٦٥	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد (توليد المعرفة) وكذلك ترتيبها في الاستبانة	٣.٥
١٦٨	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد (خزن المعرفة) وكذلك ترتيبها في الاستبانة	٤.٥

١٧١	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد (توزيع المعرفة) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	٥.٥
١٧٥	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد (تطبيق المعرفة) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	٦.٥
١٧٨	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل معيار من معايير إستبانة التميز في الأداء وكذلك ترتيبها في الإستبانة	٧.٥
١٧٩	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات معيار (القيادة) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	٨.٥
١٨٢	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات معيار (المعلومات وتحليلها) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	٩.٥
١٨٤	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات معيار (التخطيط الإستراتيجي) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	١٠.٥
١٨٧	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات معيار (إدارة وتطوير الموارد البشرية) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	١١.٥
١٩٠	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات معيار (إدارة جودة العمليات) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	١٢.٥
١٩٢	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات معيار (نتائج الجودة) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	١٣.٥
١٩٤	التكررات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات معيار (رضا الزبون) وكذلك ترتيبها في الإستبانة	١٤.٥
١٩٧	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة"ت" للإستبانة تعزى لمتغير الجنس	١٥.٥
٢٠٠	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة"ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	١٦.٥
٢٠٣	اختبار شيفيه في المعيار الأول : معيار القيادة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	١٧.٥
٢٠٤	اختبار شيفيه في المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	١٨.٥
٢٠٥	اختبار شيفيه في المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	١٩.٥
٢٠٦	اختبار شيفيه في المعيار الرابع : معيار إدارة وتطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	٢٠.٥

٢٠٧	اختبار شيفيه في المعيار الخامس : معيار إدارة جودة العمليات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	٢١.٥
٢٠٨	اختبار شيفيه في المعيار السابع : معيار رضا الزبون تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	٢٢.٥
٢٠٩	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	٢٣.٥
٢١١	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ت" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية	٢٤.٥
٢١٤	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	٢٥.٥
٢١٨	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	٢٦.٥
٢٢٢	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير مكان العمل	٢٧.٥
٢٢٦	معامل الارتباط عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي	٢٨.٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة:

تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الأعمال الحالية، وكذلك التحديات الكبيرة والعوائق الأخرى، التي تواجهها المنظمات الحكومية والأهلية، وجود توجه ومدخل جديد للعمل في المنظمات، فالعديد من المنظمات تسعى باستمرار إلى تحقيق أهدافها في النمو والبقاء من خلال تطبيق النظريات والفلسفات والأفكار المختلفة في بيئتها الداخلية، والتي تظهر بشكل متتالي ومنتابح في عالمنا الحديث والمتغير، وكان من بينها نظم الإنتاج الحديثة، والتحسين المستمر، تطبيق نظم إدارة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، وصولاً للتميز في مستوى الأداء المؤسسي، مع بداية القرن الحادي والعشرين تتوالى الأحداث والتغيرات السياسية والإقتصادية و الإجتماعية بشكل سريع، ولقد ساعد على زيادة حدة تأثير تلك التغيرات مجموعة من الأحداث العالمية، وظهر ما يسمى بالنظام العالمي الجديد بما يشمله من البدء في تطبيق العديد من السياسات الإقتصادية المبنية على أسس آليات السوق، بالإضافة إلى نمو العديد من التكتلات الإقتصادية العالمية، وأصبحت السمة المميزة لهذا العصر انتشار تكنولوجيا المعلومات وأصبح التحدي الأقوى والأصعب هو النجاح في معرفة إدارة الوسائل التكنولوجية والمعلومات بشكل سليم (عبدالعاطي، ٢٠٠٦، ص٣).

إن المعرفة (knowledge) هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الإقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، فالإقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل مثل : الأرض، العمل، رأس المال هي عوامل الانتاج الأساسية التي تنشئ الثروة وتصنع النقود. أما الإقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل

الأكثر قيمة. وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل (نجم، ٢٠٠٥، ص 21) .

وقد شهد العصر الحديث حركة سريعة ودؤوبة في عملية تراكم ونقل المعرفة والتي ساهمت بشكل كبير في خلق قيمة إضافية من المعرفة المتراكمة، لهذا كان لابد من تسخير هذه المعرفة فيما يعود بالفائدة العامة على التنمية الاقتصادية والتقدم التقني لأي أمة من الأمم. وهذا ما أكد عليه وودي هورتون (Horton, 2007) في معرض حديثه عن دور المعلومة، حيث أصبحت نموذجاً جديداً في قطاع الاعلام والاتصال. وهذا ما أكد عليه "إعلان الإسكندرية حول التحكم المعلوماتي والتعليم مدى الحياة" الذي صدر في نوفمبر ٢٠٠٥، والذي يعرف التحكم المعلوماتي على أنه "وسيلة من الوسائل التي تمكن الناس والباحثين في الحياة تقييم واستخدام وخلق المعلومات لتحقيق أغراضهم الشخصية والاجتماعية المهنية والتربوية. مما جعل من المعلومات، أياً كان نوعها أو طبيعتها، عنصراً فاعلاً في عملية التنمية المستدامة في جوانبها المتشعبة، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية للأمة (برناوي، ٢٠١٢، ص ٣) .

جذبت إدارة المعرفة إهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الإهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة. فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني ، وآخرون عدوها موجودا غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق، ويعرف الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لإكتساب

وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد" (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٣٥) .

أما عمليات إدارة المعرفة فهي تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها ، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أنها أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، لذلك فقد انتقى الباحث عدد من العمليات التي تتفق مع موضوع الدراسة وهي (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والتي تعد من أهم الوزارات الحيوية والتي تم تأسيسها عام ١٩٩٤م من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية القائمة بناءً على اتفاقيات أوسلو، والتي تسعى إلى بناء إنسان فلسطيني صالح يعتز بدينه ووطنه، ويتفاعل بإيجابية مع تطور العلوم والتكنولوجيا، ويسهم مبدعاً في بناء مجتمع القيم والخلق الرفيع وتحقيق الجودة في نظام التعليم والبحث العلمي (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي).

فتبني إستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً مهماً وجوهرياً كما هو في قطاع الأعمال ، وإذا ما تم تطبيقه بفعالية ، فإنه سيؤدي إلى تميز المؤسسات التعليمية في قدراتها على اتخاذ القرارات والعمل على تقصير دورة تطوير المنتجات مثل: (المناهج، والأبحاث العلمية، وتقديم خدمات أكاديمية

وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف) (Kidwell & Johnson, 2000؛ حمدان، ٢٠٠٤، ص ٩٠) .

فمن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وأهدافها وأنظمتها ، في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي عبر استخدام النموذج الأمريكي للجودة.

١.٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة للمؤسسات، أوصت العديد من الدراسات العلمية مثل دراسة (عساف والعاجز، ٢٠١٣)، (سالم، ٢٠٠٨)، (جوهر، ٢٠٠٨)، (ماضي، ٢٠١٠) بضرورة تطبيق إدارة المعرفة للحفاظ على تميز المؤسسة.

ولأننا نتحدث عن أحد أهم الوزارات الفلسطينية وهي وزارة التربية والتعليم العالي، باعتبارها واجهة القطاع الحكومي ولأنها الوزارة التي يقع على عاتقها تطوير المواطن الفلسطيني بفكره ومهاراته ليصبح انساناً واعياً مثقفاً ومورداً بشرياً منتجاً، ولأن الوزارة تواجه العديد من الصعوبات بعضها يتعلق بجانب إدارة المعرفة وعملياتها ولأنها تسعى للتميز دوماً، جاءت فكرة هذه الدراسة كخطوة للوقوف على تلك الصعوبات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي فيها، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة؟.

وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

١- ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة

نظر أصحاب الوظائف الإشرافية؟

٢- ما مستوى التميز في الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر

الوظائف الإشرافية؟.

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مكان العمل)؟

٤- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي؟

٥- ما سبل تطوير الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

١.٣ أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تتناول عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- ١- التعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة
- ٢- التعرف على مستوى تميز الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة .
- ٣- التعرف على سبل تطوير الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- ٤- الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة والتميز في الأداء المؤسسي بوزارة التربية والتعليم العالي.
- ٥- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مكان العمل).
- ٦- تقديم التوصيات في ضوء النتائج الميدانية التي ستسفر عنها الدراسة وبالشكل الذي يعزز من عملية تميز الأداء المؤسسي.

١.٤ أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين ، أهمية نظرية وأهمية عملية:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها توضح عمليات إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها، وبيان علاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام معايير النموذج الأمريكي للتميز.
- إثراء الدراسة العلمي في مفهوم إدارة المعرفة والتميز بالأداء المؤسسي وإمكانية تطبيقه على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- تناولت الدراسة أهم الوزارات التي تلعب دوراً بارزاً في تقديم الخدمة لجميع شرائح المجتمع.
- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات في موضوعها مستخدمة النموذج الأمريكي للتميز تجرى على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة - على حد علم الباحث -

ثانياً: الأهمية العملية:

- تتبع من أن هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإدراك الهيئات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم إدارة المعرفة، وتحليل ممارساتهم لأهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في ضوء معايير النموذج الأمريكي للتميز ومدى تطبيقها.
- ان نتائج وتوصيات هذه الدراسة قد تكون ذات فائدة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- يمكن أن يستفيد المسؤولون من نتائج الدراسة لزيادة وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة لتحقيق الميزة التنافسية.

١.٥ نموذج ومتغيرات الدراسة:

١.٥.١ المتغير المستقل : ويتمثل في عمليات إدارة المعرفة :

تشخيص المعرفة.

توليد المعرفة.

تخزين المعرفة.

توزيع المعرفة.

تطبيق المعرفة.

١.٥.٢ المتغير التابع: وتتمثل في " تميز الأداء المؤسسي ":

استخدم الباحث في الدراسة معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) حيث يعتبر مالكوم بالدرج من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، وسميت الجائزة باسمه تقديراً لجهوده في الإسهام في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة. وتم إقرار الجائزة عام 1987 ، والهدف الرئيسي من الجائزة يكمن في " تشجيع الاهتمام بالجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل" (جودة، ٢٠٠٤، ص ٢٩٤).

ويتضمن هذا النموذج سبعة معايير على النحو التالي:

- القيادة.
- المعلومات وتحليلها.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة وتطوير الموارد البشرية.
- إدارة جودة العمليات داخل المؤسسة
- نتائج الجودة.
- رضا الزبون.

شكل رقم (١.١) نموذج متغيرات الدراسة

المتغير التابع

تميز الأداء المؤسسي في ضوء
معايير النموذج الأمريكي للتميز
(مالكوم بالدريدج) وتتمثل بـ:

- القيادة.
- المعلومات وتحليلها.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة وتطوير الموارد البشرية.
- إدارة جودة العمليات داخل المؤسسة
- نتائج الجودة.
- رضا الزبون.

المتغير المستقل

عمليات إدارة المعرفة وتتمثل بـ:

- تشخيص المعرفة
- توليد المعرفة
- تخزين المعرفة
- توزيع المعرفة
- تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٥) ودراسة (جودة، ٢٠٠٤).

١.٦ فرضيات الدراسة:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ حول عمليات إدارة المعرفة تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مكان العمل).

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ حول مستوى تميز الأداء المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مكان العمل).

٣- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي .

١.٧ حدود الدراسة:

ستخضع هذه الدراسة للحدود التالية:-

- **الحد الموضوعي** : ستقتصر الدراسة على معرفة الواقع الحالي لعمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، ومدى انعكاس هذه الممارسات على تميز الأداء المؤسسي.

- **الحد البشري**: ستركز الدراسة على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة بمسمى رئيس قسم فأعلى.

- **الحد المكاني**: تقتصر الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

- **الحد الزمني**: تم البدء بإجراء هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ ، حيث تم التطبيق العملي وتوزيع الاستبانات في شهر مايو/ ٢٠١٤ م.

١.٨ مسلمات الدراسة:

- إن تبني وزارة التربية والتعليم لإدارة المعرفة يعد مدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- إن تطور المعرفة السريع يتطلب التدريب مدى الحياة، كما يتطلب مستوى علمياً وتكنولوجياً للعمالة أعلى من السابق، والحاجة لاكتساب ملكة التعلم أصبحت حاجة ماسة للعاملين.

١.٩ معوقات الدراسة:

- تم الإعتماد على الإستبيان كأداة جمع البيانات وهي بالتالي تعكس وجهات نظر المبحوثين.
- قلة المراجع والمجلات والدوريات العربية الخاصة بتميز الأداء المؤسسي.
- الإنقطاع المستمر للتيار الكهربائي.
- العدوان الصهيوني على قطاع غزة وأثاره التدميرية على الوزارة والمجتمع.
- الوضع السياسي والإنقسام مما قد يؤثر على مصداقية الإجابات المعطاه.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢.١ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة، بالوقوف على مفهوم المعرفة والعلاقة مع المفاهيم المشابهة، والتعرف على إدارة المعرفة وتعريفاتها ونشأتها وتطويرها، وأهميتها وأهدافها وأثرها على المنظمات، وبيان عمليات إدارة المعرفة، وتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، والتطرق إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والتعرف على نماذج إدارة المعرفة، كما يسعى الباحث إلى توضيح تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي، وسيقف الباحث على مجالات وخطوات تطبيق إدارة المعرفة كما سيتطرق الباحث مفهوم التميز بالأداء المؤسسي ونماذجه، وعرض بعض التجارب العالمية في أنظمة الجودة العالمية والتميز في الأداء في بعض الدول المتقدمة، ويتكون هذا الفصل من ستة مباحث رئيسية هي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الرابع: التميز في الأداء المؤسسي.

المبحث الخامس: نماذج التميز في الأداء المؤسسي.

المبحث السادس: التجارب العالمية في أنظمة الجودة العالمية والتميز في الأداء في بعض الدول المتقدمة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية (الصاوي، ٢٠٠٧، ص ١٧).

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

٢.١.١ مفهوم المعرفة:

لقد ظهر الجدل الفكري حول هذا الموضوع، فبرز مذهبان تقليديان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية ونشأ بينهما خلاف حاد حول المصدر الفعلي للمعرفة ففي حين يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية، بل هي عملية عقلية مثالية ناتجة عن معرفة سابقة، وتستتبط الحقيقة المطلقة من الاستدلال (التفكير المنطقي) القائم على البديهيات، على العكس من ذلك، يذهب المذهب التجريبي إلى أنه ليس ثمة معرفة سابقة، وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية (توفيق، ٢٠٠٤، ص ٩٦-٩٧).

وقد خضع مفهوم المعرفة لمعالجة فكرية منذ زمن الفيلسوفين أفلاطون وأرسطو عندما قسما العقل إلى ثلاثة أقسام، هي المعرفة (مانريد تعلمه)، والمشاعر، والإرادة أو النزوع (الخفاجي، ١٩٩٦، ص ٣).

ويشير قاموس أكسفورد إلى أن المعرفة هي عملية أو فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس (المعاضدي، ٢٠٠٦، ص ١) .

ومن خلال النظر إلى أدبيات الموضوع يمكن تصنيف اتجاهات الباحثين لمفهوم المعرفة في اتجاهين: الأول ينظر إلى المعرفة بنظرة جزئية عبر شقها الضمني فقط. وفي هذا السياق تمثل المعرفة المعلومات إضافة إلى الروابط السببية التي تساعد في صنع الإحساس بهذه المعلومات (Sarvary,1999:P96).

ووصفها (Daft,2001:P258) بأنها "المنطلق الأساس للخبرة الشخصية لقياس حدس أو رأي مميز".

وتعد المعرفة وفق هذا التعريف القاعدة الأساسية لخبرة الفرد في الحكم على الأشياء. وبضيف (Hislop,et..al,2000: P1) صفة الإستمرار للمعرفة عندما عرفها بأنها:

"عملية مستمرة لإعادة الأفكار خلال التمرين أو الخبرة المستمرة"، فالمعرفة وفقاً لهذا الإتجاه تعكس حالة ذهنية متغيرة باستمرار، تكون عملياتها المترابطة والمتفاعلة فطرية في العقل الإنساني والخبرة التي يمتلكها الأفراد، ويمكن أن تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء وتحقق أهداف مرجوة، إلا ان هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة، في حين أن هناك شقاً آخر لها، وهو ما يهتم به الإتجاه الآخر من الباحثين.

ينظر الإتجاه الآخر إلى مفهوم المعرفة نظرة شمولية، من خلال مكوناتها الضمنية والظاهرة، وفي الإطار هذا عرفها (Sawa) بأنها "امتلاك وحصر المحددات الضمنية وغير الضمنية(الظاهرة) المتعلقة بموضوع أو عمليات معينة، والعلاقات الخاصة بها والإجراءات الخاصة بالمواقف التي يتم تناولها". (Turban&Aronson,1998:P202) .

أي إن المعرفة تعبر عن التجارب والخبرات الكامنة (الضمنية) كالأفكار والذوات والقيم والتفكير المرتبطة بالأفراد والعلاقات الظاهرة. في حين يرى (برويست وآخرون، ٢٠٠١، ص٧) أن المفهوم الواسع للمعرفة " يشمل بالإضافة إلى التقارير والمذكرات خبرات العاملين ومهاراتهم والقيمة المضافة الناتجة عن تجميعهم في جماعات و فرق متكاملة" أي إن المعرفة، حسب هذا المفهوم، هي مزيج من أشياء ملموسة، كالتقارير والمذكرات المكتوبة، وأخرى غير ملموسة تكمن في مهارات الأفراد وخبراتهم، ولعل أهم ما يميز هذا المفهوم هو إشارته إلى القيمة المضافة التي تمثلها المعرفة، والتي تنتج عن تجميع الأفراد في جماعات و فرق متكاملة، وتعتبر المعرفة مرتكز نشاطات المنظمات الأساس في عمليات اتخاذ القرارات والتنبؤ وعمليات التصميم والتخطيط وتعبر عن الحقائق والمصطلحات الفنية ، والتصنيفات، القوانين، النظريات، والتقنيات المحدودة (Collis & Hussey,2003:P3) .

وبشيء من الشمول يصف (الكبيسي، ٢٠٠٢، ص٤٨) المعرفة بأنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم باتقان أو اتخاذ قرارات صائبة". إلا أنه اقتصر على أن المعرفة تهدف فقط إلى الاتقان في أداء العمل واتخاذ القرارات الصائبة، غير أن هناك العديد من الأهداف الأخرى التي تسعى المعرفة لتحقيقها كتقديم خدمات استشارية إلى الآخرين، على سبيل المثال.

وإجمالاً مما سبق يرى الباحث أن المعرفة هي حالة تفاعل مستمرة بين الخبرات والمهارات الشخصية والقدرات العقلية في أذهان الأفراد من ناحية، والمعلومات والشواهد من ناحية أخرى لتحقيق شيء ذو قيمة.

٢.١.٢ نشأة إدارة المعرفة وتطورها:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب

عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام ١٩٨٠م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام ١٩٩٧م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة (بشير ومحمد، ٢٠١١، ص ٥-٦) .

ويذكر (soo,et..al.,2001:P1) بأن حقل إدارة المعرفة من الحقول الحديثة نسبياً، لا سيما على المستوى التطبيقي. إذ لم يتم الاعتراف بها إلا في السنوات القليلة الماضية، وذلك بعد أن وضع بعض المقاييس لها وتنامى الوعي بالفوائد المحققة من تطبيقها . ففي نهاية القرن العشرين وجه الانتباه إلى هذا الموضوع، وذلك لأن المكونات الداخلة في إدارة المعرفة احتاجت في حينها إعادة ترتيب القيمة التي سيتم الإستفادة منها في السوق وتلبية احتياجات الزبون، ومواجهة التغيرات السريعة الحاصلة. وظهرت الحاجة إلى إدارة المعرفة بسبب النمو المتزايد والحاجة إلى تشخيص الهياكل التنظيمية غير المرنة التي لا يمكن أن تتأقلم مع التغيير السريع في السوق . وأضاف (العلي، وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٥٦) تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم.

ولعل الاستخدام المتزايد لتقنية المعلومات والاتصالات قادت إلى ثورة معلوماتية متوفرة أبهرت المستخدمين، تعد إحدى الطرائق التي حفزت نشوء إدارة المعرفة، فلم يكن التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات المتعلقة بهدف أو مشروع معين، بل كيفية الدراسة خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة لهدف معين، والطريقة الأخرى هي القدرة المتزايدة لتقانة المعلومات والاتصالات التي تساعد على تخزين معلومات أكثر، واسترجاعها، ومعالجتها بعدد من الطرائق المحببة للمستخدم.

ويعد (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) في بداية ثمانينات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها على نحو مستقل، أو بوصفها عمليات (الكبيسي، ٢٠٠٢، ص ٥٧).

ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة الذين يعود لهم الفضل جميعاً في وضع إدارة المعرفة على الخريطة على نحو ما، بينما تميزت منظمات (كمعامل بكمان والبنك العالمي) بعملها المبدع في حقل إدارة المعرفة، كما قادت الشركات اليابانية دوراً هاماً في نشوء إدارة المعرفة وتطبيقاتها (أبوفارة، ٢٠٠٤، ص ٩-١٠).

يذكر (عبد الوهاب، 2005) أن البعض يرجع إدارة المعرفة إلى عام 1985 م، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت - أكبر سوق مالي في العالم - تجاهل إدارة المعرفة في أول الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد خلال الأعوام الأخيرة، خاصة بعد تبني العديد من المنظمات المحلية والعالمية تطبيق إدارة المعرفة (المدلل، ٢٠١٢، ص ٣٨).

ويرى (ابوفارة، ٢٠٠٤) أن نشوء إدارة المعرفة وتطورها كانا محصلة مجموعة من العناصر والأصول والجذور ذات العلاقة، أهمها:

١- التفكير الفلسفي النظري.

٢- الإعتبارات الواقعية لمتطلبات الخبرة في سوق العمل.

٣- وجهات نظر التربويين.

٤- وجهات نظر الرياديين وقادة الأعمال.

٥- دور القوى الإقتصادية في تكوين المعرفة.

٦- جهود منظمات الأعمال خلال القرن العشرين لزيادة فاعليتها.

وقد حدد (Prusak, 2000:P13) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية .

- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت،

والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.

الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

وحدد(عبدالستار، ٢٠٠٤، ص١٠-١٣) التطور التاريخي لإدارة المعرفة بعدد من المراحل :-

أ- مرحلة العصور البدائية : وكان عنصرها الأساس هو الصيد، وارتكز الإنسان في هذه المرحلة على

الجهد الجسدي، وضمور في الجانب المعرفي، وقد إمتدت هذه المرحلة آلاف السنين، ولم تشهد أي

نوع من الحضارة البشرية وكان معظم إهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصّباً على البقاء في توفير الحاجات الأساسية من مأكّل ومشرب.

ب- **مرحلة العصر الزراعي(البقاء):** وتميزت بالتركيز على الجهد الجسدي أيضاً مع إستغلال بسيط للمعرفة تمثل بترويض الحيوانات، وابتكار الأدوات الزراعية، والتعرف على أنواع النباتات، وتميزت المعرفة بالبطء الشديد.

ج- **مرحلة العصر التجاري:** شهدت هذه المرحلة نمواً للعمل المعرفي، وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الأسواق، طرق المواصلات، مراكز إنتاج السلع التجارية. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف والصناعات اليدوية، وتزايدت حجم التجمعات السكانية، وبرز الإهتمام بالعلم والدراسة عن مصادره، ولكن الوسائل والطرق التي كانت مستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة تميزت بالندرة وإرتفاع التكلفة، ولذلك فقد كانت هذه الأنشطة مقتصرة على فئة محدودة من الناس، وبقي تداول المعرفة والحصول عليها ونشرها من المعضلات المستعصية التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.

ح- **مرحلة العصر الصناعي:** وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوروبا في القرن السابع عشر وماتلاه، حيث ركزت على الإنتاج الكبير، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدأ بالانتساع على حساب العمل الجسدي حيث بدأت تنشط عمليات الإبداع والتطوير والابتكار والتخصص والتدريب والأتمتة..إلخ. وتزايدت التجمعات السكانية في المناطق التي تكثرت فيها الصناعات، وأصبح تبادل المعرفة وانتشارها يسير بخطى متسارعة نتيجة اختراع بعض الآلات والمعدات التي تساعد في ذلك

مثل اختراع الآلة الكاتبة، واختراع التلغراف، ومع تزايد الاهتمام بالإنتاج الكبير فقد تقدم العلم بسرعة وأبدع العلماء والباحثون في الإختراعات والإبداعات العلمية.

خ- **مرحلة المعلومات والمعرفة:** وهي المرحلة الحالية حيث تشهد اتساعا في دور العمل المعرفي على حساب العمل الجسدي، فقد أشارت الدراسات إلى أن ٩٠% من المعارف وليدة القرن العشرين، وأكثر من ٧٠% من المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه (الدوري والعزاوي، ٢٠٠٤، ص ٣). وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة وبروز ما يسمى بإقتصاد المعرفة، حيث سادت مفاهيم إدارة المعرفة والمعلوماتية، ونظم المعلومات الإدارية، والإدارة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، ورأس المال المعرفي، والمنافسة المعرفية، وسلاح المعرفة.. الخ (دروزة، ٢٠٠٨، ص ٣٧-٣٨) .

وفي هذا السياق، يمكن القول إن التراكم المعرفي والتغيرات والتطورات السريعة التي شهدها العالم خلال نهايات القرن الماضي، أسهمت كثيراً في ولادة مصطلح إدارة المعرفة.

ثم توالى الكتابات والأبحاث حول تطوير هذا المصطلح، وتحديد مفهومه ونماذجه ووضع المقاييس التطبيقية له. وحاولت العديد من المنظمات تطبيق إدارة المعرفة في أعمالها فنجح بعضها وحقق نتائج طيبة في الأداء، وأخفق البعض الآخر نتيجة لضبابية هذا المصطلح لديها ، الذي يعد مصطلحا في طور النشوء والتطور (باسردة، ٢٠٠٦، ص ٢٧).

٢.١.٣ مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لمشاريهم الفكرية وللغرض من الدراسات والبحوث التي تطرقوا إليها لهذا الموضوع، مما أدى إلى ظهور مفاهيم متباينة لإدارة المعرفة تبعاً لإتجاهات التركيز هذه، وقد حدد الكبيسي (٢٠٠٢، ص ٥٨) سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهماً شاملاً لإدارة المعرفة، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني هو ديناميكية (حركية) هذا الموضوع، بمعنى التبديلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

وفي هذا الإطار، يحاول الباحث تصنيف مفهوم إدارة المعرفة تبعاً إلى المداخل الأساسية وفقاً لما ذكرها (Malhorta,2000:P83) وهم ثلاثة مداخل مقسمة كالتالي:

أ- **المدخل المعلوماتي**: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب- **المدخل التقني**: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج- **المدخل الثقافي**: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم .

لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو:

- "هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Arora and Raosaheb, 2011: P239)
- عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء (Chou Yeh, 2005:P 26).
- و يرى ديلونج (2004) أن إدارة المعرفة هي: " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها . بمعنى آخر :إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل علميات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات .المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة(Delong, 2004:P6).
- "هي تحديد وجمع ومشاركة المعرفة، للوصول إلى المعرفة التي نحتاجها عندما نحتاجها" (Research Matters, 2008:P 6)
- "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخن 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. " (يوسف، 2004، ص٧).
- "هي تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية،من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ص٢٦) .

- "هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال ،للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف." (الكبيسي، ٢٠٠٢، ص ٦٣) .
- "هي لاتعني غير توجيه وتنظيم المعارف والخبرات المكونة(العقل المكون للمنظمة) والمعارف والخبرات التي تتكون باستمرار ومن خلال العمل اليومي، وتجارب وممارسات المديرين وصناع القرار بالإضافة إلى حاجتها لما يمكن أن نسميه بالعقل المكون من (المديرين والمؤثرين)الذين يمثلون رأس المال الإنساني للمنظمة (ياسين، ٢٠٠٧، ص ٤٠).

فرغم كثرة التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة، إلا أن الباحث يرى أن التعريف الذي أورده (Trigg,2000:P18) والذي يعد إدارة المعرفة بأنها "المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد وتقانة المعلومات سوية، لتحديد اكتساب المعرفة ومعالجتها وخرنها واستخدامها وإعادة استخدامها ،لتطوير الفهم وابتكار القيمة" هو الأكثر شمولاً وذلك للأسباب الآتية:

- ١- تحديد عناصر إدارة المعرفة بالأفراد والتقانة والعمليات المتمثلة باكتساب المعرفة ومعالجتها وخرنها واستخدامها وإعادة استخدامها.
- ٢- تحديد هدف إدارة المعرفة بتطوير الفهم وابتكار القيمة الذي يعني تنمية أفكار الأفراد وكذلك زيادة قيمة المنظمة في السوق.

٣- اتفاق عدد من الباحثين والكتاب على هذا التعريف فقد أشار إليه(الكبيسي، ٢٠٠٢، ص ٦١) والنقى في ذلك مع كل من (Hanley,2000:P35)، (Duffy,2000:P65)، (Rastogi,2000:P39-40)، (Michael,1998:P13) رغم أن الأخيرين أضافا عنصر الإستراتيجية إلى التعريف.

٤- شمول هذا التعريف لجميع أفكار الباحثين والكتاب لمفهوم إدارة المعرفة.

٥- وبناءً على ماتقدم، **يستخلص الباحث** تعريف إدارة المعرفة بأنها "المصطلح الذي يعبر عن قدرة فريق

المعرفة في المنظمة على استخدام تقانة إدارة المعرفة للقيام بعملية توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها

وتطبيقها لتحقيق التفوق والريادة."، ويمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة من خلال هذا التعريف بثلاث

عناصر أساسية وهي:

١- **عمليات إدارة المعرفة:** وتتمثل بخمسة عمليات هي تشخيص المعرفة، توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها

وتطبيقها.

٢- **تقانة إدارة المعرفة:** تتمثل بالوسائل التكنولوجية المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة بعمليات إدارة

المعرفة.

٣- **فريق المعرفة:** يشكل الجانب البشري الذي يمثل المعرفة الضمنية، ويشمل صناع المعرفة ومدبريها وإدارة

معرفة الزبائن.

كما أن هذا التعريف يحدد هدفاً أسمى لإدارة المعرفة، وهو تمكين المنظمة من الإمساك بناصية التفوق في

أنشطتها المختلفة وتحقيق الريادة في السوق.

٢.١.٤ أهمية إدارة المعرفة:

تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتغير المستمر، ومثل هذا التغير يتطلب توجهاً ومدخلاً جديداً للعمل في

المنظمات، فالأنشطة يجب أن تكون متوقعة وقابلة للتكيف وتستند إلى دور أسرع لتوليد المعرفة، وإدارة المعرفة ربما

تعد كلمة متداولة ومهمة في الحوار والكتب الإدارية، ولعل من باب الإهتمام الحالي بها هو الفرضية الشائعة بأن

الإقتصاد قائم على المعرفة أو متجه نحوها، وهو الإقتصاد الذي يتم فيه الحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة الموجودات غير الملموسة، وتتضح أهمية ظهور إدارة المعرفة من خلال ماسبق بالتالي:

١- تعريفات ووجهات نظر متعددة، فيمكن القول بأن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لإتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والإرتقاء.

٢- أصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع.

٣- أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها ليس فقط في مجال الأعمال والتجارة ولكن أيضاً في مجال التشييد والبناء والصناعة والهندسة والتعليم وغيرها من المجالات (عبدالعاطي، ٢٠٠٦، ص ١٢).

وقد صرح "ماسلو" لأول مرة قبل أربعة عقود، بأنه سوف تتحول قدرتنا على إدارة الناس إلى ميزة تنافسية، وسيعتمد تقدم الأمم ورضاؤها ونجاح الشركات وإخفاؤها على هذه الميزة الوحيدة، وتوضح تجارب الشركات العالمية مثل شركة زيروكس Xerox، وشركة IBM، وشركة Toyota أن نجاحها يعتمد على نجاح إدارتها للموارد البشرية لتحقيق الفاعلية وزيادة القدرة التنافسية (عبدالعاطي، ٢٠٠٦، ص ١٢).

ولقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لاغنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع الإنترنت النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة، فالعولمة والتحديات الجديدة التي تواجهها نظم العمل والإنتاج تولد ضغوطاً جوهرية على كل المنظمات التي تنتقل إلى اقتصاد عالمي أكثر تكاملاً لإيجاد ميزة تنافسية طويلة المدى من وجهة نظر إدارة المعرفة، فمن غير الكافي فقط امتلاك سبل الوصول لموارد المعلومات الداخلية والخارجية، إذ إن متطلبات العمل اليوم استغلال مايعرفه العامل فعلاً بصورة فعالة وليس فقط مايملكه (نجم، ٢٠٠٥، ص ٩٥).

و أشار كل من (العلي، وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٢٧)، (الزامل، ٢٠٠٣، ص ١)، (OSD Comptroller, 2002: P2)

في أن ظهور إدارة المعرفة و أهميتها يعود للتالي:

- ١- كيفية اقتفاء أثر الزبائن و خدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت).
- ٢- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة و مكانة في سوق المنافسة.
- ٣- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين و خبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة .
- ٤- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
- ٥- زيادة حدة المنافسة وزيادة الإختراع.
- ٦- انخفاض دورة حياة المنتجات،والوقت الأقصر لتطوير المنتجات.
- ٧- التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- ٨- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات(الأفراد،المخزون،والتسهيلات الإنتاجية)
- ٩- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة
- ١٠- التغيرات في القرارات الإستراتيجية ، وتنقل قوى العمل التي تؤدي إلى فقدان المعرفة.
- ١١- ومما يزيد من أهمية المعرفة اهتمامها بالتفكير النقدي والإبتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي، وتعلم المجموعات،وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات،وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الإخفاق، وتستخدم التقانة لزيادة الإتصالات،وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني.

٢.١.٥ أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ إن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المنظمات.

فيلخصها (Wiig,1997:P8) بالتالي:

- ١- جعل عمل المنظمة يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق، ويكون أسلوباً في تحقيق النجاح.
- ٢- تشجيع وتمييز القيمة الأفضل (Best Value) في موجودات المنظمة المعرفية. ويتطلب انجاز هذه الأهداف التركيز على أربعة مجالات أساسية كما يراها (باسرودة، ٢٠٠٦، ص٤٦-٤٧) وهي:
 - ١- مراقبة الأنشطة من الأعلى إلى الأدنى (Top-Down)، وتوفير المعرفة المرتبطة بهذه الأنشطة.
 - ٢- الابتكار الذي يدخل في بناء هذه المعرفة.
 - ٣- إعادة التجديد (Renewing)، والتنظيم، ونقل موجودات المعرفة.
 - ٤- استخدام موجودات المعرفة في تشخيص قيمتها.

وإجمالاً، تهدف إدارة المعرفة إلى التعامل مع الممتلكات الفكرية التي تستند إلى المصادر الفريدة والوظائف الحساسة، وتحديد أوجه القصور في العملية الإنتاجية التي قد تعطل انسياب المعرفة والإستفادة منها، كما تهدف أيضاً إلى غرس ثقافة المعرفة وتطويرها في هياكل وبنى المنظمة، وحماية الممتلكات الفكرية من التحلل والتسرب، والعمل على تنمية ذكاء المديرين والعاملين في المنظمة وزيادة قيمتها، فالغاية من إدارة المعرفة هي

السماح بتقاسم المعرفة بين العاملين ومع الزبائن وشركاء العمل، لتحقيق وتعظيم العوائد، وتحسين خدمة الزبائن، والإنجاز في الزمن الأقصر، وزيادة التعاون داخل المنظمة وخارجها (باسرودة، ٢٠٠٦، ص ٤٦-٤٧).

٢.١.٦ أسباب ظهور إدارة المعرفة:

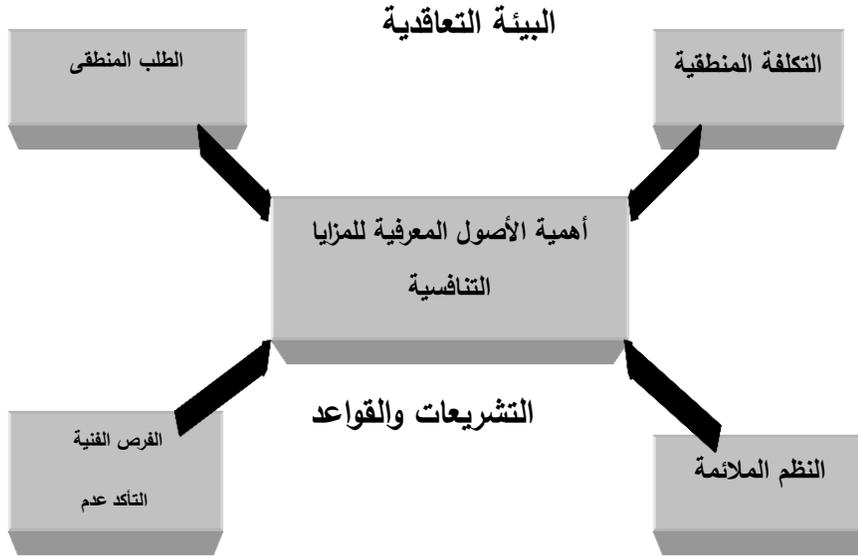
هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها منها (الساعد، حريم، ٢٠٠٤، ص ٨٣):-

- ١- عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات و تنتقل بسرعة الضوء.
- ٢- قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها و تحليلها.
- ٣- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.
- ٤- تعقيدات السلع و الخدمات.
- ٥- معظم الأعمال و النشاطات تستند إلى قواعد بيانات و معلومات لا بد من إدارتها بفعالية. وهكذا من الضروري أن تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة و العمليات الإبداعية هي الوسيلة للبقاء في مركز تنافسي قوي في ظل ظروف عمل قاسية صعبة و سريعة التغيير.

٢.١.٧ العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة :

٦- تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة .

شكل (١.٢) يوضح العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة



المصدر: الرفاعي، ممدوح. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة المفاهيم-المبادئ-التطبيقات. مصر: جامعة عين شمس. ص ٣٠-٣١

٢.١.٨ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة والتي يلخصها الملكاوي (٢٠٠٧ م) فيما يلي:

١- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة:

وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات الدراسة الإلكترونية وجميع الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات.

٢- توفير الموارد البشرية اللازمة:

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

٣- الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

٤-العامل الثقافي:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة. فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في ذلك، إذ إن قسماً كبيراً من المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز. ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة (Co-operative culture) ، وهذا يتطلب تغييراً في العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة"، كما يتطلب أيضاً وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.

٥- الالتزام الإستراتيجي المستدام:

ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدى إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة ، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك (عليان، ٢٠٠٨، ص١٦٨؛ أبوخضير، ٢٠٠٩، ص١٢).

٢.١.٩ نظم إدارة المعرفة:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ وإنما ضمن بيئة تنظيمية وإجتماعية تستخدم من خلالها نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والشبكات للتعامل مع المعرفة الصريحة المكتوبة والمساعدة في تعزيز فاعلية المعرفة الضمنية الصامتة في أحيان والناطقة في أحيان أخرى.

بمعنى آخر، تمارس إدارة المعرفة منهجية منظمة ومخطط لتنظيم وتخزين المعرفة التنظيمية، ومعالجتها ونقلها والمشاركة فيها من خلال استخدام نظم إدارة المعرفة KMS تحاول استكشاف القيمة في المعرفة التنظيمية وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة هنا، لابد من القول أن نظم إدارة المعرفة لا تستطيع أن تقدم دعم مهم للمعرفة الضمنية إلا في حدود ضيقة للطبيعة (المرنة وغير الواضحة) للمعرفة الضمنية، ولأن الجزء الأهم من هذه المعرفة موجود بالأصل في (عقول) الأفراد. والمعرفة في هذه الحالة لا تصرح عن نفسها إلا من خلال التجربة، الممارسة، الحوار، النقاش، أو من خلال المواقف والأفعال والقرارات (ياسين، ٢٠٠٧، ص ١٣١).

فمع نظام إدارة المعرفة الجيد، يكون العمل أكثر تحدياً، ويمكن الأفراد من التركيز على حل المشكلات، فهذا النظام يمكن أن يعزز الميزة التنافسية إذا حسن استخدامه، وفي حالة أسئ استخدامه من قبل أفراد غير مؤهلين، فإن ذلك يقود إلى الكارثة.

إن المشكلة التي قد تواجهها الإدارة في تطوير إدارة المعرفة وتكاملها، تتمثل في وضع نظام فاعل لإدارة المعرفة، يتم ربطه بشكل مركب مع سلسلة من النظم الفرعية في المنطقة، التي تعد كل واحدة منها معقدة بحد ذاتها، وغالباً سوف يعتمد ذلك على بعد هام، وهو تقانة المعلومات وأوضح (soo,et..al.,2001:P2) المكونات الأساسية الداخلة في نظام إدارة المعرفة بالآتي:

١- نظام فرعي لقاعدة البيانات: يسمح للمديرين والعاملين في المنظمة الحصول على المعلومات وبأسلوب كفؤ، وبالوقت المحدد.

٢- نظام فرعي لغوي تنظيمي: يسمح للأفراد فهم ماتعني الأشياء، وهذا يتضمن بطبيعة الحال فهم المعلومات من خلال استلامها من قاعدة بيانات، وتنظيمها في معرفتهم الخاصة، وتقديمها لبقية الأفراد، واستخدام لغة نظامية تسمح للعاملين في المنظمة تشخيص المعاني الحقيقية التي تكمن خلف الإتصالات المادية.

٣- نظام فرعي لشبكة العمل: يسمح للأفراد بالحصول على مصدر المعلومات ومصدر المعرفة، سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، بشكل رسمي أو غير رسمي.

٤- نظام فرعي للنقل: يتم بواسطته النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة، التي تم توليدها من خلال ربط المعلومات الفريدة بقاعدة خبرة الأفراد.

ويعد نظام إدارة المعرفة الركيزة الأساسية والبنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والإستفادة منها في أي منظمة، فهو يعتمد بشكل رئيس على تقانة المعلومات المتمثلة في إستخدام قواعد البيانات، وشبكات الحاسوب، وبرامج العقل الإلكتروني..بالإضافة إلى التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة، والثقافة التنظيمية، وفرق العمل، وخبرات الأفراد وتجاربهم، والبيانات المكتسبة من المصادر الخارجية. كما يبلور نظام إدارة المعرفة طرائق تنفيذ عملية إدارة المعرفة، بشقيها الضمني والظاهري.

٢.١.١٠ التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

٢.١.١٠.١ تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي

إن من نافل القول تأكيد العلاقة بين تطبيق المعرفة والتعلم بمستوياته الثلاثة، التعلم الفردي، تعلم الجماعات والفرق، والتعلم التنظيمي، تطبيق المعرفة في أي ميدان من ميادين الأعمال المتنوعة هي عملية تعلم للمعرفة بأشكالها وبصورة خاصة المعرفة الكيفية ووضع هذه المعرفة في مسارات عمل منهجية ومنظمة (ياسين، ٢٠٠٧، ص ١٢٣).

وكما أشار Peter Senge بأن الحاجة إلى فهم التعلم وكيفية تعلم المنظمات وتحقيق التراكم في هذا التعلم (تراكم معرفي بالأساس) هي اليوم أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى، ففي الأيام الغابرة عندما كان هناك رمز يتربع على عرش الصناعة ويجلس على قمة هرم المنظمة من أمثال (Henry Ford) و (Alfred Sloan) و (Tom Watson) فإن هذه الظاهرة قد أصبحت من الماضي، بمعنى أن النموذج القديم (الإدارة الأعلى تفكر) والمستويات الإدارية الأخرى تطبق لم يعد مفيداً ولا يستطيع البقاء في عالم المنافسة القائم على التعلم (ياسين، ٢٠٠٧، ص ١٢٤).

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هو كيف تستطيع كل منظمة أن تدمج الأفراد في عملية التعلم، وكيف تستطيع أن تتعلم بدرجة أسرع من المنافسين وربما قد يصبح التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية المؤكدة. التعلم التنظيمي ليس خياراً للمنظمات الحديثة ففي اقتصاد المعرفة والتعلم المستمر تسعى جميع المنظمات إلى التعلم وتحديد تعلم المعرفة بالأعمال، المعرفة بالسوق، المعرفة بالزبائن والمعرفة بالتكنولوجيا، بل إن أي تغيير تريده المنظمات لا يمكن أن يتحقق من دون التعلم التنظيمي.، إن التغيير يتطلب التعلم ويطلب العلم. والتعلم الحقيقي يقود إلى التغيير، وكلما كان التغيير كبيراً كانت الحاجة أعظم إلى التعلم، على هذا الأساس تفكر المنظمات بتكوين نظم التعلم التنظيمي وثقافة التعلم لإكتساب المعرفة وضمان فرص النفاذ المرن إلى رأس

مال المعرفة لتعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، ويستطيع التعلم التنظيمي تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة (في الأجل القصير) بما يجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد العاملين في المنظمة (في الأجل البعيد). وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية للتعلم التنظيمي تقف في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل الدراسة والتطوير والتدريب وأدوات دعم الأداء. في ضوء ما تقدم، يمكن القول أن التعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية، إنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة، غير أن نجاح هذه العملية يتوقف على قدرة إدارة المنظمة على تذكر وتخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، إن التعلم التنظيمي هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة (فريق العمل) بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل. أي أن التعلم والمعرفة رديفان لا يفترقان، وبالتالي يصبح القول دائماً بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم learning economy أو بتعبير آخر الإقتصاد الذي يعتمد على التعلم لعوامل موضوعية مهمة من بينها المعدل السريع للتغير الذي يوازي التزايد المستمر في الحاجة إلى التعلم السريع، وتساهم كل أنشطة المعرفة والتعلم في عملية الابتكار وتكوين القيمة، ووفقاً لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر (ياسين، ٢٠٠٧، ص ١٢٤-١٢٦).

ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، لقد رأينا أن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية

الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، نستطيع القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات الدراسة عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيب البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي. من جانب آخر، فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم على استخدام ماديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي (ياسين، ٢٠٠٧).

وذكر (المدلل، ٢٠١٢، ص ٣٨) بأن مفهوم إدارة المعرفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلم التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم. ويرى الكبيسي (2004) أن التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تحسين وتطوير قدراتها، وزيادة التفاعل مع البيئة المحيطة، والتكيف مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب وخلق المعرفة وتوظيفها لأغراض التميز والتطور. ويذكر الكبيسي أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات لها نتائج ملموسة، وإنما يتعدى ذلك ليشمل تعلم وتطوير العملية العقلية والإدراكية المتمثلة في التحليل والتعليل وبناء النماذج النظرية والعملية، وترشيد السلوك الذهني والعقلي لدى العاملين، وتنمية مستويات الذكاء ومهارات التركيز والاستقراء والاستدلال.

يمكن القول إن المنظمات المعاصرة هي في أمس الحاجة لترسيخ أنظمة التعلم التنظيمي باعتبارها المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة. ويشير ياسين (2007) إن التعلم التنظيمي ليس خياراً للمنظمات الحديثة،

ففي اقتصاد المعرفة والتعلم المستمر تسعى جميع المنظمات إلى التعلم وتحديداً تعلم المعرفة بالأعمال، والمعرفة بالسوق، والمعرفة بالزبائن، والمعرفة بالتكنولوجيا، بل ويذهب ياسين في قوله إلى أن أي تغيير تريده هذه المنظمات لا يمكن أن يتحقق من دون عملية التعلم التنظيمي، وأصبحت المهمة الإستراتيجية الرئيسية في عالم اليوم هي تطوير قدرات المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب الآخرين. وفي جميع الأحوال فإن التعلم يعطينا فرصاً جديدة لاكتساب وإنتاج المعرفة، لان التعلم هو أصل القدرة على التفكير خارج القوالب الجامدة التقليدية وخارج الصندوق الأسود، وعندما يبدأ التفكير خارج الأطر المحدودة المغلقة، فسيتجه هذا التفكير نحو الابتكار والإبداع الخلاق في حقول المعرفة والتكنولوجيا.

يذكر الكبيسي (2004) سبب الاهتمام والتركيز المتزايد على التعلم التنظيمي بأنها عملية لها دور كبير في غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة، ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات، والسعي إلى إيصالها للزبائن الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها. ويتضح ذلك في الشكل التالي الذي يمثل ركائز وأهداف عملية التعلم التنظيمي.

تعتبر المنظمات المتعلمة الحاضن الذي يطبق عمليات التعلم التنظيمي، وهي التي تؤسس ثقافة التعلم والتطور المستمر ويرى (Hislop,2009:P99) أن المنظمات المتعلمة هي التي " تدعم تعلم موظفيها وتسمح لهم بالتعبير عن هذا التعلم وتحقيق الاستفادة منه لصالح المنظمة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تنظيمية تشجع مشاركة الخبرات وتحمل المخاطر والحوار المفتوح. وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والإستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ومواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بتميز، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم

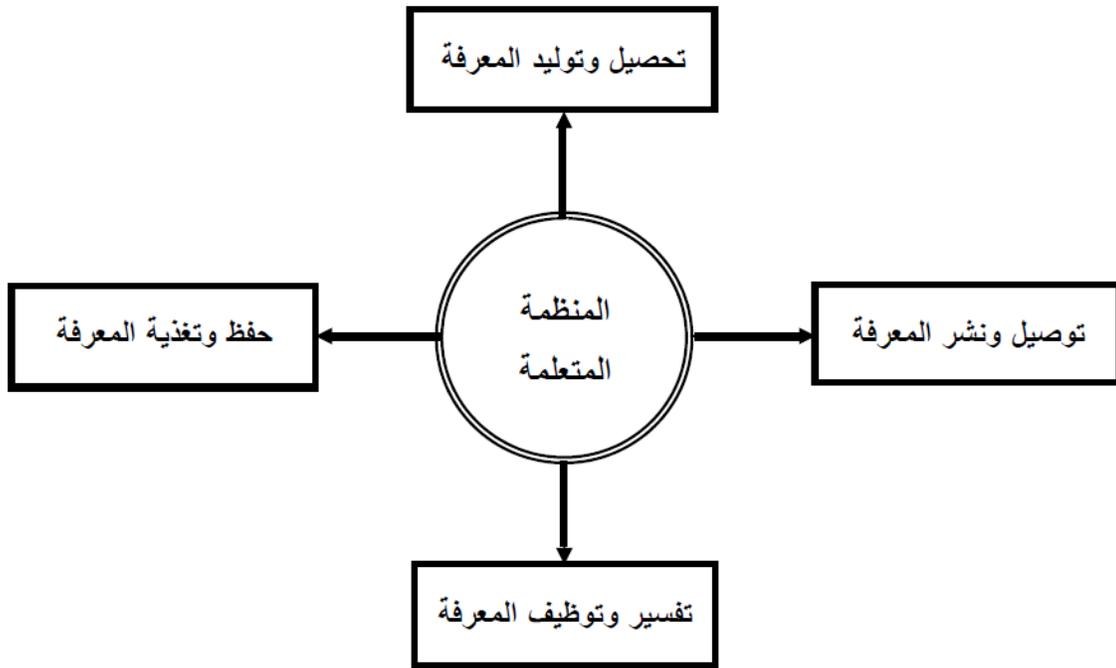
وتبادل المعرفة .وعليه فإن خلق المعرفة واقتنائها وتطبيقها من خلال التعلم المستمر يعتبر الحل الوحيد للبقاء والارتقاء.

لتوضيح المفارقة بين مفهوم " التعلم التنظيمي "كنظام منهجي ومفهوم " المنظمة المتعلمة "كبيئة عمل

يقول (Real, et..al,2006) إن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها.

ويلخص بأن المنظمة المتعلمة بأنها نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على خلق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم كأداة إستراتيجية هادفة للتحسين التنظيمي والفردى، وكذلك من خلال تسهيل التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور. وتعتبر المنظمات المتعلمة من وجهة نظر العلي وزملائه (2009) بأنها البيئة التنظيمية الفاعلة لإدارة المعرفة من حيث أنها تركز على توليد معرفة جديدة، ونقل المعرفة الموجودة، وتضمين المعرفة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة من خلال تسهيل الوصول إلى هذه المصادر ودعمها (العلي وآخرون، ٢٠٠٩).

شكل (٢.٢) يوضح المنظمة المتعلمة

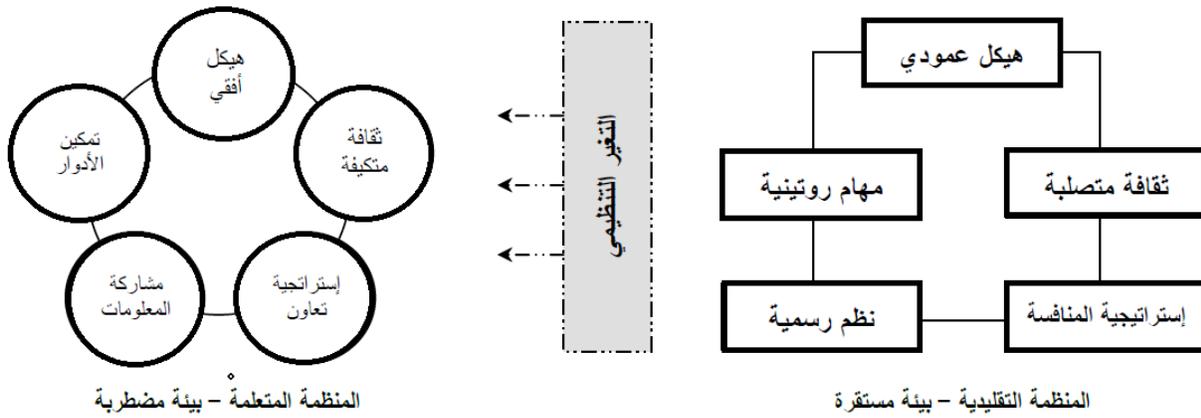


المصدر: الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، ص115

يعلق حمود (2010) على التبنّي الواسع لمنظمة التعلم بأنه أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال .وبحسب حمود فإن منظمة التعلم اليوم أصبحت تقوم على أساس تحقيق ثلاث أبعاد أساسية وهي: التعلم، التكيف، التغيير . "حيث أن منظمات اليوم لكي تمارس دورها في البقاء والاستمرار لا بد لها أن تتعلم أولاً، ثم أن تتكيف مع مجالات التعلم، وبعد ذلك لا بد لها أن تتغير، إذ أن حالات التغيير تعتبر المعيار التي تلجأ إليه المنظمات لمواصلة البقاء والاستمرار ، لا سيما وأن التغيير يمثل بطبيعته الحالة الحقيقية والدائمة في الحياة، فالاستقرار أو الثبات يمثل الموت، والتغيير يمثل الحياة ومواصلة الاستمرار فيها " (حمود، ٢٠١٠، ص٤٩).

ويؤكد العلي وآخرون (2009) أن عملية التغيير التنظيمي تقتضي التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلمية تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية كما يظهر في الشكل أدناه

شكل(٣.٢) يوضح عملية التغيير التنظيمي



المصدر: العلي، عبد الستار وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة، الطبعة الثانية، ص335 .

وفقاً للمفهوم المعاصر للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بإدارة المعرفة، يصف (حمود، ٢٠١٠) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية، وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فهي المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الواضحة والكامنة لدى العاملين وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر.

هذا ما يؤكد Vat (2006) في أن المنظمة المتعلمة هي التي تركز على استخدام وتطوير المعلومات وقدراتها المعرفية التي تمتلكها من أجل خلق وتعظيم قيمة هذه المعلومات والمعارف، وذلك لتعديل السلوكيات بحيث تعكس المعرفة والأفكار الجديدة، وتحسين نتائج المستويات الدنيا. وأن المنظمة المتعلمة لها هدف سامي من حيث أنها صممت للمساعدة في نقل التعلم من الأفراد إلى المجموعات والتمهيد للتجديد التنظيمي، والحفاظ على العلاقة المنفتحة مع العالم الخارجي، ودعم الالتزام بالمعرفة ومكوناتها.

يخلص الباحثان (Bennet & Bennet,2003) في دراسة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، أن القرارات الفردية أصبحت أكثر تحدياً خاصة في ظل ارتفاع درجات التعقيد وعدم التأكد بشأن المستقبل، بينما يعتبر وجود فرق العمل والتعلم التنظيمي بجانب برنامج قوي ومنهجي لإدارة المعرفة يتيح للمنظمة قدرة فائقة ومتميزة للتغيير والتكيف والتأثير في بيئة المنظمة بطريقة تؤدي إلى تعظيم وتطوير الأداء بمرور الوقت . وينتج عن تركيز الجماعات داخل المنظمة ومرونتها في العمل إلى مساعدة عمال المعرفة في التعلم والتغير المستمر . ومن خلال الجمع بين نقاط القوة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، فإن المنظمات المتطورة والذكية سوف تتاح أمامها الفرصة لخلق ثقافة وهيكل تنظيمي ونمط قيادة يؤهلها ويساعدها في تفحص وتصوير وتقييم الفرص والمخاطر الغامضة وغير المتوقعة واتخاذ إجراءات فعالة لاستغلالها أمثل استغلال (المدلل، ٢٠١٢)

٢.١.١٠.٢ إدارة المعرفة كأداة للتعلم التنظيمي:

لن يمكن تسريع وثيرة التطور في الفعالية والأداء (الحصول على مزايا تنافسية، الرفع من كفاءة عملية اتخاذ القرار، الابتكار والإبداع) إلا باستثمار صائب للمعرفة يجعل المؤسسة ترتقي إلى مستوى المنظمة المتعلمة، أي تلك التي نجحت في التوظيف الجيد للتفاعل المتبادل بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة و الذي يعتمد أساساً على:

- الاستفادة من الخبرة والتجارب الفردية و الجماعية، من خلال أسلوب مُمنهج منظم لتجميع و استغلال المعلومات المُستنتجة انطلاقاً من تحليل الأحداث الإيجابية أو السلبية و ذلك من أجل الحد من تكرار الأخطاء وتعزيز الممارسات الناجحة؛ و كذلك تلقين و استيعاب المعارف الكامنة في المساقات التنظيمية للمؤسسة والتي هي غالباً ما تتطرق لمشاكل متكررة تتضمن حلول نمطية مستوحاة من تجارب سابقة يتم تفعيلها عبر سلسلة من الإجراءات المترابطة و بمشاركة أطراف فاعلة متعددة. و من أجل تحقيق هذا التفاعل بين التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة يتطلب تعزيز نظام المعلومات لإدارة الأداء بوظائف و خدمات تكميلية لإدارة المعرفة (خصوصاً المعرفة الضمنية منها) تدعم كل الأنشطة التي تبذلها المنظمات في عملية الاستفادة من الرأسمال المعرفي بمختلف مكوناته والحفاظ عليه و تقاسمه و تطويره. ويتجلى هذا الدعم خصوصاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف و إعداد و تخزين و توصيل البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة وحلول برمجية متنوعة (رزق، ٢٠٠٧).

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها، وبناءً عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٣٨).

ويشير المطيران (2007) بأن إدارة عمليات المعرفة هو مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن، أو أنه الآلية التي تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات المعرفة وأنظمتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل اتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف النقالة. (المدلل، ٢٠١٢، ص ٤٤).

وتناول الباحثون عمليات إدارة المعرفة من مداخل مختلفة، فمنهم من حددها بعمليات بثماني عمليات:

تشخيص المعرفة ، تحديد أهداف المعرفة ، توليد المعرفة، خزن المعرفة ،توزيع المعرفة تطبيق المعرفة ، استرجاع المعرفة ، إدامة المعرفة(الزيادات، ٢٠٠٨).

أما (العلي و آخرون،٢٠٠٩) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات تشابهت بعضها مع عمليات إدارة المعرفة عند الزيادات وهذه العمليات هي: تشخيص المعرفة ،اكتساب المعرفة، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها،تطبيق المعرفة.

أما (حجازي،٢٠٠٥) فقد اقتصر على ثلاث من عمليات إدارة المعرفة وهي:

توليد المعرفة،التشارك بالمعرفة،والتعلم التنظيمي.

ومنهم من حددها بعمليات اكتساب المعرفة ومعالجتها وخزنها واستخدامها وإعادة استخدامها

ومنهم من قسمها إلى ستة أقسام مثل (Trigg,2000:P18؛ وبروست وآخرون،٢٠٠١،ص١٢) وتشمل: تحديد المعرفة واقتناءها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها. ويميز البعض أربع عمليات لإدارة المعرفة هي: الإيجاد والإبتكار،التنظيم،المشاركة،الاستخدام وإعادة الاستخدام.

٢.٢.١ نماذج عمليات إدارة المعرفة :

ولغرض التعرف إلى أهم عمليات إدارة المعرفة اختار الباحث عدد من النماذج المهمو وهي كالتالي:

٢.٢.١.١ عمليات إدارة المعرفة عند Alavi:

فقد قسمت (Alavi, 1997:P63) عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات هي:

1-تكوين المعرفة واقتناؤها.

2-تنظيم المعرفة.

3-تخزين المعرفة.

4-توزيع المعرفة ونشرها.

5-تطبيق المعرفة.

جدول رقم (١.٢) عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند (Alavi)

م	عمليات إدارة المعرفة	أنشطة العمليات
١	تكوين المعرفة	<ul style="list-style-type: none">• اكتشاف المعرفة.• الاستحواذ.• التزويد.• تطويرها وتنميتها.• تحديثها وتطويرها.
٢	تنظيم المعرفة	<ul style="list-style-type: none">• تفسير المعرفة.• تصنيفها.

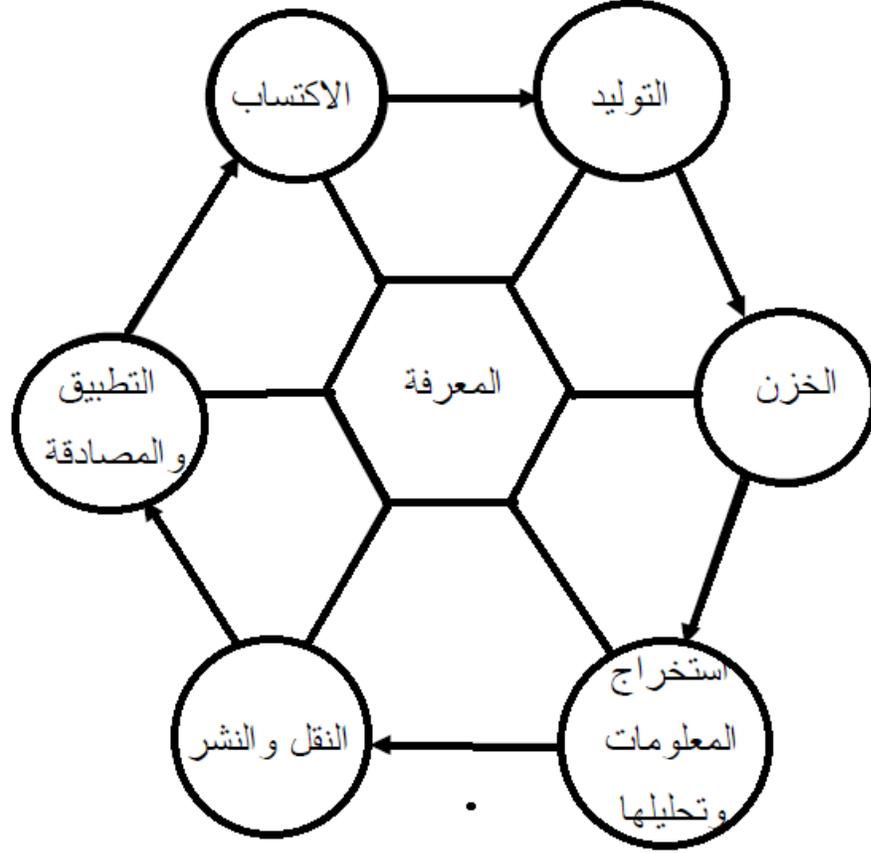
<ul style="list-style-type: none"> • توحيدها. • تجميعها وتبويبها. • تقييمها. • صيانتها والمحافظة عليها. 		
<ul style="list-style-type: none"> • تخزين المعرفة. • حمايتها. 	تخزين المعرفة	٣
<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق سبل الوصول إليها. • ثبوتها وإقرارها رسمياً. 	توزيع المعرفة	٤
<ul style="list-style-type: none"> • استغلال المعرفة. • استخدامها. • نشرها وبيئها. • التواصل بها. • المشاركة بها. 	تطبيق المعرفة	٥

Source: Alavi, Mryam, "Knowledge Management and Knowledge System", New Jersey 1997:63.

وقد اقترح (Marquardt, 2002,P26) مدخل لعمليات إدارة المعرفة يتألف من ست مراحل تغطي عملية المعرفة وهي:(الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر التطبيق والمصادقة).

٢.٢.١.٢ عمليات إدارة المعرفة عند Marquardt

شكل رقم (٤.٢) يوضح عمليات إدارة المعرفة عند Marquardt



Source: Marquardt, Michael J, "Building the learning Organization", U.S.A., Davis-Black publishing Company", 2002:27.

وحددت كل من دراسة (بدر، ٢٠١٠)، (عودة، ٢٠١٠)، (داسي، 2007) عمليات إدارة المعرفة بالمراحل التالية :
تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة.

٢.٢.١.٣ عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK,2000) والذي اعتمدت عليه دراسة

(Heisig & Vorbeck, 2000:P114) حول الشركات الأوروبية فقد تضمن خمسة عمليات لإدارة المعرفة هي :

تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة (الزطمة، ٢٠١١، ص٦٠).

فرغم الإختلاف في تحديد عمليات إدارة المعرفة، إلا أن هناك خمسة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة حددها

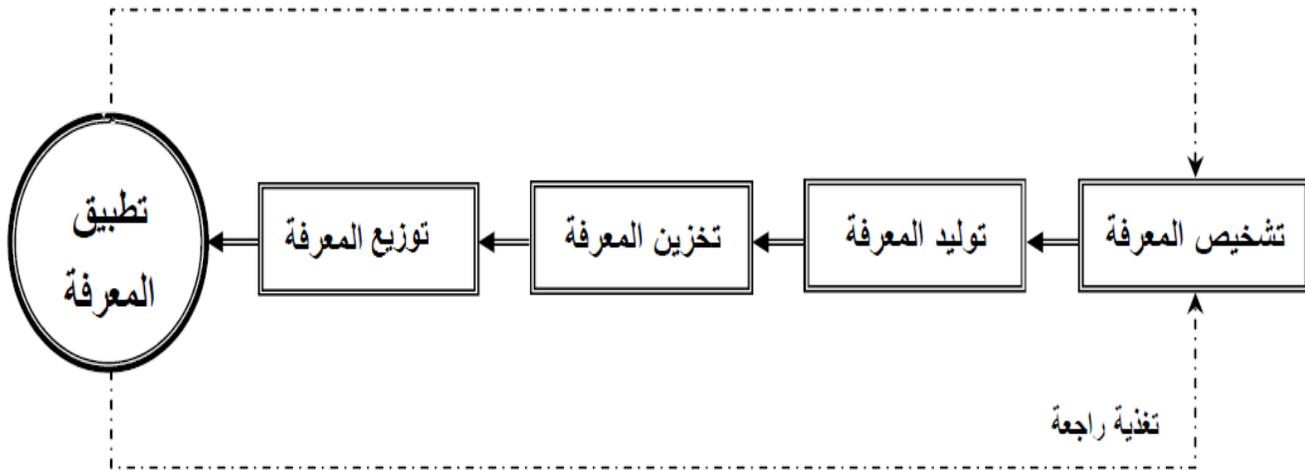
الباحث تعد شاملة لكل ماورد في هذا الموضوع، ولإتفاق عدد من الباحثين عليها منهم :

(Heisig & Vorbeck, 2000:P114)، (Mertins, et..al., 2001)، (الكبيسي، ٢٠٠٢، ص٦٨)،

(العلي وآخرون، ٢٠١٢، ص٤٠) تتمثل في : تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع

المعرفة، تطبيق المعرفة.

شكل رقم (٥.٢) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: داسي، وهيبية (2006) ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، سوريا: جامعة دمشق، ص ٥٢

١- عملية تشخيص المعرفة: تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة،

والدراسة عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة

إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود (الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢، ص ٣٧).

ويعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى وبرامجها، ويشير الكبيسي (٢٠٠٥) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي، لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وتستخدم في عملية التشخيص آليات الإكتشاف وآليات الدراسة والوصول، وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق العمليات الأخرى، وتحديد شكلها وعمقها (أبوفارة وعليان، ٢٠١٠، ص ٥٧).

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

- **الأول:** أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

- **الثاني:** التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على

المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء (العمري، ٢٠٠٤، ص ٨).

٢- توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهيين. فالمعرفة مصدر للإبتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٤٢).

ويرى (Soo, et. al., 2001: P3-4) لابد من توافر ثلاثة شروط لتوليد المعرفة وهي :

١ - لابد أن تكون هناك مصادر (داخلية وخارجية) للمعلومات ولمعرفة كيف (Know- how)

تشكل القاعدة التي يستند إليها الأفراد في البناء.

٢ - لابد أن يكون لدى المنظمة والأفراد ما يطلق عليه الطاقات الاستيعابية (Absorptive Capacities)

لكي تحدث عملية التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل، والتي بواسطتها يحدث التفاعل ما بين النظم الفرعية، ويعتمد لذلك المقاييس الآتية: مصادر المعلومات الفعالة، التسجيل، المشاركة، السلوكيات تجاه المعرفة،

بالإضافة إلى الإستقصاءات الحاصلة عن المنظمة والأفراد ، ولا بد أن يكون لدى المنظمة سياسات معينة يعتمد في تطويرها على الطاقات الاستيعابية.

٣- بما أن المعرفة مؤثرة فلا بد أن تكون مبتكرة من خلال التطبيق، ولذلك فإن مشكلات المنظمة في هذا المجال تحل بواسطة التأثيرات الناتجة عن معرفة كيف، وعن جودة عملية اتخاذ القرارات، وهنا ستكون المعلومات شاملة (تعتمد بشكل كبير على التحليل)، مبتكرة (تطبيق الحلول)، وستكون معرفة جديدة (أفكار جديدة وطرائق جديدة لحل المشكلات).

وبشيء من الوضوح حدد (McShane&Glinow,2000,P20-22) أربعة طرق شائعة من خلالها تولد المنظمة المعرفة وهي:

١- التعليم الفردي : إن المعرفة تتدفق عبر الأفراد، لذلك فإن المنظمات تستخدم وسائل مبتكرة (كتعزيز التغذية العكسية والملاحظة والخبرة) لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية.

٢ - المسح البيئي : يشمل المسح البيئي تلقي المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف صنع قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية.

٣- التطعيم: تدعى عملية توليد المعرفة عن طريق تأجير الأفراد أو شراء منظمات بأكملها بالتطعيم. فالمنظمة التي تستأجر عاملين جدداً يجلبون لها أفكاراً جديدة ومعرفة تقانية جديدة ربما تحقق ميزة تنافسية، ويعد اندماج المنظمات أمثلة جيدة للتطعيم، وبالأخص في البرمجيات وصناعات المعرفة الأخرى التي تكون فيها الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) هي المصدر الوحيد الذي يستحق الإكتساب.

٤- التجريب: هو توليد المعرفة من داخل الشخص عن طريق التبصر،. ونفذ هذه البصيرة هو نتاج للتجريب

والعمليات الخلاقة، فعلى المديرين استحداث نظم دفاعية تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم، وكذلك من تجارب الآخرين، ثم تعميم هذه الأفكار أبعد من حدودها الضيقة.

ومن هذا المنطلق، فإن توليد المعرفة يعد العملية الثانية ولكنها الهامة من بين عمليات إدارة المعرفة التي تركز عليها باقي العمليات الأخرى، بل ربما باقي عناصر إدارة المعرفة، فمن خلالها تضمن المنظمة امتلاك المعرفة التي تعني امتلاك القوة وصهرها في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة، فيتم توليد المعرفة من المصادر الداخلية، كالوثائق والسجلات والعاملين وقواعد البيانات المختلفة.. أو يتم التقاطها من المصادر الخارجية، كالإنترنت والزيائن والمجهزين وشركاء العمل.

٣- عملية تخزين المعرفة:

يمكن أن تضيع الموجودات غير الملموسة بالسرعة التي اكتسبت بها، وأن الحفاظ عليها هو ما يطلق عليه تخزين المعرفة، التي تتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون ، وكذلك المعرفة المغروسة في نظم وبنى المنظمة، والتي تشمل الوثائق والسجلات وأي شيء آخر يقدم معلومات ذات معنى حول كيفية ما يجب أن تعمل به المنظمة، وإحدى السبل للحفاظ على الموجودات غير الملموسة تكون بالحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة، والمعرفة عادة تكون قابلة للتلف والتقادم، وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقانات الجديدة، فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة. وإن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة ، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها

وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها، هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة. كما إن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفة كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الإكتساب والإحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك (عليان، ٢٠٠٨، ص ٢١٢)

في ضوء ماسبق لا بد من الإشارة إلى أن من الأهمية بمكان الحفظ على العاملين ذوي المعرفة، لكن الأهم من ذلك، تحويل معرفتهم إلى بناء داخلي (رأس مال هيكلية)، يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار، وتنظيمها بشكل يمكن أن يكون في متناول أفراد المنظمة، وإن التوثيق المعتمد على استخدام مجموعة كبيرة من وسائط التخزين المتطورة يعد طريقة مناسبة لحفظ المعرفة الظاهرة.

٤- توزيع المعرفة

يبين (Coakes, 2003:P42) أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة)، إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب)، وضمن شكل (مناسب)، وبتكلفة (مناسبة)".

وضمن هذا السياق أشارت دراسة (Dalkir, 2005:P22) إلى أن توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها (العلواني، ٢٠٠٦، ص ٣١٥).

وهناك شروط عدة لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير (Heisig&Vorbeck,2000) إلى أن هناك أساليب عدة لتوزيع المعرفة منها:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية (أبوفارة وعليان، ٢٠١٠، ص ٦٠).

٥- تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الإحترام والإعجاب وليس الخوف. وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٤٥)

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين. وتشير هذه العملية إلى مصطلحات:

- الاستعمال (Use).

- إعادة الاستعمال (Reuse).

- الاستفادة (Utilization).

- التطبيق (Application).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (الزيادات، 2008، ص103).

وقد حددت دراسة (Martensson, 2002:P211) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

- التوجيهات: يقصد بالتوجيهات "مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء."
- الروتين: أما الروتين فيشير إلى "وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين."
- وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها (الزطمة، ٢٠١١، ص٥٠).

ويرى الباحث إن تطبيق المعرفة هو أسمى غايات إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

٢.٢.٢ ما يميز عمليات إدارة المعرفة عن باقي الإدارات الأخرى

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات، و

التي غالبا ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالدراسة عنها بل قد تلجأ المؤسسة أحيانا إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها، و تتطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة وما تتطوي عليه من فوائد و بالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس (المغربي، ٢٠٠٢، ص ١٨٦).

ويرى (نجم، ٢٠٠٧، ص ١٠٠) أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في استقطاب أو الإستحواذ على المعرفة، إنشاء أو توليد المعرفة، تقاسمها، وتوزيعها. ولاشك في أن الإنترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل الشركات بالعلاقة مع العاملين داخل الشركة ومع مورديها وزبائنها خارجها أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت زيادة أهمية المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموماً. وهنا يبين الجدول الآتي نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها.

جدول رقم (٢.٢) نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها.

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	١- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير دراية الفنية.
	٢- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية للشركة.
	٣- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	٤- تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة. - تخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها.
	٥- إدارة المعرفة	- المكتبة للإحتفاظ بالمعرفة. - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.
	٦- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.

<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة. - أنظمة الذكاء الصناعي. 	<p>١- الحصول على المعرفة وترميزها</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - التوصل إلى المعرفة الجديدة. - أنظمة العمل المعرفي (KWS) 	<p>٢- إنشاء المعرفة</p>	<p>لاودون ولاودن Laudon& Laudon</p>
<ul style="list-style-type: none"> - جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية) 	<p>٣- تقاسم المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب 	<p>٤- توزيع نشر المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكل 	<p>١- الإنشاء</p>	<p>ديفيد سكايم D.Skyme</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى 	<p>٣- الحديد</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة 		
<ul style="list-style-type: none"> - طلب المعرفة - الإستقصاء والإسترجاع 	<p style="text-align: center;">٤- الجمع</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة 	<p style="text-align: center;">٥- التنظيم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل 	<p style="text-align: center;">٦- التقاسم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم 	<p style="text-align: center;">٧- التعلم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة دعم القرار 	<p style="text-align: center;">٨- التطبيق</p>	

- إدارة التشغيل		
- إدارة الأصول الفكرية	٩- الإستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفكرية	١٠- الحماية	
- تقييم إدارة المعرفة	١١- التقييم	
- معايرة إدارة المعرفة		
- محاسبة رأس المال الفكرية		
- روتينيات وعقود الشركة	١- تحديد المعرفة	
- ذات صلة بأعمال الشركة	٢- اكتساب المعرفة	
- التوصل للمعرفة وتوثيقها		
- جعلها متاحة للجميع.		
- معرفة جديدة/الدراسة والتطوير	٣- توليد المعرفة	مارك دوديسون
- معرفة جديدة/الزبون		
- حقوق ملكية المعرفة	٤- التحقق من صلاحية المعرفة	
- قابلية استغلالها		
- داخل/خارج الشركة (معرفة صريحة)	٥- نشر المعرفة	
- داخل الشركة/ضمنية(الممارسات	(صريحة/ضمنية)	

والمنافسة)		
- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة	٦- تجديد المعرفة	
- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن	٧- تحقيق المعرفة	
- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار.	٨- استغلال وتطبيق المعرفة	

المصدر: نجم، نجم . (2007). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

٢.٣.١ مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

مازال مفهوم إدارة المعرفة يعد مفهوماً حديثاً في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

وعرفت دراسة أعدت بواسطة معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم (٢٠٠٣ م)، إدارة المعرفة بأنها: "إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية"، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر (موارد) أساسية في المنظمة وهي: الأفراد، العمليات، والتقنيات، لتمكين المنظمة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فعالية (Petrides& Nodine, 2003:P10).

وقد عرفها العتيبي (٢٠٠٧ م) بأنها: "العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها" (العتيبي، ٢٠٠٧ م، ص ٢١).

وبعد المراجعة المستفيضة لبعض الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وفي إطار محاولة استنتاج تعريف يتلاءم مع واقع مؤسسات التعليم العالي، يرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها " :جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات

وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

٢.٣.٢ مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع؛ إذ إن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص؛ مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، الدراسي، الابتكاري)، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (kidwell & others, 2000: P28).

إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء الجامعات لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مداخل التحسين والتطوير التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها (kidwell & others, 2000: P28).

٢.٣.٣ فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

وفقاً لـ (Petrides & Nodine, 2003) فإن استخدام طرق وأساليب إدارة المعرفة في التعليم يحقق للمؤسسات التعليمية العديد من الفوائد منها: التشجيع والتحفيز لظهور مستوى عالٍ من الذكاء على السطح، زيادة فعالية تلك

المؤسسات من خلال زيادة مستوى المعرفة المتعلقة بكيفية إدارة مؤسسات التعليم، الرفع من مستوى عمليات تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية من خلال وجود نظام فعال لإدارة المعلومات (Thitithanon & laewthanong, 2007:P3).

ويرى كلا من (Kidwell, Linde & Johnson, 2004:P32) أنه يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى خمس فئات أساسية هي: الفوائد المتحققة لنشاط الدراسة العلمي، الفوائد المتحققة لنشاط تطوير المناهج والبرامج، الفوائد المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين، الفوائد المتحققة للخدمات الإدارية والفوائد المتحققة لنشاط التخطيط الإستراتيجي .

٢.٣.٤ خطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

قام كل من Kim, Lee & Park (2006م) بإجراء دراسة علمية هدفت إلى تقديم إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة، ابتداء من وضع الأهداف الإستراتيجية وانتهاء بالمهام والأعمال التنفيذية، وقد تضمن هذا الإطار المراحل الأساسية والفرعية والخطوات التنفيذية لكل مرحلة، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثون، بمراجعة وفحص وتحليل أحد عشر نموذجًا لتطبيق إدارة المعرفة، وخلصوا إلى تطوير إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة، ومن ثم قاموا بتطبيقه في عمليات مركز الأبحاث والتطوير في إدارة الهندسة الصناعية بجامعة سول في كوريا ويوضح الجدول التالي تلك المراحل:

جدول رقم (٣.٢) مراحل تطبيق نظام إدارة المعرفة

الخطوات التنفيذية	المراحل الفرعية	المراحل الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> • فهم رؤية المنظمة وأهدافها • الإستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة. • تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة. • تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • توضيح إستراتيجية المنظمة. • تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة. 	الإستراتيجية Strategy
<ul style="list-style-type: none"> • تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن. • تحديد الأفراد المسؤولين (فريق إدارة المعرفة). • تقييم وإعادة تنقية المعرفة .تحليل وتحديد مواقع المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • التنظيم للموارد البشرية (فريق إدارة المعرفة). • التنظيم للمعرفة. 	الهيكل Structure
<ul style="list-style-type: none"> • إشراك جميع العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة. • خلق ثقافة إدارة المعرفة. 	الثقافة Culture
<ul style="list-style-type: none"> • توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل العمليات. 	العمليات Process

<ul style="list-style-type: none"> • الفرغ والأفراد. • تبني طريقة التطبيق من أسفل لأعلى. • تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات. • ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أنشطة إدارة المعرفة. 	
<ul style="list-style-type: none"> • بناء الأنشطة وفقاً لنظام إدارة المعرفة. • دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة. • تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة. • التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة. 	<p style="text-align: center;">النظام (KMS) System</p>
<ul style="list-style-type: none"> • رصد الاستخدام المادي، ومعرفة المستخدمين. • بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • فحص نظام إدارة المعرفة. • تقييم نظام إدارة المعرفة. • تعديل وتهذيب النظام. 	<p style="text-align: center;">التعديل Adjustment</p>

Source: Seonwoo, Kim, Changyong, Lee & Yongtae, Park," The implementation Framework of Knowledge Management System For Successful Knowledge Management: ACase Of R&D supporting KMS",2006

كما أن إدارة المعرفة تتم داخل مؤسسات التعليم من خلال عدة عمليات متكاملة وهي:

- ١- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية ، والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظومة وتناسبها مع متطلباتها .
- ٢- محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بها وتقديم الحوافز لتشجيع الأفراد والعاملين على تحسين أدائهم .
- ٣- تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظومة ، من مصادره الخارجية و الداخلية ومحاولة التوافق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته .
- ٤- تنمية سبل التفاعل و التبادل المعرفي بين أعضاء المنظومة من خلال قنوات الاتصال تنظيمية المختلفة ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج و حصيلة هذا التبادل. (البيلاوي وحسين، ٢٠٠٧، ص١٣٢).

المبحث الرابع : التميز في الأداء المؤسسي

أولاً: الأداء المؤسسي

تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أدائها مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الألة المؤسسي، ويعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، ومن هنا يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم

محدد للأداء ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، ٢٠٠٣، ص ٦٧).

٢.٤.١ ماهية الأداء المؤسسي:

تعريف المؤسسة: هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية و الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض و وضعت داخل الإدارات، لتسهيل إدارتها و تطويرها و أي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات و خدمات المؤسسة للعملاء (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

معيار الأداء: هو الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعده الأفراد؛ للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين و عندما تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال و لا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث و مالا سيحدث (كروسيبي، ٢٠٠٦)

يعرف الأداء: من وجهه نظر (أشتون، 2002) هو "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة" تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد"، أما الفاعلية فتتعلق في "إنجاز الأهداف المرغوبة."، واعتبر كل من (Robins&Wiersema,1995,278) الأداء كونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".

٢.٤.٢ مفهوم الأداء المؤسسي:

لأن مفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضاً - بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه - فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة:

١- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

٢- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

٣- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

فللفرد في أية منظمة أداء، ويمكن قياس أداء الفرد في المنظمة بمجموعات متنوعة من المقاييس، لكي يقيم أدائه من خلالها ، ولقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي في الآونة الأخيرة، ولعل من أحدث هذه الاتجاهات مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا، وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف (مخيمر وآخرون، ١٩٩٩، ص٩).

ويعرف (الدوري، ٢٠٠٧، ص ٦٧) الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وذكر (الفهاء، ٢٠١١) بأن الأداء المؤسسي يعود إلى كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها السوقية بالإضافة إلى الأهداف المالية ولذلك قاموا بتطوير مؤشرات لقياس الإداء كالعائد على الأصول والحصة السوقية ومعدل النمو. وقد أضفنا إلى ذلك معدل دوران العمل، وسمعة و صورة الشركة في السوق.

أما (العلواني ، وآخرون، 2006، ص 327) فيعرف الأداء المؤسسي بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم."

و عرف (مخيمر، ٢٠٠٠؛ الطعامنة، ٢٠٠٥) الأداء المؤسسي إنما هو محصلة لأداء الأفراد من جهة، وأداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، مضافاً إلى ذلك كله تأثيرات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية المحيطة وبناء على ماسبق يرى الباحث أن الأداء المؤسسي : " مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية . "

٢.٤.٣ المؤسسة والأداء المؤسسي:

إن العمل المؤسسي أو (العمل بالذهنية المؤسسية) شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما يطلق عليه التشاركي (Collaborative Work) وهو عبارة أخرى تجسيد دقيق لمقولة إن الإنسان اجتماعي بطبعه، إذ يقول روسو (١٩٧٣) في كتابة العقد الإجتماعي إن إبرام الإنسان للعقد الإجتماعي لم يكن إلا لسد الحاجات الإجتماعية المتعلقة بانتظام الحياة في المجتمع ولحماية ذاته، وأن الطبيعة الإجتماعية للإنسان ضرورة من ضرورات وجود حياته الإنسانية بل وتضطره للتألف والتعاون والزمالة بقصد صيانة حياته.

والعمل المؤسسي بهذه الصورة ليس اختيارا في عالم اليوم، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ على الوجود، والمنافسة في تقديم الأفضل، إذ لا مكان اليوم للعمل الفردي (العدلوني، ٢٠٠٢).

وهنا تظهر أهمية مفهوم المؤسسة وعلاقتها بالأداء والعمل المؤسسي ، من حيث هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية- أو على حد تعبير روبينز Robbins- كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على اساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، بحيث تنتقل المؤسسة العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها وتنوعها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية (الحكاك، ١٩٧٥؛ حريم، ١٩٩٦).

وبناء على ماسبق تتضح ملامح وخصائص الأداء المؤسسي الذي تنشده المنظمات على اختلافها وتنوعها، بل وتتجلى أهميته في الوصول إلى التميز الإيجابي من خلال النقاط التالية: (العدلوني، ٢٠٠٢، ص ٢٢-٢٣).

١- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

٢- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

٣- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

٤- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

٥- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها

٦- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

٧- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

٨- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبيّح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

٩- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ثانياً: التميز في الأداء المؤسسي:

يعرف (Roger) المؤسسة ذات الأداء المتميز على أنها منظمة تحقق نتائج مبهرة من خلال جعل كل شخص منتجاً إليها بمثابة شريكٍ مساهمٍ في نجاح العمل.

٢.٤.٤ مفهوم التميز في الأداء المؤسسي:

تتطلب تعريفات الأداء المتميز من زخم التناولات المعاصرة لهذا المصطلح، سواء من خلال الكتب أو الدراسات والمحاضرات الجامعية والمؤتمرات العلمية بل والصحف في أحيان أخرى، بحيث يعكس هذا التعدد أهمية المصطلح وشيوعه. ولعل نظرة ممعنة إلى تاريخ الفكر الإداري ومداخله المختلفة، تعكس ضخامة الجهود التي كرسها لتحديد مفاهيم التميز ومعاييرها، كل مدرسة حسب فلسفتها ومنطلقاتها الخاصة، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس لتميز الأداء، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز، وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، ولذا فقد أضيفت إلى قاموس التميز بالأداء مصطلحات عدة مقل "العمل الجماعي" و"عمل الفريق" و "جودة الحياة التنظيمية"، وقد استمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفهوم واضح للأداء المتميز، حتى جاءت مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات، التي ربطت بين الإنتاج والكفاءة من جهة، وعملية التخطيط واستخدام الأساليب الكمية والنماذج الرياضية للوصول إلى التميز بالأداء من جهة أخرى، وكذا حاولت مدرسة النظم التي اعتمدت النظرة الشمولية للمنظمة، وضرورة تعرف العلاقات المتشابكة بين فروعها وأجزائها المختلفة لتحقيق التميز (زايد، ٢٠٠٣).

وتمثل الإدارة اليابانية شاهدا عمليا واضحا على كفاءة أساليبها في بيان مفهوم تميز الأداء، وذلك من خلال تركيزها على مفاهيم "عمل الفريق" و"المشاركة في صناعة القرارات"، و"الشعور الجماعي بالمسؤولية"، لتأكد من خلال ذلك كله أهمية بيئة العمل، وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة وتميزها، ولعل هذا كله مهد لظهور مفهوم "الفاعلية" والذي يبرز أهمية تحقيق أهداف المنظمة، آخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاطاتها (زايد، ٢٠٠٣).

ومع ظهور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وسلسلة المواصفات القياسية الدولية (الآيزو ISO)، بدأت مفاهيم التميز تأخذ الطابع الشمولي، والصبغة التكاملية التي تركز على جميع جوانب العملية التنظيمية في تحقيق التميز، مع تأكيدها على بعد أكثر خصوصية متعلق بمدى تلبية الخدمة المقدمة لحاجات العميل واتفاقها مع رغباته وتوقعاته، واعتبار ذلك معياراً أساسياً للحكم على تميز أداء المنظمة (زايد، ٢٠٠٣).

مما سبق يتضح أن جهود علماء الإدارة الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير التميز بالأداء لم تتوقف البتة، كل ذلك في سبيل الوصول إلى أنموذج أمثل لتميز الأداء، ولعل تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بالتميز، إنما يعكس الرغبة الدائمة للممارسين والأكاديميين في التوصل إلى نماذج أداء تأخذ في الحسبان الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمات، لتدخلها ضمن معادلة تميز الأداء، فلاشك أن المستهلك أو متلقى الخدمة والمنافسة والأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال، أصبحت متغيرات لا يمكن إغفالها في معادلة التميز بالأداء (الشيخ سالم، ١٩٩٥؛ زاید، ٢٠٠٣).

وعلى الرغم من شيوع مفهوم التميز، وكثرة تناوله سواء من قبل أولئك المهتمين بالمجال الإداري أم غيرهم، هذا عدا عن جهود الترويج له من قبل جوائز الأداء المتميز، إلا أن محاولات تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح كانت قليلة بل ونادرة، ولعل هذا يعزى إلى الخلط بين مفاهيم التميز من جهة، ومفاهيم إدارة الجودة من جهة

أخرى، وهو خلط مبرر لأن كلا المفهومين يهدفان إلى الارتقاء بأداء المنظمة، وتطوير خدماتها، مع احتفاظ مصطلح التميز بخاصية الحرص على المنافسة والتفوق على الآخر.

وفيما يتعلق بمصطلح التميز على وجه الخصوص، أشار العدلوني (٢٠٠٢) في سياق حديثه عن المؤسسة المتميزة، إلى أن مصطلح الخدمة الفائزة التميز إنما يتعلق بتقديم قيمة مضافة تتجاوز بها توقعات العميل وتجعلنا دائما البديل الوحيد لعملائنا، والإختيار الأفضل لعملاء مرتقبين، بما يحقق النجاح والتميز العام للمؤسسة، في حين سعى زايد (٢٠٠٣) ومن خلال حديثه عن التميز إلى التأكيد على حقيقتين مفادهما:

١- أن التميز نمط فكري إداري، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة كانت أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية.

٢- أن التميز ليس فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة جميع الجوانب التنظيمية، سواء في ذلك الموارد البشرية والمادية، أم إدارة العمليات والهيكل والثقافة التنظيمية.

ولما كان النظام التربوي يعيش خصوصية في قيمه وقناعاته فقد رأى الطويل (١٩٩٩) أن هناك حاجة ماسة إلى إعادة النظر في مجمل التناولات والممارسات التربوية وصولا إلى نظم تربوية معافاة هدفها التميز وليس مجرد الإكتفاء بالقيمة المألوفة لأداء النظم التربوية وتجاوز ذلك إلى القيمة المضافة في قيادة وإدارة هذه النظم، مبينا الفرق الأساسي بين هاتين القيمتين، وارتباط الأولى بالأداء المقبول، والثانية -أي القيمة المضافة- بتجويد نوعية الأداء وزيادة رضا العاملين في النظم مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بأداء متطلبات أدوارهم وجعل النظم التربوية أكثر مقدرة على تلبية حاجات الأفراد العاملين فيها والوصول لأداء متقدم ومتميز.

وبغض النظر عن زخم التناولات المعاصرة لمفهوم التميز أو ندرتها، تبقى مفردة التميز قيد دلالاتها اللغوية، وحصص إشارات المعجمية، فهي كمادة لغوية لا تتعدى مفردات (الفصل، العزل، والفرز) كماورد في

لسان العرب(ابن منظور،١٩٩٦)، بحيث لا تكتسب هذه المفردة أية أهمية تذكر في المجال الإداري، إلا بإضافتها إلى مفردات أخرى كالأداء أو الخدمة أو المؤسسة.

وفي هذا السياق يمكن القول بأن التميز في الأداء لغويا هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ، وهو يستند الى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهذا الاداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد على عمل ما (اللقاني،١٩٩٩،ص٢٣).

ويعرف التميز في الأداء المؤسسي طبقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة"طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة"وفي المفهوم التعليمي، هذا يعني توازن احتياجات الطلبة، الكادر، الممولين، جهات الاعتماد بالإضافة إلى المجتمع المحلي.

كما أن التميز حسب آخر نسخة للنموذج الأمريكي لعام ٢٠٠٣ بأنه " ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية . "هذه المفاهيم الأساسية هي:

- التركيز على النتائج.
- تطور وتفاعل الأفراد.
- القيادة وثبات الهدف.
- تطوير الشراكات.
- الإدارة بالعمليات والحقائق.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر (العايدي،٢٠٠٩).

ووفقاً لموضوع الدراسة يرى الباحث بأن التميز بالأداء المؤسسي - هو الذي يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال وزارة التربية والتعليم العالي، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها - يأتي ليعطي للتميز الصورة المتكاملة، والصبغة الشمولية، في ظل سيادة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ونظم الأيزو، التي أدخلت ضمن معادلة الجودة جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، سواء في ذلك الموارد البشرية والمادية، أم إدارة العمليات والهيكل والثقافة التنظيمية.

ولعل الفضل في بيان أهمية مفهوم الأداء المؤسسي بصورته الكلية بعيداً عن النظرة التجزئية، يرجع إلى مدرسة النظم، وذلك من خلال تأكيدها على أن المنظمة ماهي إلا مجموعة من العناصر والأجزاء بشكل لا يمكن فهمها إلا عبر النظر إلى تكاملاتها (الطويل، ١٩٩٩) ولعل هذا بدوره يفسر أهمية الربط بين مفهوم التميز من جهة، ومفهوم الأداء المؤسسي بصورته التكاملية من جهة أخرى، فأى تفوق جزئي يحدث - ويخص فرداً أو وحدة تنظيمية داخل المنظمة - نتيجة للنظرة الجزئية، فإنما هو تفوق مؤقت يؤدي إلى حدة الاختلاف والتدهور على المدى الطويل.

٢.٤.٥ الأداء المؤسسي المتميز، الأسباب والمنطلقات.

شهد العقدان الماضيان تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال البشري والفكري، ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء، بل لقد امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المنظمة. فبدلاً من تكوين المنظمات العملاقة كبيرة الحجم بدأت المنظمات في الاتجاه إلى التقلص وصغر الحجم. فقد تحولت شركة IBM الملقبة

بـ"الديناصور الأزرق" إلى مجموعة شركات صغرى يطلق عليها اسم "الديناصور الصغير"، بل أكثر من هذا ظهور العديد من المؤسسات الافتراضية لتقدم مفهوما جديدا في عالم الأعمال (المؤمن، ١٩٩٧؛ زايد، ٢٠٠٣).

لعل تلك التغيرات التي سبق ذكرها وغيرها قد فرضت على المؤسسات، ومن بينها المؤسسة التربوية، إتخاذ مجموعة الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات، وتدعيم قدراتها التنافسية ، بل ويفرض عليها تغييرا في أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة في سبيل الإرتقاء بأدائها المؤسسي.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن الأداء المؤسسي المتميز فيما يلي:

١- **معدلات التغيير السريعة:** فقد غدا التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا

الحديث، حيث تتسم الظروف البيئية الحديثة بدرجة عالية من التغيير لدرجة يصدق معها القول المشهور "لا يستطيع الإنسان أن يسبح في النهر نفسه مرتين"، وليس من نافلة القول أن العصر الحديث -الذي نعيش- يمتلئ بالتغيرات والمفاجآت، ملحا بشدة، مطالبا بحقه في تربية جديدة، ومؤسسة تربوية متميزة تصنع الإبداع، وتخلق الإبتكار (على، ٢٠٠٥).

٢- **زيادة حدة المنافسة العالمية:** فمن الخصائص المميزة لهذا العصر الذي تتسارع أحداثه، وتتراكم معارفه،

وتتنوع أشكال الصراع فيه، أنه عصر يتميز بدرجة عالية من التنافسية، تسود مختلف مجالات الحياة، سواء على مستوى الأفراد بين بعضهم البعض، أم بين المؤسسات مع شريكاتها في مجال النشاط نفسه، للوصول إلى درجة عالية مقبولة من اتقان العمل وتحقيق أعلى مستويات الأداء (طعيمة، ٢٠٠٦) وتزداد حدة تلك المنافسة بالنسبة للمؤسسات التربوية ، على اعتبار أنها من أهم المؤسسات الإجتماعية التي تتولى تربية الأمة من خلال العملية التعليمية التي تقوم عليها، حيث تعد رافدا أساسيا يزود مؤسسات المجتمع المختلفة، بكوادر بشرية مؤهلة ومدربة في مستوى من الجودة يتناسب مع احتياجاتها ومتطلبات

العصر، بل ليس من الغلو القول بأن مصير الأمم وتفوق الدول غدا رهناً بتموسل مؤسساتها التربوية وابداع أبنائها، في ظل ظروف جديدة فرضت على المنظمات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة، منافسة علاجها التميز في الأداء.

٣- **المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها:** حيث يساعد تميز الأداء في المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها. أما "الإستقرار الداخلي" فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، حيث تعد الأخيرة نقطة الإنطلاق الأساسية لتمييز الأداء المؤسسي. وبناءً على هذا فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكوناً أساسياً هو "المراجعة الداخلية" باعتبارها شقاً أساسياً من عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وعلى الجانب الآخر فإن "المكانة" تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في المجال نفسه، وتحقيقاً لهذه الغاية، وسعيًا للتأكد من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، لا بد أن تقارن المنظمة بين أدائها وأداء المنظمات المنافسة، وبغض النظر عن نوع المنظمة ونشاطها، فإن المنظمة يمكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة، من خلال المزج الدقيق بين المدخلات البشرية ودرجة كفاءتها وتميزها، ومدى تمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها من جهة، والإهتمام بالموارد المادية ونظم المعلوماتية من جهة أخرى، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة (يونس، ٢٠٠٢؛ الخصري، ٢٠٠٣).

٤- **تنامي الشعور بالجودة:** فقد تزايد الإهتمام بموضوع الجودة عالمياً خلال العقدين الأخيرين وأصبحت الجودة ظاهرة ولغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، كما أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، لكونها -أي الجودة- تمثل فلسفة إدارية وأسلوباً ناجحاً يمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والإستمرار، في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وظهور

الأسواق العالمية ،وتزايد طلبات المستهلكين للجودة،وزيادة حدة المنافسة،بل وأمكن القول إن الجودة غدت سلاحا استراتيجيا تستخدمه المنظمات في طريقها إلى التميز .

أما في التربية ،فإن الجودة التي تسعى إليها المؤسسات التربوية تعني بقيمة الإنتاج غير الربحية، التي تشمل مواصفات معينة تخدم غرض المجتمع،وتحقق أهدافه كما تحقق الرضا للمستفيدين الذين هم الطلبة والمجتمعات (التمييز، ٢٠٠٥).

وفي الإدارة التربوية على وجه الخصوص فإن الجودة تعني قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة ، تستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها(الطلبة، أولياء الأمور، وأصحاب الأعمال، والمجتمع)،وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم،وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم.ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لتقييم المخرجات،والتحقق من صفة التميز فيها (السعود، ٢٠٠٢).

٥- ثورة تكنولوجيا المعلومات: فقد طالت تكنولوجيا المعلومات جميع جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التخطيط والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات ،أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات،بل أمكن القول أن المنظمات أصبحت منظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها (زايد، ٢٠٠٣)، مع الإشارة في هذا الصدد إلى أن امتلاك المنظمة لتكنولوجيا المعلومات وتفعيلها،يوفر لها ميزة تنافسية، ويعزز قدرتها على الإستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة.

على الرغم من الأسباب التي سبق ذكرها ،إلا أن البعض قد يراها غير كافية في دفع المؤسسات للبحث عن التميز، أو أن تكاليف التميز باهظة جدا، بل ويرى آخرون أن الدراسة عن التميز إنما يدخل تحت مسميات الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات، غير أن مثل هذا النمط من التفكير الإداري يدخل ضمن منظور التخطيط قصير الأجل،بعيدا عن الرؤية المستقبلية، ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي،فقد تكون تكلفة التميز

باهظة بعض الشيء، لكن تكلفة عدم التميز أعلى، فالتكلفة في تلك الحالة القضاء التام على مستقبل المنظمة، مع الإشارة هنا إلى أنه من الطبيعي أن تجابه الجهود التنظيمية الرامية إلى التميز بمقاومة من مصادر عدة ولأسباب عدة، غير أن تلك المقاومة لا يجب أن توقف ماكينة التميز عن العمل والأداء.

٢.٤.٦ الإتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، لعل أهمها زيادة حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، وما صاحبها من تغيير في سلوك المستهلك أو متلقي الخدمة الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه، وأكبر قدرة في انتقائه للخدمة الأفضل باعتماد معيار الجودة، هذا عدا عن تحول الحديث في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي - بما فيها المؤسسات التربوية - من زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التحول الحاسم في مجال الخدمات الحكومية - بما فيها المؤسسات التربوية - قد جاء إثر نشر كتاب In Search of Excellence للمؤلفين توم بيترز (Peters) وروبرت وترمان (Waterman) وما تلاه من كتابات أخرى ربطت تميز المنظمة بعدة خصائص من أهمها الاستحواذ على العميل، حيث جاءت في هذا السياق سلسلة المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO لتؤكد ان نظام الجودة الذي تتبناه المنظمة يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء، كما ظهر مفهوم ميثاق المواطن Citizen Charter ليعرض مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير جودة الخدمات الحكومية (القريوتي، ٢٠٠٠).

ما الذي يحتاج المدراء معرفته عن أداء مؤسساتهم؟

١- ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعية.

٢- ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.

٣- التحليل :معرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟

٤- خطة فعلية :بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها ؟

(النعمي وآخرون، ٢٠٠٩: ص ١٩٣)

٢.٤.٧ الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي والأداء المؤسسي المتميز.

جدول رقم (٤.٢) يوضح الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي والأداء المؤسسي المتميز

م	الأداء المؤسسي التقليدي	الأداء المؤسسي المتميز
١	تركز داخليا على العاملين	تركز على خدمة الزبون
٢	ينظر للموظف كأداة بيد الإدارة	ينظر للموظف كشريك في المؤسسة
٣	غير مهم رضا الزبون	يهتم رضا الزبون وسعادته
٤	التحكم من أعلى لأسفل، بناء بيروقراطي.	الإستقلالية والتنظيم الذاتي لوحدات العمل.
٥	التخطيط والتنسيق يتم من خلال الإدارة.	التخطيط والتنسيق يتم من خلال فرق العمل
٦	الوظائف محددة على نحو ضيق حسب التخصص	يوجد مجال واسع في تحديد الوظائف والموظفين يمتلكون مهارات متعددة
٧	عدم وضوح الإجراءات والعمليات	التوثيق والوضوح في الإجراءات والعمليات الأساسية

٨	الصلابة: هناك طريقة واحدة مثلى فقط لأداء العمل.	المرونة: هناك طرق عديدة لتحقيق نفس المستوى من الأداء
٩	فرض سياسات صارمة لإنجاز الأعمال حسب اللوائح	حد أدنى من القواعد، والقيم والحس السليم يحكم السلوك.
١٠	نطاق عمل الدوائر يحدد من خلال الوظيفة مثل (الهندسة، التصنيع.. الخ)	نطاق العمل في الدوائر للإستفادة من الميزة التنافسية.
١١	التدريب يركز على المهارات التقنية	التدريب يركز على تطوير الموظف ككل
١٢	الحوافز على أساس الأداء الفردي	الحوافز بناءً على المساهمة في فعالية الفريق

Source: traditional-high-performance.(2012). www.centerod.com.[10-01-2014].

المؤسسات المتميزة تتعدى الأداء المنافس وتفهم (تدرك) كيفية الإستفادة من القوة البشرية (رأس المال البشري)

وهناك خمسة مجالات انسانية مترابطة تظهر من خلالها المؤسسات ذات الأداء المتميز وهي كالتالي:

(موقع I4CP للتوظيف)

١- الإستراتيجية: توازي رأس المال البشري مع إستراتيجية العمل.

٢- القيادة: على القادة أن يخاطبوا ويطوروا بالأشخاص المناسبين.

٣- الموهبة: استراتيجية الموارد البشرية يجب أن يتم تطويرها تبعاً لنموذج العمل

٤- الثقافة: القيم والقناعات على كافة المستويات وكافة الدوائر يجب أن تكون متوافقة مع بعضها.

٥- السوق: من الضروري أن يعرف كل موظف ما هو دوره على نتائج العمل النهائية.

٢.٤.٨ ثقافة التميز المؤسسي.

كاد يكون من المتعذر أن نحقق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز. وثقافة التميز تختلف

بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل. لذا فإننا إذا أردنا تحقيق التميز لا بدّ لنا من أن نراجع ثقافتنا،

لنتأكد من أنها مواتية لهذا التميز، أو أن يكون لنا معها شأن آخر، وعلى مستوى المؤسسة الواحدة لتحقيق التميز لابدّ أيضاً من أن تتطور ثقافة التميز بالمؤسسة، وستكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز، ولذلك كان لابدّ من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسسي حسب الإطار التالي :

وتفعيل هذا الإطار يكون من خلال التأكيد على العناصر الثمانية الآتية:

• **التوجّه (المسار):** لدى كلّ منظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية، وهذا يعني أنّ هناك توجّهاً (مساراً)، وهذه أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز. ولكن يجب أن نكون متأكدين من أنّ رؤيتنا ومهمتنا وأهدافنا واضحة تعكس ما نريده بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عملياً.

• **العمليات:** بما أنّ لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الأساسية، التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع منه كلّ نشاطاتها وإنجازاتها.

بعد أن تتحدّد القنوات الأساسية يجب أن يكون ثمة تخطيط (تصميم) لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ مهمة تخطيط (تصميم) العمليات.

بعد تخطيط (تصميم) العمليات ستبين نقاط الارتباط (Connections) بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، وكذلك بين كلّ عملية وأخرى، وبذلك تبلور خارطة العمليات وتتضح الأعمال والنشاطات والمهام ذات الأولوية (أي الأعصاب الحساسة) في نسيج عمليات المنظمة.

• **الهيكلية:** عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمّن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال الهيكلية الأمن الوظيفي المطلوب.

• **القيادة:** عندما توجد منظومة مخططة (مصممة) بطريقة صحيحة ذات توجه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي (من أعلى لا من التفاصيل) من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة، وبتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

• **الثقافة:** الأسلوب القيادي الذي يتم اتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المنظمة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة".

• **تبادل المعلومات:** الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في إبقاء ثقافة أي مجتمع تعمل باستمرار (صغر ذلك المجتمع أو كبره) ، ولذلك فإنّ تخطيط (تصميم) طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلّها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة.. سيكون له الدور الكبير في إنجاز خطوات الإنجاز.

• **القرارات:** وحتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، فلا يفاجأ أحد بوجود تناقض بين النوايا والأفعال، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضرورياً لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح المناسب من أول مرّة وفي كلّ مرّة.

• **إدارة الأداء:** القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيراً في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإنّ الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والأرباح حقاً بسبب تسارع الإنجاز. وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أنّ كلّ هذه الأمور إيجابية غير أنّ التحدي أيضاً سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الرقم الإيجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع.

ورأس مال ثقافة التميز المؤسسي هم العاملون أنفسهم، وعندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكل والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات. وهكذا تتضح ثقافة التميز المؤسسي (موقع جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري).

ويرى الباحث أن ثقافة التميز هي الرؤية المشتركة للقيادة وللعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في منظمة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات.

٢.٤.٩ عوامل التميز المؤسسي

طرح (Peters&Weterman,2004:pp13-15) عوامل التميز المؤسسي في عام ١٩٨٢م من خلال تحديد

خصائص وسمات (٦٢) من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي:

١- الإحتياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

٢- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والإستجابة لمقترحاتهم.

٣- السماح بالإستقلالية التنظيمية في العمل.

٤- الإنتاجية من خلال العاملین بتوفير الثقة والمشاركة.

٥- الإهتمام بقيم المنظمة.

٦- الإرتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.

٧- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي

٨- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

إلا أنه نتيجة لتكامل التوجيهات الإدارية الحديثة وتبلورها في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق والتميز الذي يجمع كل عوامل ومقومات التميز التي ينبغي توفرها في المنظمات، أصبح هناك إختلاف وبعض التشابه بين العوامل الرئيسية لتميز المنظمات السابقة التي طرحها "بيترز وواترمان"، وعوامل التميز في العصر الحالي، فمنظمات القرن الواحد والعشرون يتطلب تحقيقها للتميز مراعاة العوامل الأربعة الرئيسية للتميز والتي أُطلق عليها "The 4PS" وهي:

- **السياسة:** إن التميز لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المنظمة التي تقود وضع السياسات لدعم الإستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً للمديرين في المنظمة لتحقيق النجاحات.
- **الأفراد:** هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمنظمة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتمييزهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.
- **العمليات:** وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.
- **الأداء:** لا يمكن هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور وكدليل لحسن اتباع إستراتيجية المنظمة ومن خلاله يتم إقفال فجوات الأداء (Zairi, 2003:p2)

ويرى الباحث أن أهم العوامل الرئيسية للتميز الأداء المؤسسي تكمن في التالي:

- ١- **ممارسات القيادة:** وهي تتضمن توجيه أعمال المؤسسة، ومتابعة تقويم النتائج.
- ٢- **إدراك إحتياجات المتعاملين:** ويركز على تعرف القيادة والعاملين لاحتياجات المتعاملين.
- ٣- **ممارسات العاملين:** وتتضمن ممارستهم للتحسين والإبداع في ضوء احتياجات المتعاملين.
- ٤- **الثقافة التنظيمية:** وهي محصلة العلاقات بين تلك العوامل والتي تدعم القيادة على مواصلة التميز.

المبحث الخامس : نماذج التميز في الأداء المؤسسي

٢.٥.١ تمهيد:

إن أنظمة الجودة الشاملة كثيرة ومتعددة ومنها ما ركز علي مؤسسات التعليم العالي مثل نموذج دينمج ونموذج آرفن ونموذج أشك ومتواني غير أن أكثرها شيوعاً واستخداماً وتأثيراً في التعليم هو النموذج الأوروبي، والنموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) لذا سيتطرق الباحث لهذين النموذجين بنوع من التفصيل، وتركز الدراسة على النموذج الأمريكي لإعتماد معظم المؤسسات التربوية التعليمية الأمريكية هذا النموذج في تطوير أنظمتها نحو الجودة والتميز، وهو يعتمد علي عدة معايير تتعلق بالقيادة، وجمع المعلومات وتحليلها وإحداث التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير الموارد البشرية من الهيئة التدريسية والوظيفية وإدارة العمليات المطلوبة والتركيز علي المعنيين وسوق العمل ونتائج الأداء المؤسسي والإجرائي وتنفيذ هذه المعايير يختلف في آليات التنفيذ من بلد إلي آخر بحسب الأساليب والنظم والإمكانات المتوفرة.

هذه المعايير وتطبيقاتها سوف تستفيد منه المؤسسات العربية عند تحديث أنظمتها نحو الجودة والتميز لتحقيق التغيير المطلوب نحو التطور والتحديث ودخول سوق المنافسة والإبداع العالمي.

٢.٥.٢ النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام ١٩٩١م، وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) ويعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث منح جائزته أربع فئات وهي كالتالي (القيسي، ٢٠١١):

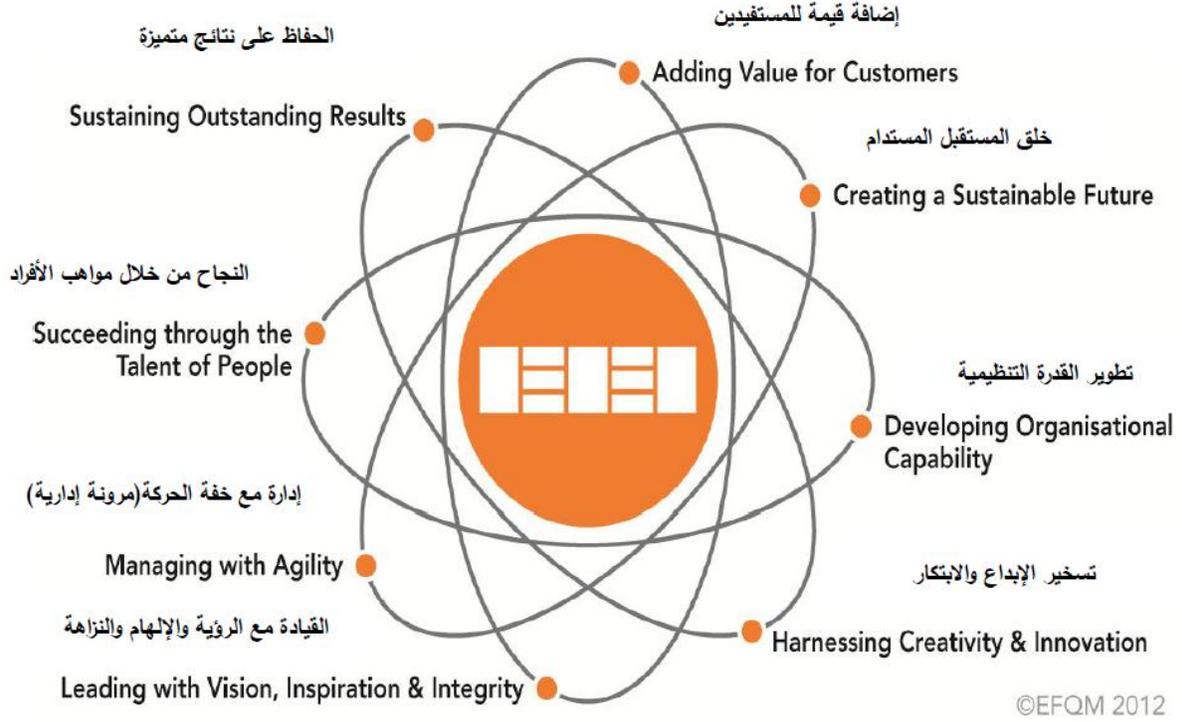
- المؤسسات الكبيرة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- مؤسسات القطاع العام.
- المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

وتتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من أكثر من (٨٠٠) عضو من مؤسسات الأعمال الخاصة والعامّة، وتلتزم بمساعدة المؤسسات لتحقيق التحسن الشمولي في أدائها ومن ثم التميز، حيث صممت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أنموذجاً للتميز خاصاً بها أسمته EFQM Excellence Model إذ أن كثير من المؤسسات استخدمت هذا النموذج من أجل تقييم ذاتي لأدائها أو من أجل التقدم للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة والتميز .حيث قدم هذا النموذج في بداية عام ١٩٩٢ م ، كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة والتميز (سهمود، ٢٠١٣).

٢.٥.٢.١ المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM:

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز EFQM بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة ، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم وفق الشكل رقم (٦.٢) الموضح أدناه (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٢).

شكل رقم (٦.٢) مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM



المصدر: (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٢)

- ١- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة) : فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- ٢- خلق المستقبل المستدام: حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الإقتصادية والبيئية والإجتماعية لها.
- ٣- تطور القدرة التنظيمية: حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالية للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- ٤- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.

٥- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها والأخلاق.

٦- إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفاعلية وكفاءة للفرص والتحديات.

٧- النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.

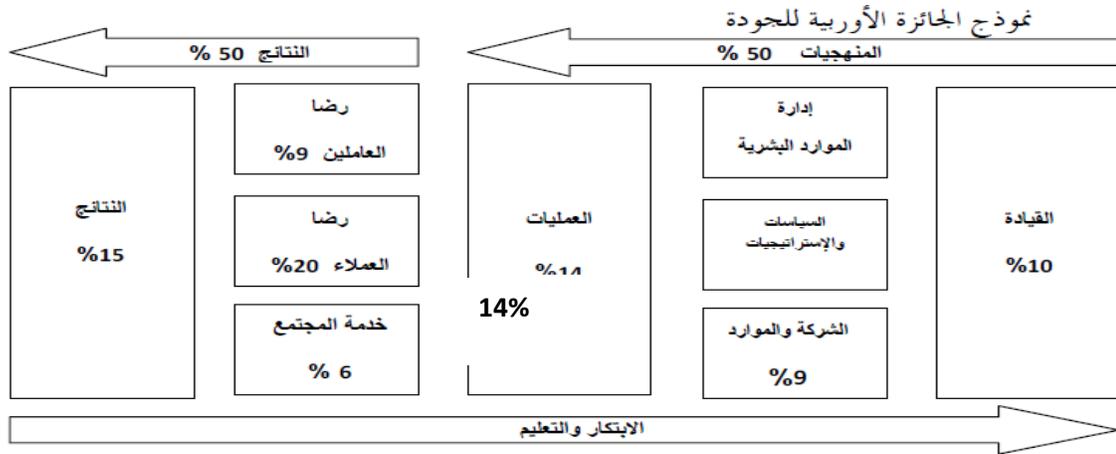
٨- الحفاظ على نتائج متميزة : فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبي الإحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

٢.٥.٢.٢ معايير (عناصر) النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

يتكون النموذج الأوروبي للتميز EFQM من مجموعتين الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة والتي تعد أساساً

لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة

شكل رقم (٧.٢) مبادئ التميز التسعة.



المصدر: (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، ٢٠١٢)

من الشكل السابق يتضح مبادئ التميز والتي يمكن تفصيلها من خلال المجموعتين التاليتين:

المجموعة الأولى (العوامل الممكنة) وتشمل العناصر التالية (بن عبود، ٢٠٠٩، ص ١٧-١٩).

١- القيادة:

يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات مهارات القيادة الخاصة ويتكون من:

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية - المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل.
- التعامل مع جميع الفئات المعنية .
- بناء ثقافة التميز لدي الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع
- تبني سياسة التغيير .

٢- السياسات والإستراتيجيات:

يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال الإستراتيجيات والخطط والبرامج

والإجراءات ويشمل المعايير الفرعية التالية:

- بناء السياسة الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين.
- اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة.
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.
- شرح وإيصال السياسة والإستراتيجية.

٣- إدارة الموارد البشرية:

يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميز من خلال الآتي:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.
- الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطاءها حقها من التقدير.

٤- الشراكة والموارد:

يركز هذا المعيار على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال المعايير التالية:

- إدارة الشراكة (أي الوزارة مع القطاع الإنتاجي)
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الممتلكات .
- إدارة الموارد التقنية.
- يركز هذا المعيار على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط الإجراءات للوصول لخدمة متميزة إدارة المعلومات المعرفية.

٥- العمليات:

ويشمل المعايير الفرعية التالية:

- منهجية تصميم .
- تحسين العمليات بطرق إبداعية.
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات
- إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.

٦- رضا العملاء :

يركز هذا المعيار على نتائج الجهة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها وفي وزارة التربية والتعليم يمثل العملاء بالموظفين والمجتمع والجهات ذات العلاقة ويشمل هذا المعيار المعيارين الفرعيين التاليين:

- مقاييس رأي المتعاملين
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

٧- رضا العاملين

يركز هذا المعيار على نتائج الجهة الخاصة بالموارد البشرية، ومستويات رضاهم ويشمل هذا المعيار المعيارين التاليين:

- مقاييس رأي الموارد البشرية .
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

٨- خدمة المجتمع:

يركز هذا المعيار على نتائج الجهة المتعلقة بعلاقتها والتزاماتها تجاه المجتمع ويشمل هذا المعيار المعيارين

التاليين:

- مقاييس رأي المجتمع

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

٩- النتائج:

يركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات المؤسسات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسات

والإستراتيجيات، وبناءً على طبيعة عمل وأهداف الجهة ويشمل هذا المعيار مؤشرات الأداء الرئيسة وهي:

- مخرجات الأداء الرئيسة (مثلا الخريجين - الدراسة العلمي - الابتكارات - الإبداعات - الاختراعات

وغيرها).

- مؤشرات الأداء والتي تتعلق بالجهات الإشرافية والرقابية والجهات المسؤولة عن تنفيذ البرنامج.

٣.٥.٢ النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز:

يمثل نظام أو نموذج بالدريدج أحد النماذج العالمية المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة والنوعية وتميزالأداء في

مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويستند هذا النظام إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تتسم

باستمرارية الجودة العالمية وخدمة الجامعات والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الإستراتيجي، وأنظمة

تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية. (Harry,1994)

إن تطبيق هذا النظام يتطلب من الهيئة التدريسية والطلاب والموظفين والإداريين بأن يحدثوا تواصلا وتعاونًا

وانفتاحًا بينهم وأن يعو مهمة تكوين رؤية مستقبلية موحده ويخلصون لبلوغ الأهداف المرجوة وأن يكون هناك تقييم

ذاتي ذو طابع قياس وعقلية منفتحة لمعرفة نقاط القوة والضعف والتركيز على النتائج واعتبارها مرجعية لهم، وهذا الأمر لا يمكن نجاحه إلا بوجود قيادة إدارية فاعلة ذات قيم أكاديمية عالية ومهارات تواصل إستثنائية تستخدم أسلوب الإدارة الديمقراطية المشاركة والتخطيط الفعال.

أما في حالة وجود قيادة إدارية عليا مترامية فإن نظام الجودة والتميز صعب تحقيقه ولهذا يجب الحرص في حالة تطبيق هذا النظام وجود قيادة عليا متميزة ومثابرة وجادة ومؤهلة تسعى نحو الوصول للأهداف المحددة والمرجوة ويمثل نظام بالدريديج للجودة مثالا متميزاً كي تتمكن من تحقيق الأهداف بحيث يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور المؤسسي بشكل فعال يتضح ذلك من خلال المعايير التالية:

٢.٥.٣.١ معايير (عناصر) النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريديج) للتميز:

الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير، والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات إستراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي فئات المصنع، والخدمات، والأعمال الصغيرة (الخرشة، ٢٠٠٦)

وتتكون جائزة مالكوم بالدريديج من سبعة معايير كما بينها (تشارلز وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٣٣-٣٤) وهي كما يلي:

١. القيادة: أي مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم العالي في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة.

٢. المعلومات والتحليل: أي قدرة المؤسسة من جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتطوير

أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات وتوفيرها للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وذوي العلاقة من خارج المؤسسة وكيف تبني وتدبر مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات.

٣. التخطيط الإستراتيجي للجودة: أي كيف تتعامل الخطط الإستراتيجية مع العوامل الرئيسة وكيف يتم

تحديد الأهداف الإستراتيجية وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة.

٤. تطوير وإدارة الموارد البشرية بالتركيز على الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير

معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتبني أسسًا

راسخة من تلك المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين الجودة.

٥. إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية

للطالب وبما يدعم البيئة التعليمية ويساهم في تأكيد السيطرة على الجودة في كل جوانبها.

٦. التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق: أي كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلي

آراء الطلاب والمعنيين وإقامة علاقات بناءه معهم وتحديد متطلباتهم.

٧. نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي: هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها تعلم الطالب ونيل

رضاه مع المعنيين والأداء المالي والتدريسي والوظيفي والفعالية التنظيمية ومسئولية القيادة والمجتمع

ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.

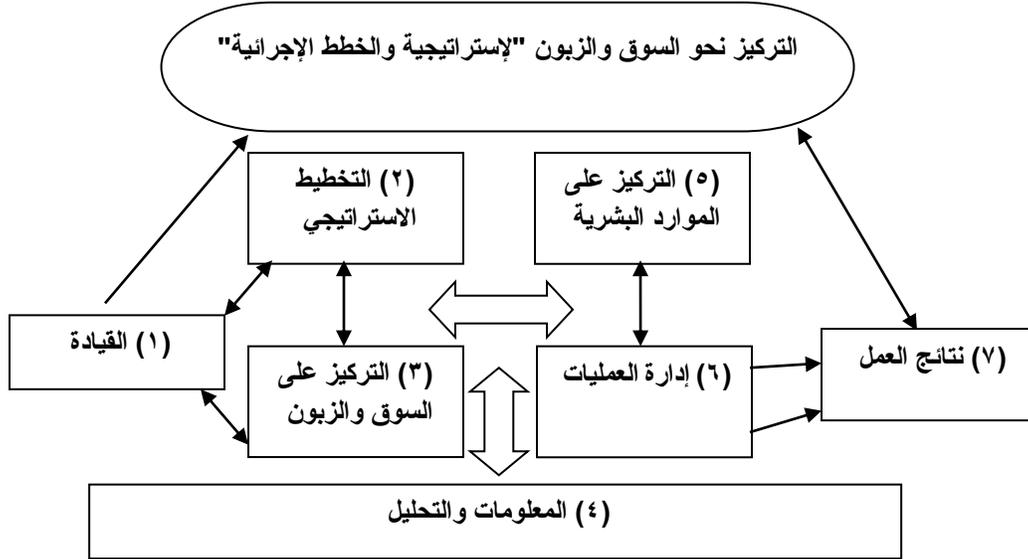
المعايير السابقة يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تستخدمها لإجراء تقييم ذاتي وتسجيل تجربتها في الوثائق

المعدة لذلك ويتحقق التقدم بجودة الخدمات والمخرجات وتقليل الإهدار وخدمة المجتمع ويمكن من خلال الشكل

التالي والذي جري بعض الإضافات إليه لتناسب طبيعة التعليم العالي. (Irvin, 1995).

شكل رقم (٨.٢) معايير جائزة مالكوم بالدريديج للتميز

المدخل النظامي



المصدر: الجبوري، ميسر. (٢٠٠٩). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية. العراق: جامعة الموصل.

جدول رقم (٥.٢) يبين وجه المقارنة بين معايير التميز وفق النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي:

م	المعيار	النموذج الأوروبي	النموذج الأمريكي
١	القيادة	يركز على دور وأداء وممارسات مهارات القيادة الخاصة	مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم العالي في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة.
٢	السياسات والإستراتيجيات	يركز على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال الإستراتيجيات	أي كيف تتعامل الخطط الإستراتيجية مع العوامل الرئيسية

<p>وكيف يتم تحديد الأهداف</p> <p>الإستراتيجية وكيف يتم تطوير</p> <p>وتطبيق خطط العمل بحيث</p> <p>تتكامل مع متطلبات الجودة.</p>	<p>والخطط والبرامج والإجراءات</p>		
<p>بالتركيز على الموارد البشرية لتحقيق</p> <p>أعلي مستويات الأداء لهم بتطوير</p> <p>معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما</p> <p>يساهم في دعم أهداف وغايات</p> <p>المؤسسة بشكل عام وتبني أسسًا</p> <p>راسخة من تلك المعارف والقدرات</p> <p>والمهارات العالية التي تساعد في</p> <p>تحسين الجودة.</p>	<p>يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد</p> <p>البشرية وبما يمكنها من التميز</p>	<p>الموارد البشرية</p>	<p>٣</p>
<p>يركز على العلاقة مع المعنيين واقامة</p> <p>علاقة بناءة معهم .</p>	<p>يركز على الشراكات الخارجية وإدارة</p> <p>الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف</p>	<p>الشراكة والموارد</p>	<p>٤</p>
<p>كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات</p> <p>الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة</p> <p>للعاملين بما يساهم في تأكيد السيطرة</p>	<p>يركز على منهجية تصميم وإدارة</p> <p>وتحسين العمليات وتبسيط الإجراءات</p> <p>للوصل لخدمة متميزة</p>	<p>العمليات</p>	<p>٥</p>

			على الجودة في كل جوانبها.
٦	رضا العملاء	يركز على نتائج الجهة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها	أي كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلى المعنيين وإقامة علاقات بناءه معهم وتحديد متطلباتهم ومستوى الرضا.
٧	رضا العاملين	يركز على نتائج الجهة الخاصة بالموارد البشرية، ومستويات رضاهم	يركز على نتائج الجهة الخاصة بالموارد البشرية، ومستويات رضاهم ومتطلباتهم
٨	خدمة المجتمع	يركز على نتائج الجهة المتعلقة بعلاقتها والتزاماتها تجاه المجتمع	التعرف علي حاجات المجتمع المتجددة وتلبيتها في ضوء التغيرات الحديثة
٩	النتائج	يركز على نتائج وإنجازات المؤسسات مقارنة بالخطط الموضوعه وبما يتماشى مع السياسات والإستراتيجيات، وبناءً على طبيعة عمل وأهداف الجهة	هي نتائج موثقة لما انجزته المؤسسة مقارنة بالخطط والإستراتيجيات الموضوعه والمتبعة ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على دراسة (سهمود، ٢٠١٣)، ودراسة (بن عبود، ٢٠٠٩)

مما سبق يرى الباحث هناك توافق كبير بين معايير الجودة وفق النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي والتي تسعى جميعها إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وفق الخطط والإنجازات التي تضعها المؤسسة.

المبحث السادس : ما التجارب العالمية في أنظمة الجودة النوعية والتميز في الاداء المطبقة في بعض الدول

المتقدمة ؟

يتضح ذلك من خلال الآتي:

إن تطبيق أنظمة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ليست وفق نموذج موحد وإنما وفق نماذج متعددة حسب الدولة والجائزة المعدة والغاية وفي مجملها تسعى للوصول للجودة الشاملة والتميز في الأداء بهدف تحسين المنتج وزيادة الطلب عليه في كافة المجالات التكنولوجية والصناعية والاقتصادية والإنسانية، وفي هذا السياق قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية والتعليم العالي.

وسوف تقتصر الدراسة على تجارب بعض الدول المتقدمة التي تعتبر من أكثر الدول نموًا وتطورًا في كافة المجالات منها ما يلي:

١.٦.١ التجربة الأمريكية:

تتصف التجربة الأمريكية في مجال الجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي بالتميز كونها تنطلق منها مباشرة حيث تسعى معظم الجامعات في الحصول على الاعتماد الأكاديمي والجودة النوعية من أحد مؤسسات الاعتماد الستة الإقليمية والتي تشمل اتحاد المدارس والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية : الوسطي، ونيوانجلند، شمال وسط، شمال غرب، الجنوبية، الغربية، وجميعها غير حكومية تعمل كل واحدة منها بمفردها ولكنها تتعاون فيما بينها وتقترن ببعضها ويوجد في أمريكا مؤسسات مهنية للاعتماد ويوجد لكل اختصاص جمعية مهنية منها جمعية الإدارة العامة، جمعية إدارة الأعمال، جمعية القانون، جمعية علوم الحاسوب، ويصدر عن مؤسسات التعليم العالي قوائم بأسماء الجامعات مصنفة حسب

مستوي الجودة والاعتماد، يساهم في هذا التوجه من قبل الجامعات الأمريكية التحديات منذ عام 1999 م بسبب تخفيض الميزانيات مما شجع على تبني الجامعات إعادة تقييم أدائها والدراسة عن موارد ذاتية بتطوير الأداء والتركيز والجودة النوعية ومواجهة متطلبات التغيير والاستفادة من القطاعات الصناعية والإنتاجية والتركيز على جودة المخرجات وتمثل جائزة مالكوم بالديريديج أهم الجوائز التي تحقق الأهداف المرجوة للجامعات .

١.٦.٢ التجربة البريطانية:

تمثل التجربة البريطانية أهم التجارب في مجال توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي عريقة ومتجددة وتم نقلها إلى عدد كبير من الدول.

وتتركز إجراءات توكيد الجودة في إخضاع الجامعات البريطانية لعمليات التقييم الخارجي والتركيز على الجوانب التالية:

تقويم جودة المواضيع الدراسية من خلال لجنة فنية مشكلة من قبل وكالة توكيد الجودة في التعليم العالي (QAA) بالقيام بزيارة ميدانية للجامعة المستهدفة (الحنيطي، ٢٠٠٤م، ص١٢-١٣) التقييم الذاتي والذي يشمل الآتي:-

- تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المناهج .
- طرق وأساليب التدريس والتعلم والتقييم.
- أساليب دعم وإرشاد الطلبة
- مستويات أداء وتقديم الطلبة.
- مصادر التعلم والتعليم المتوفرة لتدريس الموضوع مدار التقييم.
- إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرنامج.

بعد هذه الإجراءات يتم إعداد التقرير بالجامعات المستهدفة ووضع علامة لكل بند ويتم اعتماد الجامعة التي تحصل على العلامات المعتمدة.

المراجعة الأكاديمية للجامعات وهذا النوع من التقييم الخارجي يتم داخليًا حيث يشكل فريق عمل خارجي بزيارة الجامعة المستهدفة لمدة خمسة أيام للتأكد من نظام الجودة والالتزام بالمعايير المعتمدة كفحص البيئة من خلال لقاءات الفريق مع الطلبة والهيئة التدريسية ومسؤولي الجامعة ثم يقوم فريق المراجعة الأكاديمية بكتابة تقريره الذي يحدد مستوى الجامعة.

هذا التقييم تعمل به معظم الجامعات البريطانية التي تتجاوز 180 جامعة وعلي ضوء ذلك يتم اتخاذ الإجراءات المترتبة على هذا التقرير (عبدالهادي، ٢٠١٣، ص ٢٦٧-٢٧٤).

٢.٦.٣ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهودا مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التربوية، وامتدت هذه الجهود رأسيا لتشمل الفرد منذ التحاقه بالمدرسة حتى الجامعة، كما امتدت أفقيا لتشمل كافة عناصر العملية التربوية، بدءا من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها، والمعلم وإعداده، والإدارة وتحديثها، والعلاقة مع المجتمع وتحسينها.

ويعرفان (مصطفى والأنصاري) الجودة في التعليم بأنها مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية، وهي التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلبة. أي أن الجودة هي حالة تجعل التعليم له بهجة وامتعة (مصطفى والأنصاري، 2002، ص 33)، ولا بد أن نشير هنا إلى أن عملية الاستفادة من نماذج إدارة الجودة الشاملة من مجال الصناعة إلى مجال التعليم، تقتضي أن نضع بعين الاعتبار أن هناك فروقا بين المجالين أهمها: أن المؤسسة التربوية ليست مصنعا،

والطلبة ليسوا منتجات إلا بقدر ما اكتسبوا من تعلم، وتعدد نوعية المستفيدين في العملية التربوية، ووجوب اشتراك الطلبة في تعليم أنفسهم، وصعوبة إمكانية التحكم في مدخلات النظام التربوي المؤثرة على إعداد الطالب.

وحتى تكون المؤسسة التربوية وسيلة جديدة في مجتمع جديد، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

أ- **تحقيق رضا المستفيد**: يوجد في العملية التربوية عدة أطراف مستفيدة، منها ما هو داخلي وهو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة (الطالب والمعلم والإدارة)، والمستفيد الخارجي وهو الشخص أو الجهة التي تستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة.

ب- **التقييم الذاتي وتحسين الجودة**: هو طريق لتحسين الأداء، وإن ممارسة التقييم الذاتي على مستوى أداء الفرد والمؤسسة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء. وتوجد معايير متعددة يمكن استخدامها في عملية التقييم وهي مرتبطة بالنماذج التي تم ذكرها سابقاً.

ت- **العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل**: حيث كلما ساد المؤسسة التربوية مفهوم العمل الجماعي، دعم ذلك من ثقافة الجودة، مما يجعلها قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم.

ث- **الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها**: ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها هي البيانات الخاصة بالطلبة واحتياجاتهم واستعداداتهم وأدائهم، وكذلك

البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين والعمليات التي تتم في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد...

ج- إرساء نظام العمليات المستمرة: فإن أي إصلاح تربوي ينبغي أن يبدأ من تحسين في جميع أجزاء النظام، والاستمرار في التحسين على أساس معايير الجودة المتفق عليها.

ح- القيادة التربوية الفعالة: من الطبيعي أن ينعكس دور القيادة التربوية الجيدة على أداء المؤسسة، في جميع جوانبها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب والتنمية والتطوير المستمر.

٢.٦.٤ إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي الفلسطيني:

انطلاقاً من دعوة مؤتمر بيروت للتعليم العالي العربي، والذي أوصى البلدان العربية بالعمل على تشكيل "ميكانزمات إقليمية ومحلية للحفاظ على تأمين الجودة والنوعية في الجامعات بدأت وزارة التربية والتعليم العالي العربية وبالتنسيق فيما بينها (UNESCO, 2003: p9) بتنظيم عمليات الاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، وتجسد ذلك في القرار الوزاري رقم (2) لعام 2002 م. حيث أصبحت مسؤولية التقييم الأكاديمي والاعتماد ملقاة على عاتق "الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني"، والذي يمثل جسماً مستقلاً بذاته يضم (8) أعضاء ورئيساً للهيئة، ويهدف مجلس الهيئة الوطنية

إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته من خلال: وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي، ومراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي، وتشكيل اللجان المتخصصة للقيام بأي مهام يقتضيها عمله، والتأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم

برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة ، واقتراح مشروعات الأنظمة وأسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٣، ص ١-٥).

ومما سبق يوجد تقارب كبير بين المعايير الأساسية المستخدمة لقياس الجودة في الهيئة الوطنية مع نماذج إدارة الجودة الشاملة مثل: (بالدريج والنموذج الأوروبي)، فالمعايير تتمثل في: الرسالة والأهداف العامة، وهيكلية البرنامج، والبيئة التربوية، ونوعية الطلبة، ونظام الدراسة، ونسب النجاح، ونوعية الخريجين، ونجاعة نظام الدراسة ونوعية الهيئة التدريسية، والمرافق التعليمية التعليمية، والتواصل الخارجي والتبادل المعرفي، والتقييم الداخلي للنوعية.

٢.٦.٥ ضبط وضمان جودة التعليم العالي: (العاجز ونشوان، ٢٠٠٦)

تعد قضية ضبط الجودة مهمة في المؤسسات والنظم التعليمية بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية، وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلباً على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه ويعني ضبط الجودة وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة، وهذا يشمل توضيح الأهداف، وخطوات العمل، وآلية التنفيذ ، وضبط جودة التعليم في الحقيقة هو جزء من إدارة الجودة يركز على استيفاء متطلباتها، ووسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي للمؤسسات التعليمية، تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية. لذلك يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية:

١. قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة .

٢. مسؤولية كل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم فيما يخصه

٣. اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من انجازها .

٤. اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.

٥. الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية .

٦. يتبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي .

أما **ضمان الجودة** فيعني تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، والتي تتضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتماد كما يقصد بها :

- تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة عن توفير المؤسسة التعليمية للحد الأدنى - على الأقل من الجودة في برامجها .

- تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية .

- تشجيع وتطوير وتحسين المؤسسة من خلال عمليات فحص وتقويم أنشطتها وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة برامجها .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال إدارة المعرفة وعملياتها والتميز في الأداء المؤسسي للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين، وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت كلا من موضوع إدارة المعرفة وموضوع التميز في الأداء المؤسسي، في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من جوانب مختلفة و حسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وجد أنها لم تتطرق إلى موضوع عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء النموذج الأمريكي للتميز "نموذج مالكوم بالدريج".

من هنا، تم التركيز على أهم هذه الدراسات والأبحاث، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة على النحو التالي :
دراسات فلسطينية وعددها (10) ، ودراسات عربية وعددها (9) ، ودراسات أجنبية وعددها (4) ، هذا وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الحديث إلى القديم.

١. الدراسات الفلسطينية:

١- دراسة (سهمود، ٢٠١٣) بعنوان : واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغ مجتمع الدراسة (١١٦) تم توزيع الإستبانة عليهم ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الزبون، رضا العاملين ،خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن ٦٠%.

٢- دراسة (saada, 2013) بعنوان: " تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية ، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو ٢٠٠٨:٩٠٠١ في قطاع غزة ، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٦٤ موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية . وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي ٧٥.٩٠% ، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب ، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة ٧٩.١١% ، يليه المعيار

الأول - وفق ترتيب النموذج- والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة ٧٧.١٥% ، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة ٧٥.٨٦% ، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إنكفاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة ٧٣.٩٢% ، وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين و العمل على نشر ثقافة التميز بنسبة ٧٣.٨٠% ، وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية و موظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية ، وكذلك أن تحذو مؤسسات التعليم العالي الأخرى في قطاع غزة حدو الكلية الجامعية في البدء في تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً ،لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطور أداء المنظومة التعليمية في فلسطين

٣- دراسة المدلل (2012) بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية . حيث استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع الاستبيان على (46)موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (44)استبيان، أي ما نسبته 95.7%.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها عدم وجود فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.

واعتماد إستراتيجية إدارة المعرفة، كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

٤- دراسة (الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢) بعنوان: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 > a)$ حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي). ونهجت الدراسة المنهج الوصفي. وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (250) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة، وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً ويوزن نسبي (63.8%).

وكانت أهم نتائج الدراسة سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه

، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة، واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ويعين فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء أدواره المعرفية وقادر على وضع خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرفة .

دراسة العلول (2011) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية فيها، استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) للعام ٢٠١٠، ٢٠٠٩م ، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية من جميع الجامعات بنسبة ١٥% من مجتمع الدراسة حيث بلغت (196) موظفاً أكاديمياً، كما استخدمت الباحثة أداة الإستبانة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%)، وعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما لا توجد فروق جوهرية

ذات دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها تبني الجامعات الفلسطينية لمنهج إدارة المعرفة، وإشراك الأكاديميين داخل الأقسام في اتخاذ القرار، وبث روح التنافس الشريف بين الأكاديميين ذوي الخبرة الطويلة، والممارسة الشريفة بين الجامعات في ممارسة إدارة المعرفة.

٥- دراسة ماضي (2011) بعنوان "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة تجاه مفهوم إدارة المعرفة ودرجة تطبيقه، وأثره على المستوى الوظيفي، وتسلط الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان عن طريق المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة حيث بلغ مجتمع الدراسة (٣٨٨) موظفاً من المدراء والموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي (بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية خان يونس، بلدية رفح)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء، وبيّنت النتائج أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تطوير، كما تبين وجود اتجاهات إيجابية بدرجة متوسطة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة. لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، بالإضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة، والاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك فيها، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتبنى عمليات إدارة المعرفة، والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطور التكنولوجي، وضرورة تطوير

الأداء التنظيمي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

٦- دراسة الزطمة (2011) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس والبالغ عددهم (455)، واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (279) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%)، المعرفة الضمنية (79.64%)، المعرفة الصريحة (72.72%) البنية التحتية والتكنولوجية (81.43%)، رأس المال البشري (69.35%)، وكانت نتائج درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: التخطيط والتنفيذ (57.00%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.45%)، أمن المعلومات (69.35%).

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة، والاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج، وضرورة تطوير الأداء الفردي

والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية.

٧- دراسة أبو فارة وعليان (٢٠١٠) بعنوان :دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، نشر المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات وقد تعرضت الدراسة إلى أهم معوقات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل لكافة المؤسسات الأهلية في مدينة القدس الشرقية، و قد بلغ عدد هذه المؤسسات (135) مؤسسة أهلية قسمت إلى (13) قطاع .تم اختيار عينة لهذه الدراسة شملت (90) مؤسسة مثلت (8) قطاعات مختلفة، واستثنت الدراسة (5) قطاعات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي :تشخيص المعرفة بوزن نسبي(78 %) ، تخطيط المعرفة بوزن نسبي(76.2%) ، تحديث المعرفة بوزن نسبي (74.7%)، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة بوزن نسبي(77.6%) ، توليد واكتساب المعرفة بوزن نسبي (76.2%) ، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة بوزن نسبي(73.4%) ، وتنفيذ المعرفة بوزن نسبي (75.1%)، وعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها بوزن نسبي (80.6%) ،وهناك علاقة مباشرة بين مدى

ممارسة إدارة المعرفة وفاعليتها، فالمؤسسات التي تمارس عمليات إدارة المعرفة هي أكثر فاعلية من غيرها التي لا تستخدمها، أن تتبنى الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة، وتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، والسعي إلى تطوير مكتبة مهنية من أجل كسب المعرفة وتشجيع العاملين على تحديث المعرفة وتطويرها، وأن تتبادل المؤسسات الأهلية المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.

٨- دراسة (الجعبري ، ٢٠٠٩) بعنوان : دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز و مساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حيث تمحورت مشكلة الدراسة في واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع ، السياسات /الاستراتيجيات ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة العمليات ، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة والتي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط و التطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وكانت النتائج وفق الدراسة ايجابية نوعا ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال والية التقييم الذاتي المرتبطة بها . كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه ، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة .

٩- دراسة (الشرفا، ٢٠٠٨) بعنوان: دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العامين و رؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة ، و عددهم (174) موظفاً.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط و مواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية(جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير) عند مستوى دلالة $a=0.05$ ، و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة أن يولي المسئولون في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.

٢. الدراسات العربية:

١- دراسة (الهادي، ٢٠١٣) بعنوان: "إدارة تغيير مؤسسات التعميم العالي العربي نحو الجودة النوعية

وتميز الأداء"

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للإرتقاء بها نحو الجودة والنوعية والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير ، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة ، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها ، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ ، وأخيرا تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة ونوعية وتميز في الأداء.

٢- دراسة (النسور : ٢٠١٠) بعنوان: " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

– دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر ، الحوار ، وفرق العمل ، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة ، والمارد البشرية ، والعمليات ، والمعرفة ، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة شملت (٥٠) فقرة و ذلك لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة والمكونة من (١٩٤) من

موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي ، والتميز بالموارد البشرية ، والتميز بالعمليات ، والتميز المعرفي ، والتميز المالي) متوسط ، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة عند مستوى دلالة (0.05) ، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفروق العمل ، والتمكين ، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية و التميز العملي والتميز المالي في الوزارة عند مستوى دلالة (0.05)، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر ، الحوار ، وفرق العمل ، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في الوزارة عند مستوى دلالة (0.05).

٣- دراسة عودة (2010) بعنوان :واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين (عمداء كليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (327) موظفاً، واستخدم الباحث أداة الاستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة ، كما اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية كأداة أخرى للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها العمل على نشر ثقافة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وجاء ترتيب ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة كانت

على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي (85.25%)، تنظيم المعرفة بوزن نسبي (85.00%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (84.58%)، ثم التشارك في المعرفة بوزن نسبي (79.46%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، أو لسنوات الخدمة، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة، تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى التفوق لصالح الجامعة الإسلامية، وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة وضع رؤية إستراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية، وتحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لصناعة المعرفة، ودمج أنماط جديدة للتعلم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة، وبناء فريق لإدارة نظام إدارة المعرفة ولمتابعة تطبيقه في الجامعات الفلسطينية.

٤- دراسة الخشالي (2009) بعنوان " :إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي :دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع المعلومات اللازمة حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٦٤) عاملاً تم اختيارهم من (37) شركة صناعية واعتمد الباحث عدة أساليب أهمها أسلوب معامل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة)، ووجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن، كما أظهرت وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن

لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية في الشركات الأردنية، وضرورة دخول هذه الشركات في علاقات توأمة مع بعض الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات وللتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق إتصالها بالزبائن الدوليين، وعلى الشركات إعطاء الصبغة الرسمية في وسائل نشر المعرفة من خلال تشكيل حلقات الجودة واستخدام قوائم المراجعة.

٥- دراسة أبوخضير (2009) بعنوان " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية - أفكار وممارسات - "

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مبنياً على مراجعة وفحص مجموعة من الدراسات النظرية والتجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم ومن ثم تم استعراض أهم العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح والصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تتبناه المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد والتي منها : تحسين فعالية الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع تحديات ومتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها، المحافظة على رأسمالها الفكري، كما بينت أن إدارة المعرفة هي " عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها؛ مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين قدرات المنظمة المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها وإكسابها ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المنظمات، وبينت أن الأفراد هم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، فهم الذين

ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، إذ إن ذلك سيحقق لتلك المؤسسات العديد من الفوائد من أهمها: تحسين مستوى مخرجاتها، زيادة قدرتها على التكيف مع ما يحصل في محيطها من تغييرات سريعة، زيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها، المحافظة على رأسمالها الفكري، علاوة على زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار.

٦- دراسة دروزة (2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي وعمليات إدارة المعرفة، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة وهم الموظفون من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين، والتعلم و النمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وبرامجها تطبيقاتها، من خلال التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية، وضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة، وحصنها وتكوين الأفكار والخبرات و المهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

٧- دراسة العتيبي (2007) دراسة بعنوان: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة).

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، وكذلك تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، ثم دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية ممثلة بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية، وانتهاءً بوضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات وزعت على عينة بلغت (492) إضافة إلى القيام ببعض المقابلات مع ذوي الاختصاص، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، كما بينت أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة أن على الجامعة تبني مفهوم إدارة المعرفة، بحيث تكون من أهم أولوياتها المستقبلية للتطور، ونشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية، والتأكيد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، كما أوصت بالسعي إلى توفير البيئة المناسبة لتحقيق التمكين المعرفي لمؤسسات التعليم العالي.

٨- دراسة داسي (2007) بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية:"

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف استخدمت الباحثة أداة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل ستة مصارف حكومية سورية، من خلال عينة عشوائية عددها (54) مديرًا في الإدارة العليا لهذه المصارف،وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بنسبة ارتباط(54.6%)، ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية،كما بينت وجود ضعف في الخدمات التي تقدمها المصارف الحكومية السورية بسبب عدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم استقطاب موظفين مبدعين ذوي مهارات وقدرات وخبرات عالية وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها استحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لتتشارك مع نظم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لها ، وضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات مثل :نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة، وأوصت بزيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين.

٩- دراسة (الحراشة، ٢٠٠٦) دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار.

وهي دراسة نظرية توصلت إلى أن اعتماد إدارة المعرفة لابتكار فنون وأساليب إنتاجية جديدة يعزز إمكانيات نجاح المنظمات، فالمدراء من خلال فعالية إدارة المعرفة يمكنهم إضافة قيمة حقيقية لسمعة وكفاءة مؤسساتهم وذلك بتحديد وإدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظماتهم، وان استخدام إدارة المعرفة تسهل على المنظمات عملية توليد وتبادل المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٣. الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Berghout,2011) بعنوان : " التميز التعليمي في العالم الإسلامي : تعزيز الجودة العالمية والتخطيط الإستراتيجي "

تناولت هذه الدراسة دور كل من الجودة العالمية والتخطيط الإستراتيجي في عملية تعزيز التميز التعليمي وخلق قيمة مضافة وفرص للتنمية المستدامة ، والدراسة تهدف إلى توفير إطار عملي لتطوير الجودة العالمية في مؤسسات التعليم العالمية، وكذلك التدقيق في مختلف جوانب الجودة العالمية، وتقديم لمحة عامة عن التخطيط الإستراتيجي اللازمة لتطوير ثقافة الجودة العالمية، حيث تم تقديم دراسة حالة عن تنفيذ التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة وهي الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا، وفي ختام الدراسة بينت ما هو من المصلحة والجدارة وما تم وضعه وحتى الآن هو فهم أن أي تحول نحو التميز والتعليمية إنشاء حقيقة بسالة الجودة العالمية والتي تتطلب منهجية وجيدة المفصلية التخطيط الإستراتيجي حيث الرؤية والرسالة ومجالات النتائج الرئيسية والإستراتيجية الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية وأدوات لإدارة وقياس أداء كل منها سليمة، وبينت الدراسة أن الكلمات والأفكار وحدها ليست تماما هادفة وفعالة حتى يتم ترجمتها إلى أعمال وأفعال ومن هنا السعي للحصول على جودة شاملة وتميز تبدأ عندما نخلق نظام والثقافة التي تحول استراتيجيات وخطط والمخرجات لنتائج.

٢- دراسة (٢٠١٠) Kasim بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة ،اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ

عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد 87%، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي، وأي العوامل تحد من تحسن الأداء، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنيًا.

٣- دراسة (Kirchmer,2008) بعنوان : "عملية إدارة التميز"

هدفت الدراسة لمناقشة عملية إدارة التميز باعتبارها عامل رئيسي من عوامل النجاح المؤسسي الرئيسية والتي تؤدي إلى تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على المدى الطويل، واعتبرت الدراسة عملية إدارة التميز النهج الذي يحقق الإبتكار، بحيث يمكن أتمته ودعم هذا الجهد، واعتبرت الحوكمة عملية مناسبة لإتباع نهج عملية إدارة التميز.

٤- دراسة Keeley (2004) بعنوان: "الدراسة الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة

المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي."

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي حيث استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي الكمي، وقد استخدم اختباراً بعدياً وتصميمًا غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسئولين في الدراسة الجامعية من (450) مؤسسة اختياريًا عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة، وبينت أن مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة الدراسة الجامعي، وأظهرت أن مؤسسات التعليم العالي التي قدمت

بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة فقد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهاً لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار مما ساهم في تخفيض معدل دوران العاملين في المؤسسة.

٣.٤ التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات العامة والأهلية، كان له نتائج إيجابية على أدائها ، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تعتبر الدراسة الأولى في قطاع غزة (على حد علم الباحث) تركز على عمليات إدارة المعرفة وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكم بالدريدج) في واحدة من أهم الجهات التربوية والحيوية والضرورية وهي وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

ومن خلال ماسبق من دراسات يتضح لنا التالي:

١- أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مدى أهمية كل من عمليات إدارة المعرفة وإدارة التميز ومالهما من دور مهم وكبير وفعال في تحسين وتطوير كل من الأداء المؤسسي على صعيد موظفي وزارة التربية والتعليم العالي.

٢- أن الدراسات السابقة نوعت في استخدامها لمنهجية الدراسة، حيث استخدمت في معظمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإعتماد على أدوات تلك الدراسات (استبانة، مقابلة ملاحظة،... إلخ) وجزء آخر منها اعتمد على المنهج الوصفي المسحي أو المقارن.

٣- أن الدراسات السابقة تباينت العينة الدراسية لكل منها بناءً على مجتمع الدراسة، حيث اختلفت أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي استهدفتها.

٤- بينت الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة أساس لإدارة التميز وأنه ذو أهمية كبيرة في معظم دول العالم.

٥- أوضحت الدراسات السابقة أنه لا يوجد نموذج أو نظام موحد يمكن من خلال تطبيقه لكل من إدارة الجودة وإدارة التميز بل لا بد من اختيار النموذج أو النظام الذي يتناسب مع ظروف وثقافة كل مؤسسة من المؤسسات وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي.

أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

١. اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة (المدلل، ٢٠١٢) والتي هدفت هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، ودراسة (غنيم وأبو الخير، ٢٠١٢) والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة ، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة، ودراسة (عودة، ٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة ودراسة (الخشالي، ٢٠٠٩) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات

الصناعية الأردنية، ودراسة (الجعبري، ٢٠٠٩) والتي هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، ودراسة (أبوفارة وعليان، ٢٠١٠) التي هدفت 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 (تميز الأداء)، ودراسة (أبو عامر، ٢٠٠٨) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويرها ودراسة (دروزة، ٢٠٠٨) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي وعمليات إدارة المعرفة، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، ودراسة (المدهون والطلاع: ٢٠٠٦) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة، ودراسة (الحجار، ٢٠٠٤) والتي هدفت إلى تقييم مستوى الأداء الجامعي في جامعة الأقصى بفلسطين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٢. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة كأداة للدراسة.

٣. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي ماعدا دراسة (عباس، ٢٠٠٢) والتي استخدمت المنهج المقارن.

٤. اتفقت الدراسة مع كل من ، دراسة (سهمود، ٢٠١٣)، دراسة (المدلل، ٢٠١٢)، دراسة (ماضي، ٢٠١١)، دراسة (الزطمة، ٢٠١١)، دراسة (بدر، ٢٠١٠)، دراسة (الجعبري، ٢٠٠٩)، دراسة (أبوفارة

وعليان، ٢٠١٠)، دراسة (المدهون والطلاع، ٢٠٠٦)، وذلك من حيث الفئة المستهدفة والمتمثلة في أصحاب الوظائف الإشرافية والمستويات الإدارية العليا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- في اختيار منهج الدراسة والإطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية للوصول إلى أهدافها.

٢- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أدواتها المتمثلة بالإستبانة.

٣- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والإقتراحات.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث :

الهدف: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وفق النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج).

البيئة : حيث أن الدراسة تمت في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

المجتمع : حيث تم اختيار أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وليس جميع العاملين فيها.

المتغيرات: ايجاد العلاقة بين كل من المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) و المتغير المستقل العوامل التنظيمية والشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مكان العمل)، مع

المتغير التابع معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) (القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة العمليات داخل المؤسسة، نتائج الجودة، رضا الزبون)

٤. الفجوة البحثية

شكل (١.٣) يوضح الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> - تناولت معظم الدراسات السابقة إدارة المعرفة ومتطلباتها ومجالات تطبيقها بالشكل الأكبر . - أبرزت الدراسات السابقة أهمية إدارة المعرفة وتطبيقها في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة وأيضاً مؤسسات المجتمع المدني. - بعض الدراسات السابقة وخاصة الفلسطينية تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الخاصة الربحية بالدرجة الأولى. - ركزت الدراسات السابقة على الموظفين بشكل عام. 	<ul style="list-style-type: none"> - لم تركز الدراسات السابقة على عمليات إدارة المعرفة بشكل مفصل وخاصة في وزارة التربية والتعليم العالي. - لم تربط أي من الدراسات الفلسطينية عملية إدارة المعرفة بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي للتميز "مالكوم بالدريج" على حد علم الباحث. - لم تركز معظم الدراسات السابقة على الوظائف الإشرافية ولم تستخدم أسلوب المسح الشامل-على حد علم الباحث. 	<ul style="list-style-type: none"> - تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأمريكي للتميز . - تعتبر الدراسة الأولى في فلسطين على حد علم الباحث التي تربط بين متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة والتميز بالأداء المؤسسي) - تعتبر الدراسة الأولى على حد علم الباحث-حيث تم تطبيقها على الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي بمتغيرها مستخدمة معايير النموذج الأمريكي للتميز . - استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح الشامل لمجتمعها المتمثل في أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي

❖ منهجية الدراسة

❖ مجتمع الدراسة.

❖ عينة الدراسة.

❖ صدق وثبات الإستبانة.

❖ المعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي

٤.١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

٤.٢ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي حاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة (عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - غزة) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

٤.٣ مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي نوعين أساسيين من البيانات:

١-البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة

التربية والتعليم العالي وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج : SPSS

(Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة

بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢-البيانات الثانوية: لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق للتعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف علي الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت حول إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

٤.٤ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع المفردات التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين هم موضوع الدراسة وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في المواقع الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة للعام ٢٠١٤ من رئيس قسم فما فوق، والبالغ عددهم (٢٨٩) كما هو مبين في الجدول رقم (١.٤).

قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (٣٠) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي من خارج أفراد عينة الدراسة ، وبعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة للاختبار تم توزيع (٢٥٩) استبانة على مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الاشرافية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة للعام ٢٠١٤ ، وقد تم استرداد (٢٤٠) استبانة غير مضاف إليهم العينة الإستطلاعية ،أي بنسبة (٨٣.٠٤%) من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استبعاد الوكيل والوكيل المساعد من تعبئة الإستبانة لأسباب تتعلق بالضغط الوظيفي المنوط بهم.

جدول رقم (١.٤)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وأعدادهم

المجموع	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	المسمى الوظيفي
166	92	47	3	24	مكان العمل مقر رئيسي
17	17	-	-	-	غرب غزة
19	19	-	-	-	شرق غزة
16	16	-	-	-	شمال غزة
18	18	-	-	-	الوسطي
19	19	-	-	-	غرب خان يونس
17	17	-	-	-	شرق خان يونس
17	17	-	-	-	رفح
289	215	47	٣	24	الإجمالي

المصدر: (دائرة الحاسوب بوزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة، ٢٠١٤)

٤.٥ خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

١- عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (٤.٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	
85.42	205	ذكر
14.58	35	أنثى
100.00	240	المجموع

يتضح من جدول رقم (٢.٤) تفوق نسبة الذكور (85.42%) على نسبة الإناث (14.58%) وقد يعزى الباحث ذلك، إلى أن هناك بعض الوظائف المهنية والفنية والخدماتية التي تتناسب الذكور بشكل أكبر، كما يتطلب من المرأة المشاركة في العديد من الدورات التدريبية والحصول على شهادات عليا تمكنهن من المنافسة على المناصب العليا وتحتاج الوظائف الإشرافية إلى تأخير لما بعد أوقات الدوام الرسمي كما وتعكس هذه النسبة طبيعة القوى العاملة وثقافة المجتمع الفلسطيني حسب مركز الإحصاء الفلسطيني عام ٢٠١٤م.

٢- عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (٣.٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
7.50	18	مدير عام
1.25	3	نائب مدير عام
16.67	40	مدير دائرة
74.58	179	رئيس قسم
100.00	240	المجموع

يبين جدول رقم (٣.٤) أن ما نسبته (7.50%) من المستوى الإشرافي لمجتمع الدراسة "مدير عام"، و(1.25%) من المستوى الإشرافي لمجتمع الدراسة "نائب مدير عام"، و(16.67%) من المستوى الإشرافي لمجتمع الدراسة "مدير دائرة"، و(74.58%) من المستوى الإشرافي لمجتمع الدراسة "رئيس قسم"، وهذه الأرقام والنسب المئوية تعكس الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي بكافة مستوياتها الإشرافية، ومن الطبيعي أن كلما ارتفعت

المناصب الإشرافية إلى أعلى تقل النسبة كما هو ملاحظ بالجدول السابق وتزداد النسبة تدريجياً في النزول لقاعد الهرم.

٣- عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

جدول رقم (٤.٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
من ٢٥-٣٥ أقل سنه	44	18.33
٣٥-٤٥ الي أقل من ٤٥ سنه	92	38.33
من ٤٥ سنه فأكثر	104	43.33
المجموع	240	100.00

يتضح من جدول رقم (٤.٤) بأن وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تسعى إلى الإستفادة من الكفاءات الشابة والتي تمثل نسبة كبيرة من المجتمع الفلسطيني الذي يوصف بأنه مجتمع شاب والذي يقع من (٤٥ فأقل) والذي يمثل حوالي (56.66%) من عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك لقدرة العناصر الشابة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة التي تتركز في هذا السن، كما أن هذه النسبة وفق التسلسل الهرمي للترقية والبعد الزمني تعد طبيعية في هذا السن.

٤ - عينة الدراسة حسب مكان العمل.

جدول رقم (٥.٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
51.25	123	مقر رئيسي
7.08	17	غرب غزة
7.08	17	شرق غزة
6.67	16	شمال غزة
6.67	16	الوسطى
7.08	17	غرب خانينوس
7.08	17	شرق خانينوس
7.08	17	رفح
100.00	240	المجموع

يتضح من جدول رقم (٥.٤) أن ما نسبته 51.25% من عينة الدراسة يعملون في المقر الرئيسي للوزارة، بينما الباقي 48.75% يعملون بالمديريات في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة بتزويد المكاتب الفرعية في المحافظات بالعدد الكافي من الإداريين كي تستطيع تقديم خدماتها الى المستفيدين مباشرة من باب تسهيل الخدمة للمراجعين.

٥- عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (٦.٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
4.58	11	دبلوم متوسط
55.42	133	بكالوريوس
35.83	86	ماجستير
4.17	10	دكتوراه
100.00	240	المجموع

يتضح من جدول رقم (٦.٤) أن الفئة الغالبة هي من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 55.42% ويعزو الباحث ذلك الى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة ادارية في الوزارات الفلسطينية (قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005م).

بينما كانت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير 35.83% ويعزو الباحث ذلك أن هناك توجه لدى موظفو الوزارة بتحسين أدائهم الإداري من خلال الحصول على شهادات عليا، وكانت نسبة الحاملين لشهادة الدكتوراه نسبة ضئيلة 4.17% وهي تمثل أصحاب المناصب الإشرافية العليا ويعزو الباحث ضآلة هذه الفئة بأن وزارة التربية والتعليم العالي ليست من المؤسسات الأكاديمية.

ومما سبق يتضح أن جميع أصحاب الوظائف الإشرافية لهم مؤهلات علمية تتوزع بين الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس وهذا أمر طبيعي حيث يجب أن لا تقل مؤهلاتهم العلمية عن هذا المستوى خصوصاً وأنهم يعملون في مؤسسة تربوية تعليمية.

٦- عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

جدول رقم (٧.٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
12.92	31	من ٣ حتى أقل من ٧ سنوات
43.75	105	من ٧ حتى أقل من ١٥ سنة
43.33	104	١٥ سنة فما فوق
100.00	240	المجموع

يتضح من جدول رقم (٧.٤) أن هناك استقرار وظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي حيث كانت الفئة الغالبة هي من 15 عام فأقل بنسبة 56.67% ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة جدد والذين حلّو بدل الموظفين القدامى الذين استنكفوا في بيوتهم نتيجة الإنقسام السياسي الفلسطيني، وكانت النسبة التالية هم الموظفون القدامى من 15 سنة فما فوق ويعزو الباحث ذلك إلى امتداد العمل في وزارة التربية والتعليم العالي لعشرات السنوات منذ الاحتلال الإسرائيلي ومن ثم السلطة الوطنية الفلسطينية التي اتاحت فرص عمل كبيرة وواسعة منذ عام 1994 بإنشاء الوزارات الفلسطينية والهيئات الحكومية وغيرها، ومما سبق يتضح أن المعبئون للإستبانة من أصحاب الوظائف الإشرافية لهم خبرة جيدة في الوزارة ولهم

إطلاع مناسب على مجريات العمل فيها ويعد ذلك ايجابياً فيما يتعلق بالإجابة على فقرات الإستبانة والتي تحتاج إلى تلك الخبرة.

٤.٦ أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- إعداد الإستبانة في صورتها الأولية، والملحق رقم (٢) يوضح الإستبانة .
- عرض الإستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الإستبانة على (١١) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، والجامعة الإسلامية ، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى ، والملحق رقم (١) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (٣٣) فقرة موزعة على خمسة أبعاد يمثلون استبانة درجة عمليات إدارة المعرفة، و(٤٨) فقرة موزعة على سبعة أبعاد يمثلون استبانة تميز الأداء المؤسسي، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

أعطيت الأوزان التالية (١، ٢، ٣، ٥، ٤) لمعرفة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - غزة بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣٣، ١٦٥) درجة لاستبانة عمليات إدارة المعرفة، و(٤٨، ٢٤٠) لاستبانة تميز الأداء المؤسسي ، والملحق رقم (٢) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.

توزيع الإستبانة علي جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلي ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (٣٣) فقرة موزعة علي خمسة أبعاد تتناول عمليات إدارة المعرفة .

٤.٧ صدق الإستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

أولاً: صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كما هو موضح ملحق رقم (١)، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفاً وموظفة من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد

الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة

والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

أ- استبانة درجة عمليات إدارة المعرفة:

الجدول (٨.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (تشخيص المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تعتمد الوزارة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)	0.749	دالة عند ٠.٠١
٢	تقوم الوزارة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية	0.924	دالة عند ٠.٠١
٣	تقوم الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	0.603	دالة عند ٠.٠١
٤	تكسب الوزارة معرفتها من التبصر في تجارب العاملين وتجارب الآخرين.	0.771	دالة عند ٠.٠١
٥	يتم التقاط المعرفة من الانترنت وبرامج الحواسيب المتقدمة والمراكز البحثية والاستشارية.	0.410	دالة عند ٠.٠٥
٦	تعد المعرفة المكتسبة في الوزارة نتاجاً للعمل الفردي للعاملين	0.910	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤١٠-٠.٧٤٩)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول (٩.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: (توليد المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	تعتمد الوزارة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين	0.748	دالة عند ٠.٠١
٢.	تتبع الوزارة في توليد المعرفة لديها ورش التعلم التنظيمي	0.650	دالة عند ٠.٠١
٣.	تقوم الوزارة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات التعلم) في توليد معارفها	0.456	دالة عند ٠.٠٥
٤.	تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على الإكتساب من مصادر خارجية	0.820	دالة عند ٠.٠١
٥.	تتبع الوزارة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (استنباط دروس متعلمة) من الداخل	0.733	دالة عند ٠.٠١
٦.	تحافظ الوزارة على استمرارية تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين	0.844	دالة عند ٠.٠١
٧.	تسعى الوزارة لإقامة تحالف معرفي مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة	0.797	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠٠١، ٠.٠٠٥)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٥٦-٠.٨٤٤)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة

لما وضعت لقياسه.

الجدول (١٠.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: (خزن المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	السجلات والوثائق المكتوبة.	0.492	دالة عند ٠.٠١
٢.	ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزونة.	0.613	دالة عند ٠.٠١
٣.	حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة	0.784	دالة عند ٠.٠١
٤.	البحوث والدراسات الموثقة التي تطرح في المؤتمرات والندوات التعليمية	0.795	دالة عند ٠.٠١
٥.	توثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح أو الفشل .	0.761	دالة عند ٠.٠١
٦.	وجود نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية المادية.	0.719	دالة عند ٠.٠١
٧.	استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في استرجاعها.	0.705	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٩٢-٠.٧٨٤) ، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول (١١.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع: (توزيع المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	فرق العمل والاجتماعات الدورية .	0.758	دالة عند ٠.٠١
٢	الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية.	0.896	دالة عند ٠.٠١
٣	العلاقات والاتصالات غير الرسمية.	0.798	دالة عند ٠.٠١
٤	شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب ،نظام الأرشفة)	0.824	دالة عند ٠.٠١
٥	استخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	0.813	دالة عند ٠.٠١
٦	أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	0.800	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٥٨-٠.٨٩٦) ، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول (١٢.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس: (تطبيق المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	التأكد من أن العاملين مدركون للمعلومات التي يمتلكونها وأنهم قادرون على إيجاد معنى لها.	0.862	دالة عند ٠.٠١
٢.	منح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم .	0.772	دالة عند ٠.٠١
٣.	تعيين مديريين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها.	0.838	دالة عند ٠.٠١
٤.	إزالة كافة العوائق التي تقف في وصول المعرفة اللازمة للأفراد والخبراء والوحدات الإدارية.	0.873	دالة عند ٠.٠١
٥.	تشكيل فرق خبرة داخلية متنوعة معرفياً ومستقلة	0.698	دالة عند ٠.٠١
٦.	تطبيق المبادرات والبرامج بشكل مستمر مع ذات العلاقة بالمعرفة.	0.737	دالة عند ٠.٠١
٧.	تدريب موظفيها بشكل مستمر من قبل خبراء متمرسين داخليا وخارجيا.	0.691	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٩١-٠.٨٧٣)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (١٣.٤) يوضح ذلك.

الجدول (١٣.٤) مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

المجموع	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
0.804	1				
0.962	0.783	1			
0.860	0.523	0.811	1		
0.903	0.606	0.877	0.738	1	
0.930	0.761	0.839	0.762	0.781	1

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- استبانة تميز الأداء المؤسسي:

الجدول (١٤.٤) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الأول: (القيادة) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تمتلك القيادة مهارات إدارية وقيادية مميزة.	0.753	دالة عند ٠.٠١
٢	تعتمد القيادة أسس البحث العلمي في تناول مشاكل الوزارة.	0.781	دالة عند ٠.٠١
٣	توجد للوزارة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها.	0.804	دالة عند ٠.٠١
٤	تم وضع رسالة للوزارة في مكان بارز بحيث يسهل الإطلاع عليها.	0.729	دالة عند ٠.٠١
٥	تقبل القيادة التغيير كخطوة للإرتقاء بأداء الوزارة.	0.369	دالة عند ٠.٠٥
٦	تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجيات.	0.874	دالة عند ٠.٠١
٧	المقدرة على الإتصال والتواصل مع الآخرين	0.798	دالة عند ٠.٠١
٨	القيادة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل والإنجاز.	0.759	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.369-0.874) ، وبذلك تعتبر فقرات المعيار صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (١٥.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الثاني: (معيار المعلومات وتحليلها) مع الدرجة الكلية للمعيار

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم بناء قاعدة معلومات لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات.	0.666	دالة عند ٠.٠١
٢	تقوم الوزارة على وضع استراتيجية لتوظيف تقنية المعلومات في أنشطة الوزارة.	0.599	دالة عند ٠.٠١
٣	تمتلك الوزارة أهداف واضحة لإستخدام تقنية المعلومات.	0.844	دالة عند ٠.٠١
٤	يتم تكليف أحد المتخصصين لتحديث المعلومات بصورة مستمرة.	0.810	دالة عند ٠.٠١
٥	تعتمد الوزارة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة.	0.780	دالة عند ٠.٠١
٦	تجعل من المستفيدين (الموظفين، المراجعين) مصدراً لمعلومات صنع واتخاذ القرارات.	0.874	دالة عند ٠.٠١
٧	ترتبط الشبكة المحلية للوزارة بشبكات المعلومات العالمية.	0.856	دالة عند ٠.٠١
٨	يوجد ضمان لحدائثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف	0.887	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.099-0.887) ، وبذلك تعتبر فقرات المعيار صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (١٦.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الثالث: (معيار التخطيط الإستراتيجي) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومحددة وشاملة.	0.713	دالة عند ٠.٠١
٢	تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته.	0.684	دالة عند ٠.٠١
٣	تتضمن الخطة معايير ومؤشرات دقيقة تقيّم من خلالها النتائج.	0.879	دالة عند ٠.٠١
٤	هناك مراجعة دورية لمفردات الخطة وما تم إنجازه.	0.861	دالة عند ٠.٠١
٥	مناسبة الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف.	0.882	دالة عند ٠.٠١
٦	المعرفة الدقيقة بمعوقات العمل وسبل تلافيها من خلال خطط بديلة.	0.897	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٣-٠.٨٩٧) ، وبذلك تعتبر فقرات المعيار صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول (٤.١٧)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الرابع: (إدارة وتطوير الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تساعد أجواء الوزارة على قيام العاملين بأفضل أداء.	0.802	دالة عند ٠.٠١
٢	تمتلك الوزارة أنموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين.	0.862	دالة عند ٠.٠١
٣	لدى الوزارة برامج متنوعة للتدريب والتطوير.	0.912	دالة عند ٠.٠١
٤	مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بوزارتهم.	0.776	دالة عند ٠.٠١
٥	تمتلك الوزارة أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات العاملين.	0.866	دالة عند ٠.٠١
٦	لدى الوزارة أسساً دقيقة لإختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.	0.880	دالة عند ٠.٠١
٧	كفاية الموارد البشرية في الوزارة.	0.794	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٧٦-٠.٩١٢)، وبذلك تعتبر فقرات المعيار صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول (١٨.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار الخامس: (إدارة جودة العمليات داخل الوزارة) مع الدرجة الكلية للمعيار

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يوجد للوزارة هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف الوزارة واستراتيجياتها.	0.849	دالة عند ٠.٠١
٢.	تعتمد الوزارة نظم اتصال فعالة ومفتوحة.	0.777	دالة عند ٠.٠١
٣.	وضوح الأدوار والمسؤوليات والإختصاصات.	0.823	دالة عند ٠.٠١
٤.	انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات.	0.803	دالة عند ٠.٠١
٥.	تتوفر في الوزارة المستلزمات المادية الأساسية للعمل.	0.839	دالة عند ٠.٠١
٦.	العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الإتصالات.	0.722	دالة عند ٠.٠١
٧.	يوجد دليل عمل لكل قسم داخل الوزارة.	0.794	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٢٢-٠.٨٣٩) ، وبذلك تعتبر فقرات المعيار صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول (١٩.٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار السادس: (نتائج الجودة) مع الدرجة الكلية للمعيار

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	وضوح معايير ومؤشرات الأداء كأساس للرقابة على الجودة.	0.809	دالة عند ٠.٠١
٢	وجود نظام واضح وفعال للرقابة على الجودة.	0.768	دالة عند ٠.٠١
٣	درجة توافر مقاييس للتعرف على درجة رضا المتعاملين مع الوزارة.	0.926	دالة عند ٠.٠١
٤	تمتلك الوزارة أنموذجاً خاصاً للتعرف على مستوى رضا العاملين.	0.905	دالة عند ٠.٠١
٥	تمتلك الوزارة أنموذجاً خاصاً للتعرف على درجة جودة خدماتها.	0.875	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٦٨-٠.٩٢٦)، وبذلك تعتبر فقرات المعيار صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول (٢٠٤) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المعيار السابع: (رضا الزبون) مع الدرجة الكلية للمعيار

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يتم التواصل مع المستفيدين من الوزارة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.	0.814	دالة عند ٠.٠١
٢.	يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات المجتمع وتطلعاتهم.	0.799	دالة عند ٠.٠١
٣.	تعقد الوزارة اجتماعات بين قطاع التوظيف والمدراء لمعرفة فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها.	0.737	دالة عند ٠.٠١
٤.	يتم تبني علاقات تعاون بين وزارة التربية والتعليم العالي من جهة ، ومؤسسات التعليم المختلفة من جهة أخرى.	0.684	دالة عند ٠.٠١
٥.	يتم تبني قنوات اتصال فعالة بين وزارة التربية والتعليم العالي وسوق العمل.	0.704	دالة عند ٠.٠١
٦.	تقوم الوزارة بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل في القطاع الخاص.	0.676	دالة عند ٠.٠١
٧.	تقوم الوزارة بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل في القطاع الحكومي.	0.642	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٤٢-٠.٨١٤) ، وبذلك تعتبر فقرات المعيار صادقة لما

وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل معيار من أبعاد

الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل معيار بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (٢١٤) يوضح ذلك.

الجدول (٢١.٤)

مصفوفة معاملات ارتباط كل معيار من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل معيار بالدرجة الكلية للاستبانة

المعيار السابع	المعيار السادس	المعيار الخامس	المعيار الرابع	المعيار الثالث	المعيار الثاني	المعيار الأول	الدرجة الكلية للاستبانة	
						1	0.914	المعيار الأول : معيار القيادة
					1	0.741	0.867	المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها
				1	0.749	0.843	0.868	المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي
			1	0.797	0.791	0.833	0.954	المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية
		1	0.897	0.795	0.721	0.816	0.925	المعيار الخامس : إدارة جودة العمليات داخل الوزارة
	1	0.715	0.677	0.649	0.648	0.748	0.800	المعيار السادس : نتائج الجودة
1	0.631	0.760	0.855	0.565	0.685	0.705	0.850	المعيار السابع: رضا الزبون

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

٤.٨ ثبات الاستبانة **Reliability**:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (٢٢.٤) يوضح ذلك:

الجدول (٢٢.٤)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
0.775	0.632	٦	البعد الأول : تشخيص المعرفة
0.887	0.882	*٧	البعد الثاني : توليد المعرفة
0.748	0.744	*٧	البعد الثالث : خزن المعرفة
0.940	0.887	٦	البعد الرابع : توزيع المعرفة
0.854	0.774	*٧	البعد الخامس : تطبيق المعرفة
0.937	0.936	*٣٣	الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة
0.892	0.805	٨	المعيار الأول : معيار القيادة

0.873	0.775	٨	المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها
0.861	0.755	٦	المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي
0.914	0.907	*٧	المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية
0.915	0.892	*٧	المعيار الخامس : ادارة جودة العمليات داخل الوزارة
0.858	0.851	*٥	المعيار السادس : نتائج الجودة
0.584	0.549	*٧	المعيار السابع: رضا الزبون
0.935	0.877	٤٨	الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٣٧) لاستبانة عمليات إدارة المعرفة (٠.٩٣٥) لاستبانة تميز الأداء المؤسسي هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

٢- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (٢٣.٤) يوضح ذلك:

الجدول (٢٣.٤) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.829	٦	البعد الأول : تشخيص المعرفة
0.845	٧	البعد الثاني : توليد المعرفة
0.817	٧	البعد الثالث : خزن المعرفة
0.912	٦	البعد الرابع : توزيع المعرفة
0.894	٧	البعد الخامس : تطبيق المعرفة
0.962	٣٣	الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة
0.875	٨	المعيار الأول : معيار القيادة
0.915	٨	المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها
0.902	٦	المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي
0.931	٧	المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية
0.906	٧	المعيار الخامس : ادارة جودة العمليات داخل الوزارة
0.907	٥	المعيار السادس : نتائج الجودة
0.847	٧	المعيار السابع: رضا الزبون
0.978	٤٨	الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٦٢) لاستبانة عمليات إدارة المعرفة (٠.٩٧٨) لاستبانة

تميز الأداء المؤسسي هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها

على عينة الدراسة.

٤.٩ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

١- إعداد الأداة بصورتها النهائية.

٢- حصل الباحث على كتاب موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا؛ لتسهيل مهمة الباحث في

توزيع الاستبانة على الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة وملحق رقم (٣) يوضح ذلك.

٣- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات ، قام بتوزيع (٣٠) استبانة أولية، للتأكد من صدق

الاستبانة وثباتها.

٤- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (٢٥٩) استبانة واسترد (٢٤٠) صالحة للتحليل الإحصائي.

٥- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز

الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

٤.١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

١- لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

٢- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

٣- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".

٤- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية،

ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

٥- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

٦- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

٧- اختبار تحديد نوع البيانات (K-S)

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

المبحث الأول: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

سيقوم الباحث باستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بغزة ، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

٥.١.١ الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ؟

وللإجابة على هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي " يقدر متوسط مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين بما لا يقل عن (٦٠%) .

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (١.٥)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	البعد الأول : تشخيص المعرفة	3.520	70.40	12.789	0.000	5
2	البعد الثاني : توليد المعرفة	3.699	73.99	21.564	0.000	3
3	البعد الثالث : خزن المعرفة	3.880	77.59	27.316	0.000	2
4	البعد الرابع : توزيع المعرفة	3.995	79.89	31.499	0.000	1
5	البعد الخامس : تطبيق المعرفة	3.682	73.64	18.601	0.000	4
	الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	3.759	75.17	29.550	0.000	

يتضح من الجدول (٥.١) أن توزيع المعرفة حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.89%)، تلى ذلك : خزن المعرفة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٧.٥٩%)، تلى ذلك توليد المعرفة حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٣.٩٩%)، تلى ذلك تطبيق المعرفة حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٣.٦٤%)، تلى ذلك تشخيص المعرفة حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٧٠.٤٠%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (٧٥.١٧%).

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

البعد الأول تشخيص المعرفة

جدول (٢.٥)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تعتمد الوزارة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)	3.471	69.42	8.363	0.000	4
2	تقوم الوزارة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية	3.338	66.75	5.997	0.000	5
3	تقوم الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	3.538	70.75	10.594	0.000	3
4	تكسب الوزارة معرفتها من التبصر في تجارب العاملين وتجارب الآخرين.	3.754	75.08	15.238	0.000	1
5	يتم التقاط المعرفة من الانترنت وبرامج الحواسيب المتقدمة والمراكز البحثية والاستشارية.	3.692	73.83	12.968	0.000	2
6	تعد المعرفة المكتسبة في الوزارة نتاجاً للعمل الفردي للعاملين	3.329	66.58	5.892	0.000	6
	الدرجة الكلية للبعد	3.520	70.40	12.789	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (٢.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول (تشخيص المعرفة) وتبين النتائج:

• أن أعلى فقرات البعد الأول حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٤" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٥.٠٨%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على "اكتساب الوزارة معرفتها من التبصر في تجارب العاملين وتجارب الآخرين."

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٦" إذ بلغ الوزن النسبي "٦٦.٥٨%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "المعرفة المكتسبة في الوزارة تعد نتاجاً للعمل الفردي للعاملين"

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (تشخيص المعرفة) تساوي ٣.٥٢٠ ، والوزن النسبي يساوي "٧٠.٤٠%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ١٢.٧٨٩ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن العملية الأولى من نموذج عمليات إدارة المعرفة ألا وهو "تشخيص المعرفة" متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الافتراضي للدراسة، وهذا يدل على محاولة وزارة التربية والتعليم العالي للاستفادة بشكل أفضل من هذه المصادر في تشخيص المعرفة وكما يرى جون ديوي (John Dewey) إن المصدر الأساسي للمعرفة الإنسانية هو الخبرة والنشاط الذاتي للفرد، فأى معرفة يكتسبها الفرد إنما هي ناشئة عن خبرته وتفاعله مع عناصر البيئة المحيطة به، وعن نشاطه وكفاحه من أجل البقاء والحصول على لقمة العيش والكساء والمأوى ومن أجل التغلب على المشاكل التي تواجهه في الحياة (الجزولي ودخيل، ٢٠٠٠).

ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من أصحاب المناصب الإشرافية بأهمية كسب المعرفة من العاملين وإدراك وزارة التربية والتعليم العالي أهمية ذلك والبحث عن مكان وجودها فهل هي في

رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في الوزارة وموجودات المعرفة المطلوبة للوزارة بحيث يمثل الفارق مقدار الجهد الذي تحتاجه وزارة التربية والتعليم العالي للوصول إلى الابتكار المنشود فوجب التواصل والإهتمام بالعاملين والنظر إلى تجاربهم وخبراتهم، إذ أن التواصل السهل يتيح للعاملين التعبير عن آرائهم، كما يتيح للوزارة تحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وهذا يتفق مع ماجاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) التي أوصت بإعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية. ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث أوصت بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة، ودراسة (العالول، ٢٠١١) حيث أوصت بتوفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي وتحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل، ودراسة (نوري، ٢٠١١) التي توصلت إلى إدراك العاملين في شركة دياي للصناعات الكهربائية بأهمية كسب وتشخيص المعرفة، ودراسة (الخشالي، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية إمتلاك المعرفة الذاتية وذلك من خلال إمتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة، ودراسة (أبو الخضير، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية الأفراد وأنهم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة وأوصت بضرورة تبني إدارة المعرفة لمدخل تطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، ودراسة (معاينة، ٢٠٠٨) التي خلصت إلى ضرورة التركيز على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وضرورة العمل الجاد على استثمارها لترقية أدائها، ودراسة (Bogner&Bansal, 2007) التي توصلت إلى أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها

على تحديد المعرفة وبناء مجمع المعرفة الخاص بها، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

وتختلف مع نتائج دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية لبعد تشخيص المعرفة في أعمالهم وأنشطتهم.

كما تختلف مع نتائج دراسة (فلاق، ٢٠١٠) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين في مجموعة الإتصالات الأردنية لبعد تشخيص المعرفة وكانت الدرجة متوسطة.

وهذا الاختلاف عموماً يرجع لإختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الثاني توليد المعرفة

جدول (٣.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تعتمد الوزارة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين	3.783	75.67	16.044	0.000	2
2	تتبع الوزارة في توليد المعرفة لديها ورش التعلم التنظيمي	3.817	76.33	17.860	0.000	1
3	تقوم الوزارة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات التعلم) في توليد معارفها	3.567	71.33	10.203	0.000	7
4	تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على الإكتساب	3.579	71.58	11.233	0.000	6

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	من مصادر خارجية					
5	تتبع الوزارة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (استنباط دروس متعلمة) من الداخل	3.683	73.67	14.037	0.000	5
6	تحافظ الوزارة على استمرارية تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين	3.729	74.58	14.288	0.000	4
7	تسعى الوزارة لإقامة تحالف معرفي مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة	3.742	74.83	13.167	0.000	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.699	73.99	21.564	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (٣.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني (توليد المعرفة) وتبين النتائج:

- أن أعلى فقرات البعد الثاني حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٣" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٦.٣٣%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "الوزارة تتبع في توليد المعرفة لديها ورش التعلم التنظيمي".
- أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٣" إذ بلغ الوزن النسبي "٧١.٣٣%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "الوزارة تقوم باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات التعلم) في توليد معارفها "

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني(توليد المعرفة) تساوي ٣.٦٩٩ ، والوزن النسبي يساوي "٧٣.٩٩%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ٢١.٥٦٤ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن العملية الثانية من نموذج عمليات إدارة المعرفة ألا وهو "توليد المعرفة" متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) ،ويتضح من النتائج السابقة أن الوزارة تولي اهتماماً واضحاً في توليد المعرفة ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق وطبيعة عمل وزارة التربية والتعليم العالي كمؤسسة تعليمية مهمتها توليد المعرفة ونشرها وتطويرها، كما يعزو الباحث ذلك إلى تشجيع وزارة التربية والتعليم العالي العاملين فيها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية، كما أن هناك استعداداً لدى العاملين للبحث عن المعرفة من مصادر متعددة، واهتمام الوزارة وسعيها لتبادل وشراء المعرفة من مصادر خارجية، وهذا قد يعتبر دليلاً على التقدم المعرفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من أصحاب الوظائف الإشرافية فتجدهم يتبادلون الآراء ويشاركون المعرفة ويستفيدون من كل ما حصلوا عليه من معلومات جديدة لوضع حلول مناسبة ومبتكرة للمشكلات المختلفة التي تواجههم في أعمالهم، **وتتفق مع ماجاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) التي أوصت على إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية. ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث أوصت على ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.، ودراسة (العالول، ٢٠١١) حيث أوصت بتوفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي وتحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل، ودراسة (نوري، ٢٠١١) التي توصلت إلى إدراك العاملين في شركة ديالي للصناعات**

الكهربائية أن أحد الأدوار الرئيسية للشركة هو توليد المعرفة وتبادل الخبرة بين العاملين، ودراسة (القرني، ٢٠٠٩) التي أكدت على أهمية ابتكار المعرفة بالإعتماد على البيانات والمعلومات المتجددة ودراسة (الخشالي، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية إمتلاك المعرفة الذاتية وذلك من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة، ودراسة (أبو الخضير، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية الأفراد وأنهم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة وأوصت بضرورة تبني إدارة المعرفة لمدخل تطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها، **وتختلف مع نتائج دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي أظهرت ضعف** استجابة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية لبعث توليد المعرفة في أعمالهم وأنشطتهم. وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الثالث خزن المعرفة

جدول (٤.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	السجلات والوثائق المكتوبة.	4.108	82.17	22.663	0.000	2
2	ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزونة.	4.025	80.50	24.325	0.000	3
3	حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والإستفادة منها وقت الحاجة	4.117	82.33	24.968	0.000	1
4	البحوث والدراسات الموثقة التي تطرح في المؤتمرات والندوات التعليمية	3.754	75.08	14.723	0.000	5
5	توثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح أو الفشل .	3.608	72.17	10.824	0.000	7

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
6	وجود نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية المادية.	3.658	73.17	13.050	0.000	6
7	استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في استرجاعها.	3.892	77.83	16.228	0.000	4
	الدرجة الكلية للبعد	3.880	77.59	27.316	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (٤.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث (خزن المعرفة) وتبين النتائج:

- أن أعلى فقرات البعد الثالث حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٣" إذ بلغ الوزن النسبي "٨٢.٣٣%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن هناك "حواشيب مركزية يمكن الرجوع إليها والإستفادة منها وقت الحاجة".
- أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٥" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٢.١٧%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "الوزارة توثق الدروس المستنبطة من حالات النجاح أو الفشل".

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث(خزن المعرفة) تساوي ٣.٨٨٠ ، والوزن النسبي يساوي "٧٧.٥٩%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ٢٧.٣١٦ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن العملية الثالثة من نموذج عمليات إدارة المعرفة ألا وهي "خزن المعرفة" متوفرة من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الإفتراضي للدراسة، مما يدل على وعي وزارة

التربية والتعليم العالي بأن تخزين المعلومات والمعارف بأساليب مختلفة لا يقل أهمية من توليدها والحصول عليها كي لا تفقد هذه المعلومات مما يسهل الرجوع إليها عند الضرورة، ويعزى ذلك إلى تشجيع وزارة التربية والتعليم العالي على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها الوزارة بصورة جيدة، فما تبذله الوزارة من جهد كبير لاكتساب المعرفة يجعلها عرضة لأن تفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. كما يعزى لتفهم أصحاب الوظائف الإشرافية بالوزارة لمضمون الفقرات والتي عكست رغبة الوزارة في حفظ وتدريب العاملين بها على حفظ المعرفة وبصورة محدثة ومستمرة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق المرونة في ذلك والإهتمام بذوي الخبرة باعتبارهم خزين المعرفة لديها.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) التي أوصت على إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية. ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث أوصت بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة. ودراسة (العالول، ٢٠١١) حيث أوصت بتوفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي وتحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل، ودراسة (نوري، ٢٠١١) التي توصلت إلى إدراك العاملين في شركة ديبالي للصناعات الكهربائية أن أحد الأدوار الرئيسية للشركة هو خزن المعرفة للوصول إلى المعرفة بسهولة، ودراسة (بدر، ٢٠١٠) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية من قبل عينة الدراسة حول أهمية تخزين المعرفة وعزت الباحث إلى وعي مديري المدارس بأهمية تنظيم المعلومات والأفكار وتخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها يؤدي إلى سهولة العمل وتقليل من هدر الوقت والجهد، ودراسة (الخشالي، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية امتلاك المعرفة الذاتية وذلك من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون

المعرفة، ودراسة (أبو الخضير، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية الأفراد وأنهم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة وأوصت بضرورة تبني إدارة المعرفة لمدخل تطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

وتختلف مع نتائج دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية لبعد تخزين المعرفة في أعمالهم وأنشطتهم، كما تختلف مع نتائج دراسة (الخليبي، ٢٠٠٦) التي أكدت أن مستوى تخزين المعرفة كانت متوسطة.

وهذا الاختلاف عموماً يرجع لإختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الرابع توزيع المعرفة

جدول (٥.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	فرق العمل والاجتماعات الدورية .	4.113	82.25	23.020	0.000	1
2	الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية.	4.113	82.25	26.387	0.000	1
3	العلاقات والاتصالات غير الرسمية.	4.033	80.67	21.728	0.000	4
4	شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشفة)	4.042	80.83	21.749	0.000	3
5	استخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي	3.921	78.42	19.088	0.000	6

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	للمعرفة					
6	أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	3.971	79.42	19.880	0.000	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.995	79.89	31.499	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (٥.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع (توزيع المعرفة) وتبين النتائج:

- أن أعلى فقرات البعد الرابع حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "١،٢" إذ بلغ الوزن النسبي "٨٢.٢٥%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "الوزارة تتبع فرق العمل والاجتماعات الدورية ، الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية".
- أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٥" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٨.٤٢%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن "الوزارة تقوم باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة "

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع(توزيع المعرفة) تساوي ٣.٩٩٥ ، والوزن النسبي يساوي "٧٩.٨٩%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ٣١.٤٩٩ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن العملية الرابعة من نموذج عمليات إدارة المعرفة ألا وهي "توزيع المعرفة" متوفر من وجهة نظر

أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الافتراضي للدراسة، من النتائج السابقة يتضح تفهم أصحاب الوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم العالي لأهمية توزيع ونشر المعرفة ويعزو الباحث ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم العالي على الإرتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين لما لذلك من أهمية تنعكس على أدائهم وبالتالي على مستويات المستفيدين ، و ينعكس ذلك على اهتمام الوزارة بتشجيع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها كما تشجعهم على حضور الندوات وورش العمل وتشكيل فرق عمل وصقل المعرفة من أصحاب الخبرة كما تهتم بنقل المعرفة الخاصة بأنشطتها من مصادر متعددة، كما يعزى للتطور التقني بوجود شبكات محلية يستخدمها العاملون لتوزيع المعرفة وتبادلها فيما بينهم.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) التي أوصت على إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية. ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.، ودراسة (العلول، ٢٠١١) حيث أوصت بتوفير البيئة المناسبة والإمكانيات المادية التي تحقق التمكين المعرفي وتحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل، ودراسة (بدر، ٢٠١٠) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، وعزت الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس على الارتقاء بالمستوى المعرفي لمعلميهم وحثهم على تطوير مهاراتهم المهنية، ودراسة (فلاق، ٢٠١٠) التي دلت على أن هناك استجابة للعاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية لبعث توزيع المعرفة بدرجة جيد، ودراسة (الخشالي، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية امتلاك المعرفة الذاتية وذلك من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة، ودراسة (أبو الخضير، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية الأفراد

وأهم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة وأوصت بضرورة تبني إدارة المعرفة لمدخل تطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، ودراسة الملاك والأثري (٢٠٠٢) التي أوصت بأهمية تشجيع العاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات وتطويرها من أجل خلق بيئة عمل مناسبة ومنافسة، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

وتختلف مع نتائج دراسة (عودة، ٢٠١٠) التي أظهرت ضعف إستجابة العاملين لمفهوم توزيع المعرفة والتشارك فيها حيث يعود ذلك لعيوب التكنولوجيا التي لا تظهر للبعض فتوفر شبكات الإنترنت ساعد غالبية العاملين في الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاجونها مما أدى إلى زيادة الإعتماد على التكنولوجيا وبالتالي ضعف تشارك المعرفة بين العاملين، ودراسة (نوري، ٢٠١١) التي توصلت إلى أن هناك ضعف استجابة العاملين في شركة ديالي للصناعات الكهربائية لبعده توزيع المعرفة، ودراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية لبعده توزيع المعرفة في أعمالهم وأنشطتهم، ودراسة (الغامدي، ٢٠٠٨) التي دلت على ضعف استجابة العاملين لتوزيع المعرفة والتشارك فيها حيث يعود ذلك لخوف أصحاب المعرفة أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم كنتيجة لحصول الآخرين على ما يمتلكونه من معارف، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

كما تختلف مع نتائج دراسة (الخليلي، ٢٠٠٦) التي بينت أن درجة نشر وتوزيع المعرفة كانت متوسطة وعزى الباحث ذلك إلى عدم توافر المقومات التكنولوجية بدرجة كافية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية.

وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الخامس تطبيق المعرفة

جدول (٦.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	التأكد من أن العاملين مدركون للمعلومات التي يمتلكونها وأنهم قادرين على إيجاد معنى لها.	3.867	77.33	16.851	0.000	2
2	منح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم .	3.688	73.75	14.142	0.000	4
3	تعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها.	3.475	69.50	8.088	0.000	6
4	إزالة كافة العوائق التي تقف في وصول المعرفة اللازمة للأفراد والخبراء والوحدات الادارية.	3.471	69.42	8.505	0.000	7
5	تشكيل فرق خبرة داخلية متنوعة معرفياً ومستقلة	3.771	75.42	16.421	0.000	3
6	تطبيق المبادرات والبرامج بشكل مستمر مع ذات العلاقة بالمعرفة.	3.658	73.17	13.140	0.000	5
7	تدريب موظفيها بشكل مستمر من قبل خبراء متمرسين داخليا وخارجيا.	3.842	76.83	17.161	0.000	1
	الدرجة الكلية للبعد	3.682	73.64	18.601	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (٦.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس (تطبيق المعرفة) وتبين النتائج:

• أن أعلى فقرات البعد الخامس حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٧" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٦.٨٣%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن "الوزارة تدرب موظفيها بشكل مستمر من قبل خبراء متمرسين داخليا وخارجيا".

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٤" إذ بلغ الوزن النسبي "٦٩.٤٢%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن "الوزارة تقوم بإزالة كافة العوائق التي تقف في وصول المعرفة اللازمة للأفراد والخبراء والوحدات الادارية".

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (تطبيق المعرفة) تساوي ٣.٦٨٢ ، والوزن النسبي يساوي "٧٣.٦٤%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ١٨.٦٠١ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن العملية الخامسة من نموذج عمليات إدارة المعرفة ألا وهي "تطبيق المعرفة" متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الإفتراضي للدراسة، ويعزى ذلك لأهمية هذه العملية لأنها نتاج للعمليات السابقة فيها يتم تحويل المعرفة إلى خطط عمل تقدم للعاملين والجمهور، كما يعزى لقدرة العاملين من أصحاب الوظائف الإشرافية على تطبيق المعرفة وأن الوزارة تشجع تتيح لهم الفرص لتطبيقها حتى وإن كانت دون مستوى الطموح مع بناء قاعدة بيانات تخدم الجميع وتساهم في تحقيق قوة للوزارة من خلال تطبيق المعرفة وتوفير المستلزمات لذلك.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) التي أوصت على إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية. ، ودراسة

(نوري، ٢٠١١) التي توصلت إلى إدراك العاملين في شركة ديالي للصناعات الكهربائية أن أحد الأدوار الرئيسية للشركة هو تطبيق المعرفة المتاحة للوصول بالشركة إلى مستوى عال من التقدم، ودراسة (العالول، ٢٠١١) حيث أوصت بتوفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي وتحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل، ودراسة (الخشالي، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية إمتلاك المعرفة الذاتية وذلك من خلال إمتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة، ودراسة (أبوالخضير، ٢٠٠٩) والتي بينت أهمية الأفراد وأنهم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة وأوصت بضرورة تبني إدارة المعرفة لمدخل تطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها. وتختلف مع نتائج دراسة (الزطمة، ٢٠١١) التي دلت على أن درجة استجابة العاملين لبعث تطبيق المعرفة كانت متوسط وتختلف ودراسة (بدر، ٢٠١٠) التي توصلت إلى إدراك مديري المدارس أن أحد الأدوار الرئيسية للمدرسة هو تطبيق المعرفة المتاحة للوصول بالمؤسسة إلى مستوى عال من التقدم وتحقيق رسالتها المنشودة، كما وتختلف مع نتائج دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية لبعث تطبيق المعرفة في أعمالهم وأنشطتهم.

وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

٥.١.٢ الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على : ما مستوى التميز في الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ؟

وللاجابة على هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي " يقدر متوسط مستوى التميز في الأداء

المؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين بما لا يقل عن (٦٠ %))

وللاجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول (٧.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	المعيار الأول : معيار القيادة	3.917	78.33	25.274	0.000	2
2	المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها	3.881	77.62	23.010	0.000	3
3	المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي	3.963	79.27	25.009	0.000	1
4	المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية	3.597	71.95	12.011	0.000	5
5	المعيار الخامس : ادارة جودة العمليات داخل الوزارة	3.659	73.17	15.700	0.000	4
٦	المعيار السادس : نتائج الجودة	3.573	71.47	12.461	0.000	6
7	المعيار السابع: رضا الزبون	3.563	71.27	12.502	0.000	7
٨	الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي	3.745	74.89	21.083	0.000	

يتضح من الجدول (٧.٥) أن معيار التخطيط الإستراتيجي حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي

(٧٩.٢٧%)، تلى ذلك معيار القيادة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٨.٣٣%)، تلى ذلك معيار

المعلومات وتحليلها حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٧.٦٢%)، تلى ذلك ادارة جودة العمليات داخل

الوزارة حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٣.١٧%)، تلى ذلك إدارة وتطوير الموارد البشرية حصلت على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٧١.٩٥%)، تلى ذلك نتائج الجودة حصلت على المرتبة السادسة بوزن نسبي (٧١.٤٧%)، تلى ذلك رضا الزبون حصلت على المرتبة السابعة بوزن نسبي (٧١.٢٧%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (٧٤.٨٩%).

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة مستوى التميز في الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

المعيار الأول القيادة

جدول (٨.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعيار وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تمتلك القيادة مهارات إدارية وقيادية مميزة.	3.917	78.33	17.023	0.000	5
2	تعتمد القيادة أسس البحث العلمي في تناول مشاكل الوزارة.	3.763	75.25	16.708	0.000	8
3	توجد للوزارة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها.	4.033	80.67	21.728	0.000	1
4	تم وضع رسالة للوزارة في مكان بارز بحيث يسهل الإطلاع عليها.	3.938	78.75	18.838	0.000	3
5	تقبل القيادة التغيير كخطوة للإرتقاء بأداء الوزارة.	3.846	76.92	16.256	0.000	7
6	تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجيات.	3.892	77.83	17.033	0.000	6
7	المقدرة على الإتصال والتواصل مع الآخرين	3.992	79.83	21.160	0.000	2
8	القيادة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل والإنجاز.	3.938	78.75	17.320	0.000	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.917	78.33	25.274	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (٨.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المعيار الأول (القيادة) وتبين النتائج:

• أن أعلى فقرات المعيار الأول حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٣" إذ بلغ الوزن النسبي "٨٠.٦٧%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "توجد للوزارة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها"

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٢" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٥.٢٥%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "تعتمد القيادة أسس البحث العلمي في تناول مشاكل الوزارة."

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المعيار الأول(القيادة) تساوي ٣.٩١٧ ، والوزن النسبي يساوي "٧٨.٣٣%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ٢٥.٢٧٤ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن المعيار الأول من النموذج الأمريكي للتميز ألا وهو "القيادة" متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الافتراضي للدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي تشجع العاملين على تحقيق رؤية وأهداف وغايات الوزارة التي تعكس قيمها وفلسفتها، كما يعزى لكفاءة القيادة وقدرتها على تحفيز وتنمية العاملين والتواصل معهم، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Saada,2013) التي بينت أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي ٧٥.٩٠%، ودراسة (Alsuhaime,2012) التي بينت وجود ارتفاع كبير في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر في جامعة الملك سعود، ودراسة (أبو عامر، ٢٠٠٨) التي بينت أن المتوسط الكلي لدرجة توافر

معيار القيادة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوزن نسبي (٧٣.٢%) ودرجة توافر كبيرة ودراسة الجعبري (٢٠٠٩) والتي بينت أن معيار القيادة مطبق بشكل جيد في مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية وهو أمر يعتبر ايجابي ، ودراسة الصغير (٢٠٠٥) التي توصلت أن عنصر القيادة في الجامعة مؤهل إلى حد ما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة زامل (٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة مطبق في مجال القيادة بوزن نسبي (٩٠%)، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

وتختلف مع نتائج دراسة (سهمود، ٢٠١٣) حيث بينت أن معيار القيادة ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى مقبول بوزن نسبي (٦١.٨٨%) ، ودراسة (فارس والأغا، ٢٠١٢) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة-قطاع غزة مقبول بنسبة ٦٤.٣% وأن هناك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، ودراسة (أبو عبدة، ٢٠١١) التي بينت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها ودراسة (النسور، ٢٠١٠) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتي من ضمنها معيار القيادة بدرجة متوسطة ، كما اختلفت ودراسة (المدهون والطلاع، ٢٠٠٦) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية متوفرة في جامعات قطاع غزة ، كما وتختلف ودراسة (الحجار، ٢٠٠٤) حيث بينت أن معيار القيادة ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى متوفر ولكنه يقل عن المستوى الإفتراضي ٦٠%، وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الثاني المعلومات وتحليلها

جدول (٩.٥)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتم بناء قاعدة معلومات لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات.	3.950	79.00	18.869	0.000	3
2	تقوم الوزارة على وضع استراتيجية لتوظيف تقنية المعلومات في أنشطة الوزارة.	3.938	78.75	19.109	0.000	4
3	تمتلك الوزارة أهداف واضحة لإستخدام تقنية المعلومات.	3.967	79.33	18.795	0.000	2
4	يتم تكليف أحد المتخصصين لتحديث المعلومات بصورة مستمرة.	3.842	76.83	14.943	0.000	2
5	تعتمد الوزارة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة.	3.988	79.75	18.641	0.000	1
6	تجعل من المستفيدين (الموظفين، المراجعين) مصادرأ لمعلومات صنع واتخاذ القرارات.	3.829	76.58	14.885	0.000	3
7	ترتبط الشبكة المحلية للوزارة بشبكات المعلومات العالمية.	3.783	75.67	13.048	0.000	7
8	يوجد ضمان لحدائثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف	3.733	74.67	12.915	0.000	8
	الدرجة الكلية للبعد	3.881	77.62	23.010	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينه الواحدة والنتائج المبينه في جدول (٩.٥) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المعيار الثاني (المعلومات وتحليلها) وتبين النتائج:

• أن أعلى فقرات المعيار الثاني حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٥" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٩.٧٥%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "تعتمد الوزارة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة."

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٨" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٤.٦٧%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "يوجد ضمان لحدائة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف."

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المعيار الثاني(المعلومات وتحليلها) تساوي ٣.٨٨١ ، والوزن النسبي يساوي "٧٧.٦٢%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ٢٣.٠١٠ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن المعيار الثاني من النموذج الأمريكي للتمييز ألا وهو "المعلومات وتحليلها" متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الإفتراضي للدراسة، ويعزى الباحث ذلك لوجود نظام أساسي في وزارة التربية والتعليم العالي يتضمن نظم وقوانين ولوائح تضبط العمل وآلياته، وتضبط حركة المعلومات وانسيابها إلى الإدارات والدوائر المختلفة بالوزارة، كما يعزو لوجود هيكل تنظيمي معتمد في الوزارة ساعد على وجود آلية معتمدة لتبادل المعلومات وتحليلها، كما أن اعتماد الوزارة على التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة ساعد بشكل كبير بذلك ، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (أبو عامر، ٢٠٠٨) التي بينت أن المتوسط الكلي لدرجة توافر لهذا المعيار في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوزن نسبي (٧٨.٤%)

ودرجة توافر كبيرة ، ودراسة (عباس، ٢٠٠٢) التي أشارت إلى وجود علاقة تبادلية واعتمادية بين النظام الإداري للجودة ونظام المعلومات ، وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها، **وتختلف مع نتائج دراسة (الحجار، ٢٠٠٤)** حيث بينت أن معيار المعلومات وتحليلها ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى متوفر ولكنه يقل عن المستوى الافتراضي ٦٠% . وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الثالث التخطيط الاستراتيجي

جدول (١٠.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومحددة وشاملة.	4.325	86.50	25.854	0.000	1
2	تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته.	4.113	82.25	25.884	0.000	2
3	تتضمن الخطة معايير ومؤشرات دقيقة تقيم من خلالها النتائج.	4.025	80.50	19.921	0.000	3
4	هناك مراجعة دورية لمفردات الخطة وما تم إنجازه.	3.821	76.42	16.901	0.000	4
5	مناسبة الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف.	3.704	74.08	12.046	0.000	6
6	المعرفة الدقيقة بمعوقات العمل وسبل تلافيها من خلال خطط بديلة.	3.792	75.83	13.627	0.000	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.963	79.27	25.009	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (١٠.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المعيار الثالث (التخطيط الإستراتيجي) وتبين النتائج:

• أن أعلى فقرات المعيار الثالث حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "١" إذ بلغ الوزن النسبي "٨٦.٥٠%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أنه "توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومحددة وشاملة".

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٥" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٤.٠٨%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أنه "تتناسب الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف".

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المعيار الثالث(التخطيط الإستراتيجي) تساوي ٣.٩٦٣ ، والوزن النسبي يساوي "٧٩.٢٧%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ٢٥.٠٠٩ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن المعيار الثالث من النموذج الأمريكي للتميز ألا وهو "التخطيط الإستراتيجي" متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الإفتراضي للدراسة، ويعزى الباحث ذلك لإهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بالتخطيط الإستراتيجي من خلال تأسيس دائرة مختصة بالتخطيط وبوجود خطة استراتيجية للوزارة واضحة ومحددة وشاملة، وعليه تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على فلسفة وقيم الوزارة في تحديد رسالتها وأهدافها، وتسعى لإحداث التكامل بينهما، فضلا عن كونها تمكن العاملين من تطوير نظام فعال يمكنها من توظيف جهود العاملين لتحقيق أهدافها، في إطار من وضوح المؤشرات وعملية الرقابة على تحقيق الأهداف.

وهذا يتفق مع ما جاء في ودراسة(عبدالكبير وآخرون، ٢٠١١) التي حصل معيار التخطيط المدرسي على درجة فوق المتوسط بوزن نسبي (٧٣.١%) ، ودراسة (الجعبري، ٢٠٠٩) التي حصل فيها مجال السياسات والإستراتيجيات على وزن نسبي (٧٤.٦%) ، ودراسة(صالحه، ٢٠١٠) التي جاء فيها التخطيط المدرسي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٠%)، و دراسة(أبو عامر، ٢٠٠٨) التي بينت أن المتوسط الكلي لدرجة توافر لهذا المعيار في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوزن نسبي (٧٣%) ودرجة توافر كبيرة ، ودراسة (زامل، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة مطبق في مجال التخطيط الاستراتيجي في كلتي التربية ابن الهيثم وابن الرشد في بغداد، ودراسة(الحري، ٢٠٠٣) ، ، وقد أشارت دراسة (الشمراي، ٢٠٠٨) إلى حصول معيار التخطيط المدرسي على نسبة حيث أهمية التطبيق، حيث بلغ الوزن النسبي له (٩٢.٨%) كما حصل على أعلى نسبة من حيث امكانية التطبيق ، حيث بلغ الوزن النسبي له (٨٣.٤%)، كما أكدت دراسة كل من (الدجني، ٢٠١١) و(الصالح، ٢٠٠٣) على أهمية التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي.

وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها. وتختلف مع نتائج دراسة (سهمود، ٢٠١٣) حيث حصل معيار السياسات والإستراتيجيات على وزن نسبي (٥٧.٨٠%) ، ودراسة (الحجار، ٢٠٠٤) حيث بينت أن معيار التخطيط الإستراتيجي ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى متوفر ولكنه يقل عن المستوى الافتراضي ٦٠%.

وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الرابع إدارة وتطوير الموارد البشرية

جدول (١١.٥)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تساعد أجواء الوزارة على قيام العاملين بأفضل أداء.	3.546	70.92	8.343	0.000	3
2	تمتلك الوزارة أنموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين.	3.867	77.33	14.198	0.000	1
3	لدى الوزارة برامج متنوعة للتدريب والتطوير.	3.775	75.50	12.634	0.000	2
4	مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بوزارتهم.	3.533	70.67	9.528	0.000	5
5	تمتلك الوزارة أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات العاملين.	3.517	70.33	8.125	0.000	6
6	لدى الوزارة أسساً دقيقة لإختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.	3.396	67.92	5.864	0.000	7
7	كفاية الموارد البشرية في الوزارة.	3.546	70.92	7.683	0.000	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.597	71.95	12.011	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (١١.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في

فقرات المعيار الرابع (إدارة وتطوير الموارد البشرية) وتبين النتائج:

• أن أعلى فقرات المعيار الرابع حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٢" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٧.٣٣%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "تمتلك الوزارة أنموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين".

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٦" إذ بلغ الوزن النسبي "٦٧.٩٢%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "يوجد لدى الوزارة أساساً دقيقة لإختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة".

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المعيار الرابع (إدارة وتطوير الموارد البشرية) تساوي ٣.٥٩٧ ، والوزن النسبي يساوي "٧١.٩٥%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ١٢.٠١١ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن المعيار الرابع من النموذج الأمريكي للتميز ألا وهو " إدارة وتطوير الموارد البشرية " متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الإفتراضي للدراسة، ويعزو الباحث ذلك شعور العاملين من أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي بوجود تشجيع من قبل الوزارة لتحقيق طموحاتهم واعداد خطط وبرامج تدريبية لهم لتطويرهم ، والمشاركة في صناعة القرارات الخاصة بالوزارة، وأن الوزارة لديها أنموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين وفيما يتعلق باختيار وتعيين موظفيها لوحظ هناك تدني بالوزن النسبي (٦٧.٩٢%) ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود استقلالية للوزارة بتعيين موظفيها وما يشهده قطاع غزة من وجود حالة انقسام سياسي انعكس على اختيار وتعيين الموظفين.

وهذا يتفق مع ما جاء بنتائج دراسة ودراسة (الجعبري، ٢٠٠٩) والتي بينت أن معيار إدارة الموارد البشرية مطبق بشكل جيد في مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية وهو أمر يعتبر إيجابياً ودراسة (زامل، ٢٠٠٥) التي توصلت

إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة متوفر وكان هناك استجابة من العاملين في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد في بغداد لمعيار إدارة الموارد البشرية فكانت بدرجة جيد، ودراسة (بركات، ٢٠٠٣) التي بينت أن أنظمة الجودة تساعد على تطوير كفاءة الكوادر البشرية في مجال التعليم العالي على اختلاف مهامهم، ودراسة (خاشقجي، ٢٠٠٣) التي بينت أن إدارة الجودة الشاملة لا يتم تطبيقها بنجاح إلا من خلال الاستثمار الجيد في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية .

وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها. **واختلفت مع نتائج دراسة (النسور، ٢٠١٠)** والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتي من ضمنها معيار إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، ودراسة (أبو عامر، ٢٠٠٨) والتي أظهرت مستوى متوسط لمعيار إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ، كما واختلفت مع نتائج دراسة (الحجار، ٢٠٠٤) حيث بينت أن معيار الموارد البشرية ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى متوفر ولكنه يقل عن المستوى الافتراضي ٦٠%، كما واختلفت مع دراسة (نعيم، ٢٠١٢) ودراسة (أبو عبده، ٢٠١١) ودراسة (الصالح، ٢٠٠٣) والذين أوصوا بتخصيص جزء من الموازنة العامة لبرامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية، مع ضرورة وضع اللوائح التنظيمية لترقيات العاملين على أساس الإنجاز والإبداع والعطاء في المهنة، وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد الخامس إدارة جودة العمليات داخل الوزارة

جدول (١٢.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يوجد للوزارة هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف الوزارة واستراتيجياتها.	3.904	78.08	15.132	0.000	1
2	تعتمد الوزارة نظم اتصال فعالة ومفتوحة.	3.871	77.42	17.565	0.000	2
3	وضوح الأدوار والمسؤوليات والإختصاصات.	3.592	71.83	10.999	0.000	5
4	انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات.	3.421	68.42	7.227	0.000	7
5	تتوفر في الوزارة المستلزمات المادية الأساسية للعمل.	3.508	70.17	8.028	0.000	6
6	العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الإتصالات.	3.646	72.92	12.850	0.000	4
7	يوجد دليل عمل لكل قسم داخل الوزارة.	3.671	73.42	11.749	0.000	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.659	73.17	15.700	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (١٢.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المعيار الخامس (إدارة جودة العمليات) وتبين النتائج:

- أن أعلى فقرات المعيار الخامس حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "١" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٨.٠٨%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "يوجد للوزارة هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف الوزارة واستراتيجياتها".

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٤" إذ بلغ الوزن النسبي "٦٨.٤٢%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "يوجد انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات".

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المعيار الخامس (إدارة جودة العمليات) تساوي ٣.٦٥٩ ، والوزن النسبي يساوي "٧٣.١٧%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ١٥.٧٠٠ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن المعيار الخامس من النموذج الأمريكي للتميز ألا وهو " إدارة جودة العمليات " متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الإفتراضي للدراسة، ويعزو الباحث ذلك لوضوح العمليات لدى العاملين من أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم العالي، كما وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف الوزارة واستراتيجياتها وإعداد وتوثيق أنظمة وإجراءات العمل ساعد العاملون على السيطرة الكاملة على إجراءات العمل الذي يقومون فيه. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد لمعيار العمليات الداخلة في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، ودراسة (مرزوع، ٢٠١٠) التي بينت وجود تطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة وفق النموذج الأوروبي في أداء الأجهزة الأمنية بدرجة جيد.

وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها. وتختلف مع نتائج دراسة (النسور، ٢٠١٠) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتي من ضمنها معيار إدارة العمليات بدرجة متوسطة، كما وتختلف مع نتائج دراسة (الحجار، ٢٠٠٤) حيث بينت أن معيار إدارة العمليات ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في

جامعة الأقصى متوفر ولكنه يقل عن المستوى الافتراضي ٦٠%، وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

البعد السادس نتائج الجودة

جدول (١٣.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	وضوح معايير ومؤشرات الأداء كأساس للرقابة على الجودة.	3.671	73.42	11.877	0.000	1
2	وجود نظام واضح وفعال للرقابة على الجودة.	3.667	73.33	12.729	0.000	2
3	درجة توافر مقاييس للتعرف على درجة رضا المتعاملين مع الوزارة.	3.533	70.67	9.581	0.000	3
4	تمتلك الوزارة نموذجاً خاصاً للتعرف على مستوى رضا العاملين.	3.500	70.00	8.148	0.000	4
5	تمتلك الوزارة نموذجاً خاصاً للتعرف على درجة جودة خدماتها.	3.496	69.92	8.615	0.000	5
	الدرجة الكلية للبعد	3.573	71.47	12.461	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (١٣.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المعيار السادس (نتائج الجودة) وتبين النتائج:

- أن أعلى فقرات المعيار السادس حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "١" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٣.٤٢%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "وضوح معايير ومؤشرات الأداء كأساس للرقابة على الجودة."

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٥" إذ بلغ الوزن النسبي "٦٨.٤٢%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أنه "تمتلك الوزارة نموذجاً خاصاً للتعرف على درجة جودة خدماتها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المعيار السادس (نتائج الجودة) تساوي ٣.٥٧٣ ، والوزن النسبي يساوي "٧١.٤٧%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ١٢.٤٦١ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن المعيار السادس من النموذج الأمريكي للتميز ألا وهو "نتائج الجودة" متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيدة (موافق) عند المستوى الإفتراضي للدراسة، ويعزى ذلك لتوفر مؤشرات ومعايير واضحة لمراقبة الوضع الحالي في الوزارة وضمان تحسينه، والمتابعة الحثيثة من الوزارة لنتائج الأداء للوصول إلى نتائج متميزة، مما يزيد من انتماء العاملين للوزارة وتحقيق الرضا المطلوب.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (بدح، ٢٠٠٧) التي بينت أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الحديثة مهمة في تحقيق أعلى درجات (التميز) وكانت نتيجة معيار نتائج الجودة جيد.

وتختلف مع نتائج دراسة (النسور، ٢٠١٠) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتي من ضمنها معيار نتائج الجودة بدرجة متوسطة، كما وتختلف مع دراسة (الحجار، ٢٠٠٤) حيث بينت أن معيار نتائج الجودة ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى متوفر ولكنه يقل عن المستوى الإفتراضي ٦٠%، وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

جدول (١٤.٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتم التواصل مع المستفيدين من الوزارة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.	3.450	69.00	6.966	0.000	6
2	يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات المجتمع وتطلعاتهم.	3.408	68.17	6.235	0.000	7
3	تعقد الوزارة اجتماعات بين قطاع التوظيف والمدراء لمعرفة فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها.	3.550	71.00	8.774	0.000	3
4	يتم تبني علاقات تعاون بين وزارة التربية والتعليم العالي من جهة ، ومؤسسات التعليم المختلفة من جهة أخرى.	3.854	77.08	15.695	0.000	1
5	يتم تبني قنوات اتصال فعالة بين وزارة التربية والتعليم العالي وسوق العمل.	3.621	72.42	11.387	0.000	2
6	تقوم الوزارة بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل في القطاع الخاص.	3.513	70.25	8.471	0.000	5
7	تقوم الوزارة بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل في القطاع الحكومي.	3.546	70.92	9.350	0.000	4
	الدرجة الكلية للبعد	3.563	71.27	12.502	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٢٣٩ " تساوي ١.٩٦

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول (١٤.٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في

فقرات المعيار السابع (رضا الزبون) وتبين النتائج:

• أن أعلى فقرات المعيار السابع حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم "٤" إذ بلغ الوزن النسبي "٧٧.٠٨%"

وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أنه "يتم تبني علاقات تعاون بين وزارة

التربية والتعليم العالي من جهة ، ومؤسسات التعليم المختلفة من جهة أخرى. "

• أن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة "٢" إذ بلغ الوزن النسبي "٦٨.١٧%" وقيمة المعنوية "٠.٠٠٠٠" وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أنه "يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات المجتمع وتطلعاتهم."

وبصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المعيار السابع(رضا الزبون) تساوي ٣.٥٦٣ ، والوزن النسبي يساوي "٧١.٢٧%" وهي أكبر من الوزن النسبي الجيد "٧٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي ١٢.٥٠٢ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٦ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن المعيار السابع من النموذج الأمريكي للتميز ألا وهو " رضا الزبون " متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة جيد (موافق) عند المستوى الافتراضي للدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى قوة العلاقات التي تبنيها وزارة التربية والتعليم العالي مع الجمهور من مؤسسات تعليمية حكومية أو خاصة أو جامعات وكليات وفتح خطوط تعاون فعالة بينهم، وماتقوم به الوزارة من تشجيع سوق العمل من العملاء من خلال دورات تدريبية وورش عمل تقوى الاتصال فيما بينهم وتبني احتياجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة(الدجني،٢٠١٣) التي أظهرت مستوى استجابة العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز لمعيار رضا العاملين بدرجة جيد ، ودراسة (عبدالكبير وآخرون،٢٠١١) التي أظهرت مستوى استجابة العاملين فكانت نتيجة معيار الإتصال بالمجتمع بوزن نسبي (٧٣.٤٥%) ، ودراسة(زامل،٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة متوفر وكان هناك استجابة من العاملين في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد في بغداد لمعيار رضا الزبون فكانت بدرجة جيد. وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

وتختلف مع نتائج دراسة (النسور، ٢٠١٠) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتي من ضمنها معيار رضا الزبون (الجمهور) بدرجة متوسطة، ، كما وتختلف مع دراسة (الحجار، ٢٠٠٤) حيث بينت أن معيار القيادة ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى متوفر ولكنه يقل عن المستوى الإفتراضي ٦٠%، واختلفت كذلك مع دراسة (أبو عامر، ٢٠٠٨) التي بينت أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بدرجة توافر متوسطة، دراسة (العطار، ٢٠٠٦) التي بينت أن واقع إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في جامعات قطاع غزة لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات .

وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

٥.١.٣ الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الثالث على أنه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$ %) في تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

٥.١.٣.١ الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$ %) في تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى إلى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (١٥.٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥.٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول : تشخيص المعرفة	ذكر	205	21.078	3.810	0.424	0.672	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	21.371	3.647			
البعد الثاني : توليد المعرفة	ذكر	205	26.039	3.424	1.487	0.138	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	25.086	3.951			
البعد الثالث : خزن المعرفة	ذكر	205	27.166	3.501	0.036	0.971	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	27.143	3.491			
البعد الرابع : توزيع المعرفة	ذكر	205	23.951	3.014	0.197	0.844	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	24.057	2.461			
البعد الخامس : تطبيق المعرفة	ذكر	205	25.937	3.768	1.569	0.118	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	24.800	4.963			
الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	ذكر	205	124.249	12.892	0.674	0.501	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	122.629	14.520			
المعيار الأول : معيار القيادة	ذكر	205	31.341	4.448	0.207	0.837	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	31.171	4.811			
المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها	ذكر	205	31.098	4.669	0.540	0.590	غير دالة إحصائياً
	أنثي	35	30.629	5.208			
المعيار الثالث : معيار	ذكر	205	23.854	3.582	0.779	0.437	غير دالة

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التخطيط الإستراتيجي	أنثي	35	23.343	3.613			إحصائياً
	ذكر	205	25.171	5.371	0.058	0.953	غير دالة إحصائياً
المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية	أنثي	35	25.229	5.621			إحصائياً
	ذكر	205	25.541	4.559	0.584	0.559	غير دالة إحصائياً
المعيار الخامس : ادارة جودة العمليات داخل الوزارة	أنثي	35	26.029	4.541			إحصائياً
	ذكر	205	17.829	3.506	0.393	0.695	غير دالة إحصائياً
المعيار السادس : نتائج الجودة	أنثي	35	18.086	3.936			إحصائياً
	ذكر	205	24.810	4.762	1.012	0.313	غير دالة إحصائياً
المعيار السابع: رضا الزبون	أنثي	35	25.714	5.592			إحصائياً
	ذكر	205	179.644	25.617	0.116	0.908	غير دالة إحصائياً
الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي	أنثي	35	180.200	30.109			إحصائياً

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، وهذا يدل

على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى تكافؤ الجنسين من العاملين والعاملات في التأهيل وإجراءات العمل وظروفه والإمكانات المتاحة لهما، إذ لا تفرق وزارة التربية والتعليم العالي في تعاملها بين العاملين على أساس الجنس، بل هناك مساواة واضحة بين الجنسين في الواجبات والحقوق، وهذا ربما يدل على الأهمية التي يوكلها المجتمع الفلسطيني

للمرأة من خلال دورها الفاعل في البناء منطلقاً من توجهات الإسلام الحنيف وعنايته بالمرأة وإعطائها حقوقها كاملة من التعليم والمعرفة والتعبير عن الرأي.

وهذا يتفق مع ماجاء في دراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ودراسة (عودة، ٢٠١٠) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، ودراسة (الرشايدة، ٢٠٠٧) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في مفهوم الأداء المؤسسي المتميز. وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والعمليات المستخدمة فيها. وتختلف مع نتائج دراسة (العلول، 2011) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وكانت الفروق لصالح الإناث.

وهذا الاختلاف عموماً يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات ومجتمعاتها والأنظمة والإجراءات المتبعة.

٥.١.٣.٢ الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0.05$ %) في تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

One Way ANOVA

جدول (١٦.٥) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعء الأول : تشخيص المعرفة	بين المجموعات	102.558	3	34.186	2.435	0.065	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3312.938	236	14.038			
	المجموع	3415.496	239				
البعء الثاني : توليد المعرفة	بين المجموعات	70.135	3	23.378	1.916	0.128	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2879.465	236	12.201			
	المجموع	2949.600	239				
البعء الثالث : خزن المعرفة	بين المجموعات	67.365	3	22.455	1.861	0.137	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2847.298	236	12.065			
	المجموع	2914.663	239				
البعء الرابع : توزيع المعرفة	بين المجموعات	20.232	3	6.744	0.780	0.506	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2039.501	236	8.642			
	المجموع	2059.733	239				
البعء الخامس : تطبيق المعرفة	بين المجموعات	112.913	3	37.638	2.427	0.066	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3659.483	236	15.506			
	المجموع	3772.396	239				
الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	892.888	3	297.629	1.745	0.159	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	40258.075	236	170.585			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	41150.963	239				
المعيار الأول : معيار القيادة	بين المجموعات	288.808	3	96.269	5.010	0.002	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	4535.125	236	19.217			
	المجموع	4823.933	239				
المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	207.961	3	69.320	3.165	0.025	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	5168.835	236	21.902			
	المجموع	5376.796	239				
المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	174.905	3	58.302	4.754	0.003	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	2894.391	236	12.264			
	المجموع	3069.296	239				
المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	491.115	3	163.705	5.973	0.001	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	6468.181	236	27.408			
	المجموع	6959.296	239				
المعيار الخامس : إدارة جودة العمليات داخل الوزارة	بين المجموعات	512.819	3	170.940	9.094	0.000	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	4436.143	236	18.797			
	المجموع	4948.963	239				
المعيار السادس : نتائج الجودة	بين المجموعات	32.396	3	10.799	0.849	0.469	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3003.337	236	12.726			
	المجموع	3035.733	239				
المعيار السابع: رضا الزبون	بين المجموعات	657.068	3	219.023	10.223	0.000	دالة عند ٠.٠١

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	5056.115	236	21.424			
	المجموع	5713.183	239				
الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي	بين المجموعات	13134.402	3	4378.134	6.817	0.000	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	151573.448	236	642.260			
	المجموع	164707.850	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (٣،٢٣٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

ف الجدولية عند درجة حرية (٣،٢٣٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع أبعاد تميز الأداء المؤسسي، عدا نتائج الجودة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (١٧.٥)

يوضح اختبار شيفيه في المعيار الأول : معيار القيادة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	المسمى الوظيفي
31.536	29.250	31.000	33.778	
			0	مدير عام 33.778
		0	2.778	نائب مدير عام 31.000
	0	1.750	*4.528	مدير دائرة 29.250
0	*2.286	0.536	2.241	رئيس قسم 31.536

*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، وبين مدير الدائرة

ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (١٨.٥)

يوضح اختبار شيفيه في المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
	33.389	32.000	29.425	31.134
مدير عام	0			
	33.389			
نائب مدير عام	1.389	0		
	32.000			
مدير دائرة	*3.964	2.575	0	
	29.425			
رئيس قسم	*2.255	0.866	1.709	0
	31.134			

*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة ورئيس القسم لصالح المدير العام، ولم

يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (١٩.٥)

يوضح اختبار شيفيه في المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	
23.682	22.875	25.333	26.500	
			0	مدير عام 26.500
		0	1.167	نائب مدير عام 25.333
	0	2.458	3.625*	مدير دائرة 22.875
0	0.807	1.652	*2.818	رئيس قسم 23.682

*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة ورئيس القسم لصالح المدير العام، ولم

يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (٢٠.٥)

يوضح اختبار شيفيه في المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
	28.000	28.000	22.400	25.469
مدير عام 28.000	0			
نائب مدير عام 28.000	0.000	0		
مدير دائرة 22.400	*5.600	5.600	0	
رئيس قسم 25.469	2.531	2.531	*3.069	0

*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، وبين مدير الدائرة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (٢١.٥)

يوضح اختبار شيفيه في المعيار الخامس : ادارة جودة العمليات داخل الوزارة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
	27.889	27.667	22.550	26.034
مدير عام 27.889	0			
نائب مدير عام 27.667	0.222	0		
مدير دائرة 22.550	*5.339	5.117	0	
رئيس قسم 26.034	-1.855	*1.633	*3.484	0

*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، وبين مدير الدائرة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (٢٢.٥)

يوضح اختبار شيفيه في المعيار السابع: رضا الزبون تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
	26.778	22.000	21.425	25.592
مدير عام	0			
نائب مدير عام	4.778	0		
مدير دائرة	*5.353	0.575	0	
رئيس قسم	1.186	3.592	*4.167	0

*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، وبين مدير الدائرة

ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

جدول (٢٣.٥)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
	194.889	182.333	165.175	181.408
مدير عام	0			
194.889				
نائب مدير عام	12.556	0		
182.333				
مدير دائرة	29.714*	17.158	0	
165.175				
رئيس قسم	13.481	0.926	*16.233	0
181.408				

*دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، وبين مدير الدائرة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجداول السابقة نجد ما يلي:

١- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المدير العام ومدير الدائرة في كل من أبعاد عمليات إدارة

المعرفة و معايير النموذج الأمريكي للتميز لصالح المدير العام.

ويعزو الباحث ذلك أن المدير العام يمتلك الخبرة الكافية في معرفة الهيكل التنظيمي، وذلك بسبب المهمات

والصلاحيات التي يتمتع بها المدير العام أكبر من مدير الدائرة الذي يعتبر حديث العهد بالمهام الإدارية العليا

كما أن المدير العام هو المسئول أمام الوكيل المساعد والمطالب بنتائج تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومعايير النموذج الأمريكي للتميز للوصول إلى التميز .

٢- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية مدير الدائرة ورئيس القسم في كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة ومعايير النموذج الأمريكي للتميز لصالح رئيس القسم.

ويعزو الباحث ذلك بأن من يحمل مسمى رئيس قسم لديه معرفة ميدانية أكثر من مدير الدائرة بالإضافة لإمتلاك رئيس القسم الخبرة الميدانية في تطبيق ومتابعة وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة ومعايير التميز في الأداء المؤسسي أكثر من مدير الدائرة .

٥.١.٣.٣ الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a > 0.05 \%)$ في تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى إلى لمتغير الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥، من ٣٦-٤٥، من ٤٦ فما فوق)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (٢٤.٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول : تشخيص المعرفة	بين المجموعات	20.141	2	10.070	0.703	0.496	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3395.355	237	14.326			
	المجموع	3415.496	239				
البعد الثاني : توليد المعرفة	بين المجموعات	23.743	2	11.872	0.962	0.384	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2925.857	237	12.345			
	المجموع	2949.600	239				
البعد الثالث : خزن المعرفة	بين المجموعات	19.510	2	9.755	0.799	0.451	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2895.153	237	12.216			
	المجموع	2914.663	239				
البعد الرابع : توزيع المعرفة	بين المجموعات	5.491	2	2.746	0.317	0.729	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2054.242	237	8.668			
	المجموع	2059.733	239				
البعد الخامس : تطبيق المعرفة	بين المجموعات	28.440	2	14.220	0.900	0.408	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3743.956	237	15.797			
	المجموع	3772.396	239				
الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	142.005	2	71.003	0.410	0.664	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	41008.957	237	173.034			
	المجموع	41150.963	239				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعيار الأول : معيار القيادة	بين المجموعات	7.264	2	3.632	0.179	0.836	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4816.669	237	20.323			
	المجموع	4823.933	239				
المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	49.507	2	24.753	1.101	0.334	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5327.289	237	22.478			
	المجموع	5376.796	239				
المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	71.081	2	35.540	2.809	0.062	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2998.215	237	12.651			
	المجموع	3069.296	239				
المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	30.085	2	15.043	0.515	0.598	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6929.211	237	29.237			
	المجموع	6959.296	239				
المعيار الخامس : إدارة جودة العمليات داخل الوزارة	بين المجموعات	14.575	2	7.287	0.350	0.705	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4934.388	237	20.820			
	المجموع	4948.963	239				
المعيار السادس : نتائج الجودة	بين المجموعات	2.625	2	1.312	0.103	0.903	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3033.109	237	12.798			
	المجموع	3035.733	239				
المعيار السابع : رضا الزبون	بين المجموعات	106.488	2	53.244	2.251	0.108	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5606.695	237	23.657			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	5713.183	239				
الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي	بين المجموعات	328.599	2	164.300	0.237	0.789	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	164379.251	237	693.583			
	المجموع	164707.850	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،٢٣٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،٢٣٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في

جميع المجالات، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ويعزو الباحث نتيجة الفرض الثالث حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في

وزارة التربية والتعليم العالي حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر إلى

أنه لا يوجد فرق في رؤية كبار السن وصغار السن من العاملين ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم

العالي تتبع سياسة عامة لدى الجميع ، وأن العمر لا يؤثر في تطبيق تلك السياسة.

وهذا يتفق مع ماجاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير

العمر، ودراسة (علاونة، ٢٠٠٤) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر في

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية.

وتختلف مع دراسة (المعاني، ٢٠٠٩) التي أظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في

مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر.

٥.١.٣.٤ الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05 \%)$ في تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (٢٥.٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول : تشخيص المعرفة	بين المجموعات	42.857	3	14.286	1.000	0.394	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3372.639	236	14.291			
	المجموع	3415.496	239				
البعد الثاني : توليد المعرفة	بين المجموعات	18.855	3	6.285	0.506	0.678	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2930.745	236	12.418			
	المجموع	2949.600	239				
البعد الثالث : خزن المعرفة	بين المجموعات	15.117	3	5.039	0.410	0.746	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2899.546	236	12.286			
	المجموع	2914.663	239				
البعد الرابع : توزيع	بين المجموعات	62.339	3	20.780	2.455	0.064	غير دالة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعرفة	داخل المجموعات	1997.394	236	8.464			إحصائياً
	المجموع	2059.733	239				
البعد الخامس : تطبيق المعرفة	بين المجموعات	8.693	3	2.898	0.182	0.909	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3763.703	236	15.948			
	المجموع	3772.396	239				
الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	230.484	3	76.828	0.443	0.722	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	40920.479	236	173.392			
	المجموع	41150.963	239				
المعيار الأول : معيار القيادة	بين المجموعات	34.125	3	11.375	0.560	0.642	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4789.808	236	20.296			
	المجموع	4823.933	239				
المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	53.747	3	17.916	0.794	0.498	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5323.048	236	22.555			
	المجموع	5376.796	239				
المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	112.211	3	37.404	2.985	0.032	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2957.085	236	12.530			
	المجموع	3069.296	239				
المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	56.157	3	18.719	0.640	0.590	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6903.139	236	29.251			
	المجموع	6959.296	239				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعيار الخامس : ادارة جودة العمليات داخل الوزارة	بين المجموعات	25.157	3	8.386	0.402	0.752	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4923.806	236	20.864			
	المجموع	4948.963	239				
المعيار السادس : نتائج الجودة	بين المجموعات	12.048	3	4.016	0.313	0.816	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3023.685	236	12.812			
	المجموع	3035.733	239				
المعيار السابع: رضا الزبون	بين المجموعات	37.293	3	12.431	0.517	0.671	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5675.890	236	24.050			
	المجموع	5713.183	239				
الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي	بين المجموعات	1074.930	3	358.310	0.517	0.671	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	163632.920	236	693.360			
	المجموع	164707.850	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (٣،٢٣٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

ف الجدولية عند درجة حرية (٣،٢٣٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في

جميع الأبعاد أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث عدم تأثير المؤهل العلمي الذي يحمله العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في استجاباتهم على

عمليات إدارة المعرفة وأن أصحاب المؤهلات الأقل لديهم خبرة طويلة تجعلهم يتساوون مع أقرانهم ممن يحملون

مؤهل ماجستير فأكثر في تصورهم لعمليات إدارة المعرفة وأبعاد نموذج التميز في الأداء المؤسسي في وزارة

التربية والتعليم العالي، إذ أن عملية النظر إلى المعرفة والأداء في وزارة التربية والتعليم العالي لا تحتاج إلى مؤهلات عليا فالخبرة كافية للحكم على الأداء عند العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.

وهذا يتفق مع ماجاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر، ودراسة (ماضي، ٢٠١١) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع نتائج دراسة (فارس، الأغا، ٢٠١٢) التي أظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الدبلوم المتوسط وحملة البكالوريوس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة، ودراسة (المعاني، ٢٠٠٩) التي أظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة (عودة، ٢٠١٠) والتي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

٥.١.٣.٥ الفرض الخامس من فروض الدراسة:

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$ %) في تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى إلى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، من ١١-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنوات).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (٢٦.٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول : تشخيص المعرفة	بين المجموعات	43.273	2	21.636	1.521	0.221	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3372.223	237	14.229			
	المجموع	3415.496	239				
البعد الثاني : توليد المعرفة	بين المجموعات	71.619	2	35.809	2.949	0.054	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2877.981	237	12.143			
	المجموع	2949.600	239				
البعد الثالث : خزن المعرفة	بين المجموعات	61.583	2	30.791	2.558	0.080	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2853.080	237	12.038			
	المجموع	2914.663	239				
البعد الرابع : توزيع المعرفة	بين المجموعات	11.936	2	5.968	0.691	0.502	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2047.797	237	8.640			
	المجموع	2059.733	239				
البعد الخامس : تطبيق المعرفة	بين المجموعات	32.636	2	16.318	1.034	0.357	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3739.759	237	15.780			
	المجموع	3772.396	239				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	511.121	2	255.560	1.490	0.227	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	40639.842	237	171.476			
	المجموع	41150.963	239				
المعيار الأول : معيار القيادة	بين المجموعات	2.139	2	1.069	0.053	0.949	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4821.795	237	20.345			
	المجموع	4823.933	239				
المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	24.855	2	12.427	0.550	0.577	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5351.941	237	22.582			
	المجموع	5376.796	239				
المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	45.198	2	22.599	1.771	0.172	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3024.098	237	12.760			
	المجموع	3069.296	239				
المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	65.762	2	32.881	1.130	0.325	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6893.534	237	29.087			
	المجموع	6959.296	239				
المعيار الخامس : إدارة جودة العمليات داخل الوزارة	بين المجموعات	5.679	2	2.840	0.136	0.873	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4943.283	237	20.858			
	المجموع	4948.963	239				
المعيار السادس : نتائج الجودة	بين المجموعات	31.978	2	15.989	1.262	0.285	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3003.755	237	12.674			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	3035.733	239				
المعيار السابع: رضا الزبون	بين المجموعات	18.563	2	9.282	0.386	0.680	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5694.620	237	24.028			
	المجموع	5713.183	239				
الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي	بين المجموعات	132.315	2	66.157	0.095	0.909	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	164575.535	237	694.412			
	المجموع	164707.850	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،٢٣٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،٢٣٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في

جميع المجالات، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث نتيجة الفرض الخامس حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة إلى اقتناع العاملين الجدد والقدامى ومتوسطي الخبرة بأهمية وقوة العلاقة بين التميز بالأداء المؤسسي وعمليات إدارة المعرفة، ويعزو الباحث أيضاً ذلك إلى وضوح عمليات إدارة المعرفة التي تمارسها وزارة التربية والتعليم العالي، وأن الوزارة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية على مستوى العاملين والوزارات الحكومية.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (المدلل، ٢٠١٢) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات

الخدمة، ودراسة (فارس، الأغا، ٢٠١٢) التي أظهرت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة

في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة، ودراسة

(ماضي، ٢٠١١) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى سنوات الخدمة، ودراسة (الحراشة، ٢٠١١) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في تقسيم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين في جامعة آل البيت، ودراسة (الشرفا، ٢٠٠٨) حيث أكدت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة، ودراسة (علاونة، ٢٠٠٤) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية.

وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفيئات المستخدمة فيها. وتختلف مع نتائج ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) حيث بينت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (أبو عبده، ٢٠١١) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٥.١.٣.٦ الفرض السادس من فروض الدراسة:

ينص الفرض السادس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$ %) في تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى إلى لمتغير مكان العمل (وزارة التعليم، مديرية شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، شرق خان يونس، رفح).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (٢٧.٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير مكان العمل

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول : تشخيص المعرفة	بين المجموعات	179.827	7	25.690	1.842	0.080	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3235.669	232	13.947			
	المجموع	3415.496	239				
البعد الثاني : توليد المعرفة	بين المجموعات	154.037	7	22.005	1.826	0.083	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2795.563	232	12.050			
	المجموع	2949.600	239				
البعد الثالث : خزن المعرفة	بين المجموعات	63.486	7	9.069	0.738	0.640	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2851.176	232	12.290			
	المجموع	2914.663	239				
البعد الرابع : توزيع المعرفة	بين المجموعات	52.218	7	7.460	0.862	0.537	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2007.516	232	8.653			
	المجموع	2059.733	239				
البعد الخامس : تطبيق المعرفة	بين المجموعات	218.106	7	31.158	2.034	0.052	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3554.289	232	15.320			
	المجموع	3772.396	239				
الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	1782.809	7	254.687	1.501	0.168	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	39368.154	232	169.690			
	المجموع	41150.963	239				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعيار الأول : معيار القيادة	بين المجموعات	89.114	7	12.731	0.624	0.736	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4734.819	232	20.409			
	المجموع	4823.933	239				
المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	118.890	7	16.984	0.749	0.630	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5257.906	232	22.663			
	المجموع	5376.796	239				
المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	127.046	7	18.149	1.431	0.194	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2942.250	232	12.682			
	المجموع	3069.296	239				
المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	168.492	7	24.070	0.822	0.570	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6790.804	232	29.271			
	المجموع	6959.296	239				
المعيار الخامس : إدارة جودة العمليات داخل الوزارة	بين المجموعات	168.681	7	24.097	1.170	0.321	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4780.282	232	20.605			
	المجموع	4948.963	239				
المعيار السادس : نتائج الجودة	بين المجموعات	59.602	7	8.515	0.664	0.703	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2976.132	232	12.828			
	المجموع	3035.733	239				
المعيار السابع : رضا الزبون	بين المجموعات	156.009	7	22.287	0.930	0.484	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5557.175	232	23.953			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	5713.183	239				
الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2143.405	7	306.201	0.437	0.878	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	162564.445	232	700.709			
	المجموع	164707.850	239				

ف الجدولية عند درجة حرية (٧،٢٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٧٣

ف الجدولية عند درجة حرية (٧،٢٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في

جميع المجالات، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين باختلاف أماكن عملهم يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات عامة يتم تنفيذها وأن مركزية القرار نابع من وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة حيث أن النظام والتعليمات والتوجيهات والإرشادات في الإدارة والتعليم للمديريات في مناطق قطاع غزة هي واحدة وتأتي من رئاسة الوزارة وتلزم الجميع بالالتزام بها ، وأيضاً تفهم العاملين لأهمية دورهم في المشاركة في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة المتبعة وحرصهم على تحقيق التميز على مستوى الوزارة بغض النظر عن أماكن عملهم وإيجابيتهم في ذلك كونهم من ركائز العملية التربوية وإيمانهم بقدرتهم على التأثير فيها وحسن تسييرها.

وهذا يتفق مع ماجاء بنتائج دراسة (الأغا،أبو الخير،٢٠١٢) والتي أكدت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ودراسة، ودراسة (العتيبي،٢٠٠٧) والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل في إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، ودراسة (Chen,2005) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مكان العمل.

وتختلف مع نتائج دراسة (العلول، ٢٠١١) حيث بينت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مكان العمل، ودراسة (الزطمة، ٢٠١١) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل، ودراسة (عودة، ٢٠١٠) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل، ودراسة (الرشايدة، ٢٠٠٧) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مكان العمل في مفهوم الأداء المؤسسي المتميز.

٥.١.٤ الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض التالي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

جدول (٢٨.٥)

معامل الارتباط عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي

الدرجة الكلية لاستبانة عمليات إدارة المعرفة	البعد الخامس : تطبيق المعرفة	البعد الرابع : توزيع المعرفة	البعد الثالث : خزن المعرفة	البعد الثاني : توليد المعرفة	البعد الأول : تشخيص المعرفة	
**0.658	**0.583	**0.546	**0.586	**0.439	**0.406	المعيار الأول : معيار القيادة
**0.704	**0.570	**0.593	**0.603	**0.562	**0.408	المعيار الثاني : معيار المعلومات وتحليلها
**0.676	**0.563	**0.472	**0.499	**0.522	**0.613	المعيار الثالث : معيار التخطيط الإستراتيجي
**0.634	**0.661	**0.407	**0.470	**0.448	**0.485	المعيار الرابع : إدارة وتطوير الموارد البشرية
**0.575	**0.595	**0.364	**0.436	**0.457	**0.388	المعيار الخامس : إدارة جودة العمليات داخل الوزارة
**0.522	**0.509	**0.381	**0.371	**0.321	**0.422	المعيار السادس : نتائج الجودة
**0.558	**0.519	**0.351	**0.472	**0.390	**0.437	المعيار السابع : رضا الزبون
**0.737	**0.684	**0.529	**0.588	**0.536	**0.532	الدرجة الكلية لاستبانة تميز الأداء المؤسسي

** الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.١٨١

* الجدولية عند درجة حرية (٢٣٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٣٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

ومعنى ذلك أن هناك علاقة طردية قوية إيجابية بين المحوريين، بمعنى أن أي زيادة أو تطوير في عمليات إدارة المعرفة يتبعها زيادة وتحسين بل وتميز في أداء المؤسسة كذلك، كلما زاد الأداء زاد تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وهذه العلاقة تبين أن (تشخيص، وتوليد، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق) المعرفة تلعب دوراً فاعلاً في إدارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات وتسهم في زيادة دقة الأداء وتسريع الإنجاز وتبسيط إجراءات العمل وتحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة وفي تسهيل عمل الموظفين والذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ويعزو الباحث هذه العلاقة الطردية الموجبة بين المحورين إلى أن المحورين هما مكونين أساسيين من مكونات العملية الإدارية والمنافسة على الأداء، وإصلاح جانب سينعكس بالطبع على الجانب الآخر. مما يعني قبول هذه الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية:

- دراسة المدلل (٢٠١٢) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- دراسة ماضي (2011) بوجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وبين الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة، مع ضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

- دراسة الزطمة (2011) بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة في قطاع غزة.
 - دراسة Kasim (٢٠١٠) بوجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي، وعلى الإدارة العليا خلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنياً.
 - دراسة (الخشالي، 2009) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة بمجمل عناصرها (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء المؤسسي، حيث أظهرت أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها يؤثر إيجابياً في زيادة ربحية الشركات وحصتها السوقية.
 - دراسة دروزة (2008) بوجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية، وقد أوصت دروزة بوضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وبرامجها تطبيقاتها، من خلال التدريب والمؤتمرات العلمية.
 - دراسة داسي (2007) وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، وأن ضعف اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات له علاقة وثيقة مع ضعف الخدمات المقدمة للعملاء.
- وقد يعود سبب اتفاق هذه النتائج مع الدراسات السابقة إلى التشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

٦.١ مقدمة

يقدم هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من تفسير للنتائج واختبار للفرضيات التي تجيب على تساؤلات الدراسة والتي دارت حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي حيث تم استخدام معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز، ويقدم الفصل توصيات وسبل التطوير والتي تراها الدراسة مهمة في الوصول للتميز في الأداء حيث المنافسة على المستوى المحلي والعالمي يحتاج لتضافر جهد كبير وصقل خبرات وتجارب عالمية ممن نالوا جوائز الجودة والتميز.

٦.١.١ نتائج الدراسة:

مما سبق من تحليل للنتائج واختبار للفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة تتلخص نتائج الدراسة وفق المحاور الدراسة في التالي:

• عمليات إدارة المعرفة:

حيث أن مستوى تطبيق وزارة التربية والتعليم العالي لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بوزن نسبي ٧٥.١٧% أي يزيد عن ٦٠% وهو المعدل الافتراضي الذي وضعته الدراسة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة وخصوصاً دراسة (دروزة، ٢٠٠٨) والتي كانت تهدف إلى معرفة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في الأردن، وفي ضوء النتائج لإختبار الفرضيات وتحليل لمحاور الدراسة كانت النتائج وفق كل محور كالتالي:

أولاً: استبانة عمليات إدارة المعرفة:

- مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٥.١٧%).
- تفاوت مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكلٍ من هذه العمليات كالتالي: (مرتبة حسب النسبة الأعلى)
 - ١- عملية توزيع المعرفة : حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.89%)
 - ٢- عملية خزن المعرفة: حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٧.٥٩%).
 - ٣- عملية توليد المعرفة : حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٣.٩٩%).
 - ٤- عملية تطبيق المعرفة: حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٣.٦٤%).
 - ٥- تشخيص المعرفة : الخامسة بوزن نسبي (٧٠.٤٠%).

ثانياً: التميز بالأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج)

- مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٨٩%).
- تفاوت مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي - غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكلٍ من هذه المعايير كالتالي: (مرتبة حسب النسبة الأعلى)
 - ١- معيار التخطيط الإستراتيجي : حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٩.٢٧%).
 - ٢- معيار القيادة :حصل المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٨.٣٣%).
 - ٣- معيار المعلومات وتحليلها: حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٧.٦٢%).

- ٤- معيار ادارة جودة العمليات داخل الوزارة: حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٣.١٧%).
- ٥- معيار إدارة وتطوير الموارد البشرية: حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٧١.٩٥%).
- ٦- معيار نتائج الجودة: حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي (٧١.٤٧%).
- ٧- معيار رضا الزبون: حصل على المرتبة السابعة بوزن نسبي (٧١.٢٧%).

ثالثاً: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي.

- ٨- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

رابعاً: العوامل الشخصية والتنظيمية لمجتمع الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر، مكان العمل)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة في جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) وكانت نتائج تجاه الفروق بوجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، وبين مدير الدائرة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة في جميع أبعاد التميز في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي عدا بعد نتائج الجودة تعزى إلى متغير المسمى

الوظيفي(مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم). وكانت نتائج تجاه الفروق بوجود فروق بين المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، وبين مدير الدائرة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المسميات الأخرى،بينما لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة في بعد نتائج الجودة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

٦.١.٢ التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في هذه الدراسة، يقدم الباحث التوصيات التالية:

- ١- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي، إذ أن ذلك سيحقق للوزارة العديد من الفوائد من أهمها: زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدراتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراتها على المنافسة في الأداء.
- ٢- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.
- ٣- إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تحدد ما الذي ترغب وزارة التربية والتعليم العالي ، تكون مبنية على عملية مسح بيئي (SWOT) تحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة.
- ٤- حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بآرائهم.
- ٥- العمل على إيجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الأداء المختلفة في الوزارة، وكذلك توفير معلومات حول مخرجات هذه الوزارة مما يمكنها من تحديد احتياجات المستفيدين وتكوين تغذية راجعة للوزارة.

٦- استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الوزارة بحيث يكون من مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ويعين فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء أدواره المعرفية وقادر على وضع خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرفة، لتتمكن الوزارة من وضع خطط وسياسات واستراتيجيات جديدة للعمل تدعم وتساعد في عملية التطوير والتجديد، وكذلك تتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الإجراءات والمقترحات لتطوير العملية التعليمية من أجل تحقيق التميز في الأداء.

٧- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستخدمين الوصول إليها والاستفادة منها

٨- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعد في تطوير أدائهم الفردي والمؤسسي.

٩- أهمية تبنى وزارة التربية والتعليم العالي لفلسفة إدارة التميز من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة وتميز مخرجاتها ومن خلال العاملين فيها المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً من أجل خدمة المستفيدين منها .

١٠- استعانة وزارة التربية والتعليم العالي بمن لهم خبرة وتجارب عملية وخصوصاً من لهم وكالة من المؤسسات العالمية في إصدار نماذج إدارة التميز وذلك للمنافسة والحصول على شهادات وجوائز التميز العالمية والتي تمنحها تلك المؤسسات.

٦.١.٣ الدراسات المقترحة

في ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات يقترح الباحث بعض الدراسات في مجال إدارة المعرفة ومعايير التميز في الأداء المؤسسي منها على سبيل المثال:

- ١- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة التربية والتعليم العالي.
- ٢- دور إدارة المعرفة وعملياتها في تحقيق ضمان جودة التعليم في المؤسسات التعليمية.
- ٣- دور نماذج التميز في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.
- ٤- أثر تطبيق معايير التميز في الأداء المؤسسي على وزارة التربية والتعليم العالي.
- ٥- معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- ٦- معوقات تطبيق معايير التميز في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب:

القرآن الكريم.

المعجم الوسيط، الرائد.

ابن منظور، جمال الدين. (١٩٩٦). لسان العرب. تحقيق: أمين، محمد عبدالوهاب، بيروت: دار أحياء التراث العربي.

أشتون، كريس. (2002). تقييم الأداء الاستراتيجي. (ترجمة صلاح، علا). مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

بيرزيكوب، بنيلوب. (٢٠٠٨). سيجماستة للتميز في مجال الأعمال، (ترجمة يوسف، محمد). الرياض: مكتبة العبيكان.

بروست، جلرت؛ وآخرون (2001). إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح. (ترجمة حازم حسن). مصر: المكتبة الأكاديمية.

البيلاوي، حسن؛ وسلامة، حسين (٢٠٠٧): إدارة المعرفة في التعليم. مصر: دار الوفاء.

توفيق، عبدالرحمن. (2004). الإدارة بالمعرفة تغير ما لا يمكن تغييره. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جودة، محفوظ. (2004). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الجزولي، عبد الحافظ؛ و الدخيل، محمد. (٢٠٠٠ م). طرق البحث في التربية والعلوم الاجتماعية، السعودية: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة " مدخل نظري ". عمان: دار الأهلية.

حريم، حسين. (١٩٩٦). تصميم المنظمة/الهيكل التنظيمي واجراء العمل. لبنان- بيروت.

الحكاك، حسن. (١٩٧٥). نظرية المنظمة. بيروت: دار النهضة العربية.

حمود، خضير. (2010) . منظمة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخشري، محمد أحمد. (٢٠٠٣). إدارة التغيير. دمشق: دار الرضا.

دحلان، عبد الله. (1994) . القيادة الإدارية. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الدوري، زكريا. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

الرفاعي، ممدوح. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة المفاهيم-المبادئ-التطبيقات. مصر: جامعة عين شمس.

الزيادات، محمد. (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

زايد، عادل. (٢٠٠٣). الأداء التنظيمي المتميز. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

زامل، صبيح. (٢٠٠٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد - جامعة بغداد. دراسة من كتاب "الجودة في التعليم - دراسات تطبيقية- سوسن مجيد ومحمد الزيادات (٢٠٠٨).

الشعلوط، فريز. (2002). نظريات في الإدارة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

الشيخ سالم، فؤاد؛ وآخرون. (١٩٩٥). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: مركز الكتب الأردن.

الصغير، أحمد. (2005) . التعليم الجامعي في الوطن العربي - تحديات الواقع ورؤى المستقبل. الطبعة الأولى. عالم الكتب: القاهرة.

الصحن؛ وآخرون. (٢٠٠٣). التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الصاوي، ياسر. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

الصيرفي، زياد. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة في المنظمات سوريا: جامعة دمشق.

طعيمة، رشدي أحمد. (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير اعتماد الجودة. عمان: دار المسيرة.

- الطويل، هاني. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل.
- عليان، ربحي. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليات، صالح. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات التطوير. مصر: دار الشروق.
- عقيلي، عمر. (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر". الأردن: دار وائل للنشر.
- العلي، عبد الستار؛ وآخرون. (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
- العلي، عبدالستار؛ وآخرون. (٢٠١٢). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العلي، عبد الستار؛ وآخرون. (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة .
- العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العدلوني، محمد. (2002) . العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر
- القریوتی، محمد قاسم. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل .
- الكبيسي، عامر. (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اللقاني، أحمد؛ وآخرون. (1999) . معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس . القاهرة: عالم الكتب.
- مراد، علة. (بدون). الأزمة المالية العالمية وإقامة "مجمع المعرفة" - الفرص والتحديات. الجزائر: جامعة زيدان عاشور .
- المؤمن، قيس؛ وآخرون. (١٩٩٧). التنمية الإدارية. عمان: دار الزهران.
- المغربي، عبد الفتاح . (2002) . نظم المعلومات الإدارية . المنصورة: المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع.
- المطيران، مطيران. (2007) . إدارة نظم المعرفة : الرأس المال الفكري . جامعة الزيتونة: الأردن .
- نجم، نجم . (2005). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات . عمان :الوراق للنشر والتوزيع.

نجم، نجم . (2007). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات . عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
النعمي، محمد . (2009) . إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات
والخدمات، عمان- الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
يونس، طارق.(٢٠٠٢).الفكر الإستراتيجي للقادة.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
الوظيفي، كامل.(بدون).أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع. العراق:جامعة بابل.
ياسين،سعد.(٢٠٠٧). إدارة المعرفة المفاهيم، النظريات، التقنيات. عمان:دار المناهج للنشر والتوزيع.
ثانياً: الدوريات والمجلات والأبحاث العلمية:

أبو فارة، يوسف ؛وعليان، حمد.(2010). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية
في القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.العدد(18) ،1-72 .
أبو فارة، يوسف.(2004).العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء.المؤتمر العلمي السنوي الدولي
الرابع-إدارة المعرفة في العالم العربي.جامعة الزيتونة.28-26 إبريل.عمان:الأردن.
أبو خضير، إيمان.(٢٠٠٩) .تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :أفكار وممارسات. بحث
مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. معهد الإدارة العامة: السعودية.
أبو بكر، فاتن.(2005) . انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية ورقة عمل . معهد
الإدارة العامة:السعودية.
الأغا،ناصر؛وأبو الخير،أحمد.(٢٠١٢). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة
وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد
الأول،ص٣٠-٦٣.

بدح،أحمد .(٢٠٠٧). أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة.مجلة اتحاد
الجامعات العربية.العدد٤٦ ص٨٩-١٣١ .

برناوي، راضية.(2012). قياس إدارة المعرفة في القطاع الزراعي الجزائري.مقاربة للمرصد الوطني
للبحوث الزراعية في التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي. Journal Cybrarian .العدد(30).

[<http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com>]

بركات، عبد الله .(٢٠٠٣). أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن. المؤتمر العلمي
الثاني حول ضمان الجودة، جامعة الزرقاء: الأردن.

- الجبوري، ميسر. (٢٠٠٩). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية . ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان الجودة. العراق: جامعة الموصل.
- الحربي، حياة. (٢٠٠٣). اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم التربوية. جامعة أم القرى. المجلد ٥. العدد (١). ص ٢٠٣-٢٣١
- الحجار، رائد. (٢٠٠٤). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى. العدد (٢). ص ٢٠٤-٢٤٠.
- الحراحشة، محمد عبود. (٢٠١١). تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزرقاء الخاصة: الأردن.
- حمدان، عبد الرحيم. (2004). بعض دوافع خريجي الشهادة الثانوية العامة للالتحاق بالكليات المهنية والتقنية بمحافظات غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (29). العدد (1).
- الخطيب، محمد. (٢٠٠٧). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) القصيم، ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨ هـ.
- خاشقجي، هاني. (2003). نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة. مجلد 17. العدد (٢). ص ٢٩-٦٤.
- الخشالي، شاكر. (2009). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للإدارة. المجلد (29). العدد (1). 45-68 .
- الدوري، زكريا؛ والعزاوي، بشرى. (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي. المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة جامعة الزيتونة-عمان: الأردن، ٢٦-٢٨
- الرشيد، صالح. (٢٠٠٦). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. مجلة آفاق اقتصادية، العدد ١١٦، المجلد ٢٩، الإمارات العربية المتحدة: مركز البحوث والتوثيق.
- رزق، محمود. (٢٠٠٧). إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح رأس المال المعرفي. جامعة المنصورة: مصر.

الزامل، ريم. (2003). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. مجلة الجزيرة. العدد (1). 13. إبريل 2003م.

الزهراني، سعد. (1998). التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية. ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، الجزء الثالث، الرياض: وزارة التعليم العالي.

الساعد، رشاد، وحريم، حسين. (2004). دورة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع. إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان: الأردن. الطعامة، محمد. (2005). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص 11-26.

العلواني، حسن. (2006). إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية. ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 نوفمبر 2006 م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية: القاهرة. العمري، إبراهيم. (1985). نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (48).

علي، نبيل. (2005). الثقافة وعصر المعلومات. مجلة عالم المعرفة، الكويت، العدد 276.

العلواني، حسن. (2009). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية. المؤتمر العربي الثاني: الأردن.

العايدي، حاتم. (2009). نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي. ترجمة واعداد. الجامعة الإسلامية (دورة تدريبية).

عيسان، صالحه؛ والعاني، وجيهه ثابت. (2008). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس. مجلة البصائر. المجلد (12). العدد (1). 106-59.

عبدالعاطي، داليا؛ و عبدالعاطي، دينا. (٢٠٠٦). دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثامن مستقبل الإدارة العامة في عالم المعرفة والتقنية العالية. جامعة الإسماعيلية: مصر.

عساف، محمود؛ والعاجز، فؤاد. (2013). واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لأدوارهم المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة وسبل تفعيله. مجلة جمعية القدس للبحوث والدراسات الإسلامية، العدد (6).

عباس، عابدة. (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن. مجلة التربية، العدد (٦). ص ٧٣-٩٣.

العاجز، فؤاد؛ ونشوان، جميل. (٢٠٠٦). تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر العلمي الدولي السابع حول مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة الفيوم: مصر.

علاونة، معزوز؛ وغنيم، يوسف. (٢٠٠٥). درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). المجلد ١٩. العدد (٤). ص ١٣٢٦.

علاونة، معزوز. (٢٠٠٤). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس المفتوحة: فلسطين.

غسان، ساهرة؛ ولأثرى، محمد. (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (26). المركز العربي للتنمية والتعليم: القاهرة.

فارس، محمد؛ والأغا، إيهاب. (٢٠١٢). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة-قطاع غزة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد (٥). العدد (٩). www.ust.edu/uaqe/count/2012/1/8.

الفقهاء، سامي. (2011). إدارة معلومات العملاء ودورها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مجلد 25، عدد (1).

محمد، فلاح؛ وبشير، عامر. (٢٠١١). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي. جامعة سعد دحلب البليدة: الجزائر.

الملاك، ساهر؛ والآثري، أحمد. (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. مجلة مستقبل التربية العربية. العدد (٢٦). ص ١٤٣-١٥٧.

مخيمر، عبد العزيز؛ وآخرون. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة-مصر.

المدهون، محمد؛ والطلاع، سليمان. (٢٠٠٦). مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية- الدراسات الإنسانية بغزة: فلسطين، مجلد ١٤، العدد (٢)، ٢٥٧-٢٩٤.

مصطفى، أحمد؛ ومحمد الأنصاري. (2002). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. ندوة إدارة الجودة الشاملة في التربية. 23- ٢٦/٠٦/٢٠٠٢م. قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.

يوسف، عبد الستار. (2004). إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٦-٢٨ أبريل 2004 م، عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.

يحياوي، نعيمة. (٢٠١١). متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ورقة علمية للمؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزيتونة: الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2003). منهجية الاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رام الله: منشورات الوزارة.

لجنة التعليم العالي بجمعية كليات ومدارس شمال الرياض. (٢٠٠١). الاعتماد الأكاديمي للكليات والمدارس، تعريب محمد بن شحات الخطيب، الرياض مدارس الملك فيصل.

دائرة الحاسوب بوزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠١٣). بيانات غير منشورة يوم الثلاثاء ١١ يونيو/حزيران.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

الدراسات الفلسطينية

أبو عبده، فاطمة عيسى. (٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح: نابلس.

أبو عامر، أمال محمود. (٢٠٠٨). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية - غزة: فلسطين.

بدر، يسرى. (2010). تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

الجعبري، تغريد عيد. (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل: فلسطين.

الدجني، علي. (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.

الدجني، إياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.

الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

سهمود، إيهاب. (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة غزة: فلسطين.

الشرفاء، سلوى. (٢٠٠٨). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

صالحه، فايز. (٢٠١٠). دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

الصالح، نبيل.(٢٠٠٣). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى:فلسطين.

عودة، فراس.(2010) . واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية بغزة:فلسطين.

العلول، سمر.(2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية بغزة : فلسطين.

القطار، إبراهيم.(٢٠٠٦). واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية-غزة:فلسطين.

المدلل، عبدالله.(2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة الوزراء"، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية بغزة : فلسطين.

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

ماضي،إسماعيل.(2010). دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"دراسة حالة على الجامعة الإسلامية بغزة"،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية بغزة : فلسطين.

الدراسات العربية

بن عبود،علي أحمد ثاني.(٢٠٠٩). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،معهد الإدارة العامة-الرياض:السعودية.

باسردة، توفيق .(2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء. دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق: سورية.

التميمي، فواز محمد. (٢٠٠٥). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان-الأردن
جوهر، دعاء. (2008). تصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات: مصر.

الخطيب، صالح. (2003). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الخفاجي، نعمة عباس. (١٩٩٦). المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد.

الدجني، إياد. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

داسي، وهيبه. (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق: سوريا.

دروزة، سوزان. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: الأردن.

الشمراي، حامد. (٢٠٠٨). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى: السعودية.

طاشكندي، زكية (٢٠٠٧). إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: السعودية.

عبد الكبير، صالح؛ وآخرون. (٢٠١١). نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية " دراسة ميدانية"، مركز البحوث والتطوير التربوي: الجمهورية اليمنية.

العتيبي، ياسر. (٢٠٠٧) .إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية :دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى . أطروحة دكتوراه .جامعة أم القرى :السعودية.

العمرى، غسان إبراهيم. (2004). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية -عمان: الأردن.

العثمان، محمد. (2003) . تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض-السعودية.

الكبيسي،صلاح الدين.(2002).إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي:دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط،أطروحة دكتوراه،جامعة بغداد:العراق.

المعاضيدي،أحمد. (2006) . أثر عمليات إدارة راس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،رسالة ماجستير، جامعة الموصل: العراق.

النسور، أسماء.(٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط،عمان:الأردن.

المراجع الأجنبية:

AL-Suhaimi, M.(2012)."The Implementation of Total Quality Management in King Saud University".

International Journal Of Independent Research and studies,2226-4817, 1 (2) .80 – 88

Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011), **Knowledge Management In Public Sector**, *Indian Journal of*

Commerce & Management Studies, Vol. 2, No. 1, p.p. 238-244.

Alavi, Mryam, "Knowledge Management and Knowledge System", New Jersey1997:63

Alrayes,Raed(2006).**Measuring Service Excellence in Banking Industry Using An Integrated Approach**:anEmpirical Study in the in the Saudi Context,Doctoral Dissertation,United Kingdom:Sheffield Hallam University.

Bennet, A. and Bennet, D. (2003). "The Partnership between Organizational Learning and

Knowledge Management", In: Holsapple, W. Handbook on Knowledge Management: Knowledge

Matters, New York: Springer-Verlag, Chapter 23, p.p. 439-455.

Chou Yeh, Yaying Mary(2005). **The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education**, Journal of College Teaching & learning, (September) Vol. 2, No 9, PP. 35–42.

Coakes, Elayne (2003): **“Knowledge Management”**, Current Issues and challenges, Idea Group Publishing: U.S.A.

Delong, David W.(2004). **Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press (August).

Daft:R.(2001).**Organization theory and Design**.7thed ..south western college publishing, In..U.S.A.

Duffy,J.(2000).**Knowledge management To Be or Not to Be**. Information Management Journal.Jan.

Duffy, Jan.(2000) **“Knowledge Management: To Be or Not to Be?”** , P67

Dressel, P.L. (1987). **Handbook of Academic Evaluation**, San Francisco: Jossey– Ba

Ferrari,F & Toledo,J.(2004)."**Analyzing The Knowledge Management through The Product Development**",Journal of Knowledge Management.Vol.8.NO1.

Hislop, D. (2009)." **Knowledge Management in Organizations**", New York: Oxford University Press, 2nd ed.

Hussi,T.(2004)."**Reconfiguring Knowledge Management combining Intellectual Capital Intangible Assets and Knowledge Creation**",Journal of Knowledge Management Vol.8,No.2.S

Hislop,D& Other.(2000). **Innovation Processes and the management of Knowledge**.

www.bpewarujck.uk/km063.pdf

Heising, P. Vorbeck, j. (2000). **“Benchmarking Survey Results”**

Henley,S.(2000).**A Frame work for Delivering Value with Knowledge management The AMS Knowledge Centers**.Information strategy.The Executive.

Irime ,E &, Baleanu, I .(2010) . " **TQM AND BUSINESS EXCELLENCE** " , Annals of the University of Petrosani , Economics , 10(4),125-134 .

Jennex, Murray E. & Olfman , Lorne(2007). **Knowledge Management Success Factors and Models**, Idea Group, Publishing.

Kasim, R. (2010). **The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia**, International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 4, p.p. 219–225.

Keeley, Edward J. (2004). **Institutional Research as The Catalyst for The Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations**.

Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, & Johnson, Sandra .(2000). **Applying Corporate of Knowledge Management System Practices in Higher Education**. EDUCAUSE QUARTERLY, No. 4 PP. 28–33.

Kirchmer, M . (2008) . " **MANAGEMENT OF PROCESS EXCELLENCE** " Executive Partner , Accentur, Philadelphia, PA,USA ,International Handbooks Systems , DOI ,10.1007/978-3-642-01982-1_2,Springer-varlag Barlin,Heidelberg.

Kim, Seonwoo, Lee, Changyong, And Park Yongtae(2006). **The Implementation Framework of Knowledge Management System Fro Successful Knowledge Management: A Case Study of R&D Supporting KMS**, Department of Industrial Engineering, Seoul National, University, Seoul, KOREA.

Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson , Sandra L.(2000). **Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education**, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. PP.28–33

Leontiades, J. C.(2001). **Managing the Global Enterprise**, Harlow, England, Prentice Hall.

Mcshane,S &Glinow.(2000)."**Organizational Behavior**" The Me Graw,Hill Co.Ine.U.S.A

Mikulecka, Jaroslava & Mikulecky Peter(2005). **University Knowledge Management–Issues and Prospects**, University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Czech Republic.

Marquardt, Michael J. (2002): "**Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**", U.S.A, Davis–Black publishing Company.

Milam, Jhohn H.(2001). Knowledge Management(KM): **A Revolution Waiting for IR**, AIR 2001 Fourm Paper.

Milam, John H.(2002). **Knowledge Management for Higher Education**, ERICDIGEST, Cury School of Education, University of Virginia.

Mikulecka, Jaroslava & Mikulecky Peter(2005). **University Knowledge Management–Issues and Prospects**, University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Czech Republic.

Malhorta, Yogesh. (2000). "**Knowledge Assets In The Global Economy**"Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July–Sep.

. Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (2001): **“Knowledge Management Best Practices** In Europe, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.

Marquardt, Michael J. (2002). **Building the learning Organization, U.S.A., Davis-Black Publishing company, P.27**

Michael B. (1998). **Management workers in Times of change.** Nations Business, May.

Nonaka, I. And H. Takeuchi, (1995), **“the Knowledge – Creating Company”**. Organizational Science. Vol .5 , No.1.

OSD Comptroller Center. (2002). **Knowledge Management Maximizing Human Potential.**

Prusak, Larry (2000): **“Knowledge Can it be Managed?”**, Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York.

Turban, E & Aronson, J. (1998). **Decision Support Systems and Intelligent systems.** Prentice-Hall International, New Jersey.

Vat, K. (2006). **“Knowledge Synthesis Framework”**, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, p.p. 530–537.

Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R. (2003). **“Knowledge Management In Education: Defining The Landscape”**, The Institute Of Knowledge Management In Education, CA, USA.

Porter, L.J. & Tanner, S.J. (2004). **Assessing Business Excellence, second Edition, Oxford :** Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.

Peters, T.J. & Waterman, H. (2004). **In Search of Excellence, second edition, London: Profile Books.**

Research Matters (2008), **The RM Knowledge Translation Toolkit: A Resource for Researchers**, Available at: www.research-matters.net

Robins, James & Wiersema, Margarethe F., (1995), "A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", (S.M.J), Vol, No.4.

Robins, James & Wiersema, Margarethe F. (1995). A resource based approach to the multi business firm" Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", (S.M.J), Vol.16.

Soo, C & Other. (2001). Knowledge management Philosophy process Pitfalls and Performance. www.agsm.edu.au/timdev/research/S002.pdf

Sarvary, M. (1999). Knowledge management competition in the consulting industry, cantormia management interview .Vol41. winter

SAADA, I. (2013). APPLYING LEADERSHIP CRITERION OF EFQM EXCELLENCE MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION- UCAS AS A CASE STUDY . THESIS MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION . ISLAMIC UNIVERSITY .GAZA.

Thitithananon, Prayon, Klaewthanong (2007). Knowledge Management Is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready To Embrace It?, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June.

Trigg, J. (2000). Knowledge management. Information Technology .Vol.17. NO.12

UNESCO, (2003). Higher Education in the Arab Region 1998-2003, "Meeting of Higher Education Partners". 23-25 June 2003, Paris

Wiig, K. (2003). Knowledge management foundations Thinking .Arlington. schema Press.

Zairi, Mohamed (2003). The 4Ps: of Organizational Excellence, publishing TQM college, Dubai: e-TQM College.

المصادر والمراجع الإلكترونية

الجامعة الإسلامية – غزة.(٢٠١٣). تاريخ الزيارة (٢٠١٣/١٢/١٥ – ٢٠١٣/٠٩/١٠)

www.iugaza.edu.ps

جامعة الأقصى – غزة.(٢٠١٤). تاريخ الزيارة(٢٠١٤/٠١/١٥-٠٥).
www.alaqsa.edu.ps

جامعة الأزهر- غزة.(٢٠١٣). تاريخ الزيارة (٢٠١٤/١١/٢٠-٠١).
www.alazhar.edu.ps

الموقع الإلكتروني لدوان الموظفين.(٢٠١٤). تاريخ الزيارة (٢٠١٤/٠٤/١٥).
www.diwan.ps

جامعة عمان العربية –الأردن.(٢٠١٤). تاريخ الزيارة(٢٠١٤/٠٢/٠٢).
www.aau.edu.jo

الجامعة الأردنية.(٢٠١٣). تاريخ الزيارة(٢٠١٣/٠٩/٠١ وحتى ٢٠١٤/٠١/١٨)
www.ju.edu.jo

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.(٢٠١٤). تاريخ الزيارة (٢٠١٤/٠١/٢٢-٢٠).
www.efqm.org

شبكة الإتصالات العالمية.(٢٠١٣). تاريخ الزيارة (٢٠١٣/١١/٢٠-١٨).
www.hrdiscussion.com

موقع خبراء التصميم التنظيمي وخلق شركات عالية الأداء .(٢٠١٤). تاريخ الزيارة (٢٠١٤/٠١/١٠).

www.centerod.com/traditional-high-performance

موقع للتوظيف في الشرق الأوسط.(٢٠١٤). تاريخ الزيارة (٢٠١٤/١/٢٠)
www.i4cp.com/solutions

موقع جائزة السبوعي للتميز في العمل الخيري.(٢٠١٤). تاريخ الزيارة (٢٠١٤/١/٥)

www.sea.sa/culture/7

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.(٢٠١٤). تاريخ الزيارة(٢٠١٤/٠١/١٣)
www.hrdiscussion.com

ملاحق الدراسة

- ملحق رقم (١) قائمة بأسماء محكمين الإستبانة.
- ملحق رقم (٢) الإستبانة بصورتها النهائية .
- ملحق رقم (٣) طلب تسهيل مهمة باحث.

ملحق رقم (١)

قائمة المحكمين لأدارة الدراسة (الإستبانة)

م	الإسم	مكان وطبيعة العمل
١	أ.د.سالم حلس	عميد كلية التجارة- الجامعة الإسلامية
٢	د.محمد ابراهيم المدهون	إدارة أعمال - عميد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
٣	د.محمد فارس	إدارة أعمال- الجامعة الإسلامية
٤	د.نضال عبدالله	إدارة أعمال- جامعة الأقصى
٥	د. خليل حماد	مدير عام التعليم الجامعي - وزارة التربية والتعليم العالي
٦	د.سامي أبوالروس	إدارة أعمال- الجامعة الإسلامية
٧	د.مروان الأغا	إدارة أعمال- جامعة الأزهر
٨	د.ياسر الشرفا	إدارة أعمال- الجامعة الإسلامية
٩	د.وائل ثابت	إدارة أعمال- جامعة الأزهر
١٠	د.أكرم سمور	إدارة أعمال- الجامعة الإسلامية
١١	د.خالد دهليز	إدارة أعمال- الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (٢)

الإستبانة بصورتها النهائية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا



السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

يقوم الباحث بدراسة حول "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

ولإيمان الباحث بأن العاملين بالوزارة هم الأكثر معرفة ودراية بالوضع القائم، كونهم أهل خبرة واختصاص وأنهم خير مُعين للوصول إلى المعلومات المطلوبة، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الإستبانة لتعبئتها وكله أمل أن يجد التعاون الجاد من قبلكم، لذا يُرجى قراءة محاور وفقرات الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علماً بأن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

هذا وتقبلوا فائق الإحترام والتقدير،،

الباحث

محمود عطا المدهون

أولاً : المعلومات الشخصية :

من فضلك ضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك :

١. الجنس :

ذكر () أنثى ()

٢. المسمى الوظيفي:

مدير عام () نائب مدير عام ()
مدير دائرة () رئيس قسم () .

٣. العمر :

أقل من ٢٥ سنة () من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة ()
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة () من ٤٥ سنة فأكثر ()

٤. المؤهل العلمي :

دبلوم متوسط () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

٥. سنوات الخدمة:

أقل من ٣ سنوات () من 3 حتى أقل من ٧ سنوات ()
من ٧ حتى أقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فما فوق ()

٦. مكان العمل :

المقر الرئيسي وزارة التربية والتعليم () مديرية غرب غزة () مديرية شرق غزة ()
مديرية شمال غزة () مديرية الوسطى () مديرية غرب خانينونس ()
مديرية شرق خانينونس () مديرية رفح () .

أولاً: عمليات إدارة المعرفة :

دقة العبارة					فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك :
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحاور والفقرات
أ. تشخيص المعرفة					
					١ تعتمد الوزارة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)
					٢ تقوم الوزارة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية
					٣ تقوم الوزارة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية
					٤ تكسب الوزارة معرفتها من التبصر في تجارب العاملين وتجارب الآخرين.
					٥ يتم النقاط المعرفة من الانترنت وبرامج الحواسيب المتقدمة والمراكز البحثية والاستشارية.
					٦ تعد المعرفة المكتسبة في الوزارة نتاجاً للعمل الفردي للعاملين
ب. توليد المعرفة :					
					١ تعتمد الوزارة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين
					٢ تتبع الوزارة في توليد المعرفة لديها ورش التعلم التنظيمي
					٣ تقوم الوزارة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية (سيناريوهات التعلم) في توليد معارفها
					٤ تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على الإكتساب من مصادر خارجية
					٥ تتبع الوزارة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (استنباط دروس متعلمة) من الداخل
					٦ تحافظ الوزارة على استمرارية تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين
					٧ تسعى الوزارة لإقامة تحالف معرفي مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة

دقة العبارة					فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك :
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحاور والفقرات
ج. خزن المعرفة :					
تعتمد الوزارة في خزن المعرفة على :					
					١ السجلات والوثائق المكتوبة.
					٢ ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزونة.
					٣ حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والإستفادة منها وقت الحاجة
					٤ البحوث والدراسات الموثقة التي تطرح في المؤتمرات والندوات التعليمية
					٥ توثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح أو الفشل .
					٦ وجود نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية المادية.
					٧ استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في استرجاعها.
د. توزيع المعرفة:					
تعتمد الوزارة في توزيع المعرفة على :					
					١ فرق العمل والاجتماعات الدورية .
					٢ الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية.
					٣ العلاقات والاتصالات غير الرسمية.
					٤ شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب ،نظام الأرشفة)
					٥ استخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة
					٦ أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف
هـ. تطبيق المعرفة:					
لتطبيق المعرفة تقوم الوزارة بـ					
					١ التأكد من أن العاملين مدركون للمعلومات التي يمتلكونها وأنهم قادرون

					على إيجاد معنى لها.
					٢ منح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم .
					٣ تعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها.
					٤ إزالة كافة العوائق التي تقف في وصول المعرفة اللازمة للأفراد والخبراء والوحدات الادارية.
					٥ تشكيل فرق خبرة داخلية متنوعة معرفياً ومستقلة
					٦ تطبيق المبادرات والبرامج بشكل مستمر مع ذات العلاقة بالمعرفة.
					٧ تدريب موظفيها بشكل مستمر من قبل خبراء متمرسين داخليا وخارجيا.

ثانياً : التميز في الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي :

دقة العبارة					فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك :
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحاور والفقرات
أ. معيار القيادة:					
					١ تمتلك القيادة مهارات إدارية وقيادية مميزة.
					٢ تعتمد القيادة أسس البحث العلمي في تناول مشاكل الوزارة.
					٣ توجد للوزارة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها.
					٤ تم وضع رسالة للوزارة في مكان بارز بحيث يسهل الإطلاع عليها.
					٥ تقبل القيادة التغيير كخطوة للإرتقاء بأداء الوزارة.
					٦ تمتلك القيادة كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجيات.
					٧ المقدرة على الإتصال والتواصل مع الآخرين
					٨ القيادة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل والإنجاز.
ب. معيار المعلومات وتحليلها:					
					١ يتم بناء قاعدة معلومات لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات.
					٢ تقوم الوزارة على وضع استراتيجية لتوظيف تقنية المعلومات في أنشطة الوزارة.
					٣ تمتلك الوزارة أهداف واضحة لإستخدام تقنية المعلومات.
					٤ يتم تكليف أحد المتخصصين لتحديث المعلومات بصورة مستمرة.

٥	تعتمد الوزارة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة.				
٦	تجعل من المستفيدين (الموظفين،المراجعين) مصادراً لمعلومات صنع واتخاذ القرارات.				
٧	ترتبط الشبكة المحلية للوزارة بشبكات المعلومات العالمية.				
٨	يوجد ضمان لحدائة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف				

دقة العبارة					فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك :
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحاور والفقرات
ج. معيار التخطيط الإستراتيجي:					
					١ توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومحددة وشاملة.
					٢ تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته.
					٣ تتضمن الخطة معايير ومؤشرات دقيقة تقيّم من خلالها النتائج.
					٤ هناك مراجعة دورية لمفردات الخطة وما تم إنجازه.
					٥ مناسبة الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف.
					٦ المعرفة الدقيقة بمعوقات العمل وسبل تلافيها من خلال خطط بديلة.
د. إدارة وتطوير الموارد البشرية					
					١ تساعد أجواء الوزارة على قيام العاملين بأفضل أداء.
					٢ تمتلك الوزارة أنموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين.
					٣ لدى الوزارة برامج متنوعة للتدريب والتطوير.
					٤ مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بوزارتهم.
					٥ تمتلك الوزارة أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات العاملين.
					٦ لدى الوزارة أسساً دقيقة لإختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.
					٧ كفاية الموارد البشرية في الوزارة.
هـ. ادارة جودة العمليات داخل الوزارة:					
					١ يوجد للوزارة هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف الوزارة واستراتيجياتها.

					تعتمد الوزارة نظم اتصال فعالة ومفتوحة.	٢
					وضوح الأدوار والمسؤوليات والإختصاصات.	٣
					انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات.	٤
					تتوفر في الوزارة المستلزمات المادية الأساسية للعمل.	٥
					العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الإتصالات.	٦
					يوجد دليل عمل لكل قسم داخل الوزارة.	٧
و. نتائج الجودة :						
					وضوح معايير ومؤشرات الأداء كأساس للرقابة على الجودة.	١
					وجود نظام واضح وفعال للرقابة على الجودة.	٢
					درجة توافر مقاييس للتعرف على درجة رضا المتعاملين مع الوزارة.	٣
					تمتلك الوزارة أنموذجاً خاصاً للتعرف على مستوى رضا العاملين.	٤
					تمتلك الوزارة نموذجا خاصا للتعرف على درجة جودة خدماتها.	٥
ز. رضا الزبون:						
					يتم التواصل مع المستفيدين من الوزارة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.	١
					يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات المجتمع وتطلعاتهم.	٢
					تعقد الوزارة اجتماعات بين قطاع التوظيف والمدراء لمعرفة فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها.	٣
					يتم تبني علاقات تعاون بين وزارة التربية والتعليم العالي من جهة ، ومؤسسات التعليم المختلفة من جهة أخرى.	٤
					يتم تبني قنوات اتصال فعالة بين وزارة التربية والتعليم العالي وسوق العمل.	٥
					تقوم الوزارة بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل في القطاع الخاص.	٦
					تقوم الوزارة بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل في القطاع الحكومي.	٧

ملحق رقم (٣) طلب تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الأربعاء: 23 ابريل، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 066

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: محمود عطا عمر المدهون، برقم جامعي: 120110152، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي) ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority

Ministry of Education & Higher Education

Assistant Deputy Minister's office



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: و.ت.غ. مذكرة داخلية (٢٨٩٦)

التاريخ: 2014/4/24

الموافق: 24 جماد الثانية، 1435 هـ



المحترمين
المحترمين

السادة/ المدراء العامون ونوابهم
السادة/ مديري التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحث/ محمود عطا عمر المدهون والذي يجري بحثاً بعنوان :

"عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.

في تطبيق أدوات البحث على عينة من الموظفين الإداريين، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بتقبل فائق للاعتراف،،،

د. أنور علي البرعاوي

الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي

نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- الملف.

Abeer Al-Asfiqar

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(2641297-08-2641298 فاكس(08-2641292)

E.mail:masha@gov.ps